



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

CONVENIO USTA - ICONTEC • Posgrados en Sistemas de Gestión



PROPUESTA PARA FORTALECER EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO

ADRIANA CALLEJAS ACEVEDO

LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE CALIDAD
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
2018



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ La Entidad objeto de estudio es un establecimiento del sector público Colombiano (creada a finales de los sesentas).
- ✓ Su principal objetivo es atender necesidades sociales de tipo habitacional y educación sin descuidar su sostenibilidad financiera y económica.
- ✓ En la actualidad maneja alrededor de dos millones de afiliados.
- ✓ Está certificada en la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2008 y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009.



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ Derivado de la función social que desarrolla, tiene la exigencia normativa de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que permita entre otros objetivos, la mejora continua de los procesos de la Entidad.
- ✓ Cuenta con plan de direccionamiento estratégico que involucra valores de “Mejoramiento continuo” y “Excelencia en el servicio”, así como sus objetivos relacionados.
- ✓ Cuenta con herramientas tecnológicas en apoyo al SGC y otros temas.



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ Los hallazgos (1886) clasificados como acciones preventivas, acciones correctivas y aspectos por mejorar, en los últimos seis años han tomado de cuatro a cinco años para solución y cierre.
- ✓ Se prioriza el proceso de renovación de certificaciones.
- ✓ La Entidad se ha dedicado a hacer lo básico en torno a cumplimiento de la normatividad aplicable al sector público.
- ✓ De los informes de revisión por la dirección se observan aspectos recurrentes que no permiten la maduración del SGC.
- ✓ Reparición de hallazgos que ya habían sido cerrados.
- ✓ Crecimiento del número de PQR's.



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Con esto, se generan los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Por qué razón se generan demoras en gestionar el cierre de los hallazgos?
- ✓ ¿Qué factores inciden en el SGC de la entidad pública?
- ✓ ¿Con qué propuesta se puede fortalecer el SGC?
- ✓ ¿Influye la cultura organizacional en este comportamiento?



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

De lo anteriormente descrito, se puede inferir:

- ✓ Los mejoramientos del SGC, no son oportunos ni pertinentes en la mayoría de casos.
- ✓ El desempeño se ve afectado por la falta de efectividad de los planes de mejoramiento.
- ✓ No se tiene claro una propuesta de gestión de la mejora, ni los factores prioritarios a trabajar para hacer efectivo el desempeño del SGC.
- ✓ La cultura de la organización no favorece la dinámica de mejora continua.



ANTECEDENTES

Contexto Mundial

- Deming mejora proceso fabricación de armamento (II Guerra Mundial 1939 - 1945)
- Estudio de HERAS, MARIMON, & CASADESÚS (2011) empresas certificadas ISO 9001 en España y la Unión Europea, metodologías y formas de uso
- Estudio a empresas del sur de España y norte de Marruecos (2015), identificando barreras y metodologías para mejorar SGC
- Encuestas a empresas Españolas (2015) referente a obstáculos en la mejora continua

Contexto Latinoamericano

- Investigación en México (2007) modelo estratégico de mejora continua
- Investigación en Cuba ETECSA (2008) metodología de mejora continua

Contexto Colombiano

- Revisión modelos mejoramiento de procesos con enfoque en rediseño
- Modelo Gestión Ética para Entidades del Estado



JUSTIFICACIÓN

- ✓ Este trabajo plantea una propuesta que ayuda en el fortalecimiento del SGC de la Entidad en beneficio de los clientes tanto internos como externos, así como a otras Entidades del sector público que pueden adaptar los resultados a sus necesidades.
- ✓ Se busca lograr que la mejora continua sea parte de la cultura organizacional de la Entidad.



JUSTIFICACIÓN

- ✓ Al madurar en el SGC se aborda de manera más efectiva y competitiva al mercado en temas tales como:
 - Grado de satisfacción de los clientes.
 - Cualificación de los productos y servicios.
 - Volumen de peticiones quejas y reclamos.
 - Número de hallazgos producto de los resultados de auditorías aplicadas.
 - Éxito en la ejecución de los proyectos.
 - Eficiencia y efectividad de los planes de mejoramiento.



OBJETIVOS

Objetivo General

- Sugerir una propuesta para fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad en una entidad financiera del sector público que mejore su competitividad a partir de la gestión histórica de los hallazgos del sistema.

Objetivos Específicos

- Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.
- Consolidar la propuesta para fortalecer el sistema de gestión de calidad para la entidad de estudio.
- Realizar la validación de la propuesta.



MARCO TEÓRICO – Marco institucional

finales 60's

- Creación

Julio de 2010

- Certificación NTCGP 1000:2004
- Certificación NTC-ISO 9001:2008

2014 en adelante

- Seguir evolucionando en gestión del conocimiento e innovación, responsabilidad social y cultura organizacional, entre otros).

2002 a 2010

- Modernización tecnológica

2010 a 2014

- Adquisición sede nacional
- Elaboración Plan Estratégico



MARCO TEÓRICO – Marco legal

Ley 872 de 2003

- Creación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras Entidades Prestadoras de Servicios

Decreto 4110 de 2004

- Reglamentó la Ley 872 de 2003
- Adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004

Decreto 4485 de 2009

- Integración del Sistema de Control Interno al SGC
- Creación de NTCGP 1000:2009

Decreto 1499 del 2017

- Ley 872 de 2003 pierde vigencia.
- Vigencia a certificaciones NTCGP 1000:2009 a pesar de actualización de la norma ISO 9001:2015



MARCO TEÓRICO – Marco conceptual

Mejora continua
NTCGP1000:2009: acción permanente realizada, con el fin de aumentar la capacidad para cumplir requisitos y optimizar desempeño.

Mejora continua ISO 9000:2015: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Acción correctiva ISO 9000:2015: acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Acción preventiva
NTCGP1000:2009: conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

MECI – Modelo Estándar de Control interno



METODOLOGÍA - Diseño metodológico

Tipo de
investigación

Descriptivo y explicativo

Método
utilizado

Enfoque cuantitativo

Diseño transformativo para factores de medición de calidad

Criterios de
validez y
confiabilidad

Personas relevantes

Revisión documental

Revisión por más de un investigador

Técnicas de levantamiento de información combinadas



METODOLOGÍA - Diseño metodológico

Definición de hipótesis

Falta de gobernabilidad y de compromiso de los funcionarios

Los factores a controlar son El liderazgo, el enfoque al cliente, la cultura frente a la mejora, los procesos y la gestión

La alta dirección se sensibilizará de la importancia de la mejora continua

La capacitación y aprendizaje en temas relacionados con el mejoramiento, harán parte de la cultura de la entidad

Definición de variables e indicadores

Índice de cumplimiento de los planes de acción

% de planes de mejoramiento cumplidos en tiempo

% de eficacia y efectividad en los planes de mejoramiento.

% de acciones preventivas respecto a las correctivas

% de productos no conformes por mes

Grado de madurez del SGC según factores establecidos.



METODOLOGÍA - Diseño metodológico

Diseño muestral: universo y muestra

Basados en el diseño transformativo secuencial, se realizó un muestreo secuencial

El universo de datos corresponde a hallazgos resultantes de las auditorías internas de calidad y auditorías de certificación, establecidas en los últimos seis años

Existen treinta y tres (33) procesos. Se seleccionan dentro de la muestra quince (15) procesos, los cuales para los últimos seis años, han presentado en promedio cuatro (4,33) hallazgos por año

El total de los servidores públicos de la entidad corresponde a 1574 y está compuesta por: 196 de planta, 1238 misional (bajo contrato servicios) y 140 contratistas

Respecto del tamaño de la muestra, se revisó permanentemente a medida que se dieron los progresos en la investigación de acuerdo con factibilidad de tiempo y representatividad arrojado por el análisis



METODOLOGÍA - Diseño metodológico

Instrumentos y técnicas de investigación

Repositorios de los planes de mejoramiento establecidos

Informes de revisión por la Dirección, de las auditorías de certificación, auditorías internas y el seguimiento realizado por el proceso de mejoramiento continuo

Información primaria obtenida de cuestionarios que se aplican a funcionarios seleccionados aleatoriamente

biblioteca virtual de la Universidad Santo Tomás de Aquino (USTA)

Repositorio de trabajos de grado de la Maestría en Calidad en Gestión Integral de ICONTEC

Prueba Preliminar

Se lleva a cabo la prueba de los instrumentos y técnicas (encuesta - cuestionario) a utilizar para verificar la pertinencia de las mismas en el proceso de Gestión Tecnológica de la entidad



METODOLOGÍA – Momentos de la investigación



METODOLOGÍA - Cronograma planeado vs ejecutado

[illegible]

Modificaciones en el cronograma inicial con relación al ejecutado en los siguiente:

- | |
|-----|
| e 1 |
| 5 6 |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
- a) Se modificó la prueba piloto por la ejecución de pruebas de consistencia de la propuesta por parte de los expertos y por decisión de la alta dirección de la entidad.
 - b) Tanto el diseño como la validación fueron unificados en una sola actividad de validación desarrollada por los expertos.
 - c) Permisos y controles para la implementación de la propuesta.

[illegible]



Perfil	% tiempo asignado	Valor (COP\$)/hr	Tiempo hrs.	Valor inicial total (COP\$)	Tiempo hrs.	Valor Ejecutado	Variación (COP\$)
Gerente de proyecto	10,00%	100.000	288	28.800.000	198	19.800.000	9.000.000
Consultor senior	35,00%	80.000	1.008	80.640.000	1.038	83.040.000	-2.400.000
Subtotal costo perfil			1.296	109.440.000	1.236	102.840.000	6.600.000
Papelería	Unidad	Valor unit.	Valor inicial total		Unidad Ejecutada	Valor Ejecutado	
Resma papel	3	12.900		38.700	2	25.800	
Cartuchos de tinta	2	55.000		110.000	2	110.000	
Internet o datos	1	20.000		20.000	1	20.000	
Subtotal costo papelería				168.700		155.800	12.900
Gastos varios	Unidad	Valor unit.	Valor inicial total		Unidad Ejecutada	Valor Ejecutado	
Transporte	15	2.000		30.000	15	30.000	
Alimentación	48	7.500		360.000	48	360.000	
Subtotal gastos varios				390.000		390.000	0
Herramientas tecnológicas	Tiempo hrs.	Valor alquiler/hr.	Valor inicial total		Unidad Ejecutada	Valor Ejecutado	
Computador	1.008	900		907.200	1.008	907.200	
Celular (Audio)	200	500		100.000	50	25.000	
Subtotal costo herramientas tecnológicas				1.007.200		932.200	75.000
Totales				111.005.900		104.318.000	6.687.900

METODOLOGÍA - presupuesto planeado vs ejecutado

Los cambios se presentaron en el número de horas del gerente de proyecto ya que fue parte de las horas (90 horas) fue ejecutada por el consultor junior.

el rubro de papelería tuvo una disminución en el consumo de la misma y en el rubro de herramientas tecnológicas, disminuyó el número de horas de audio celular, debido a que no se realizaron entrevistas de la muestra poblacional que fueron contempladas inicialmente dentro del cronograma de actividades.



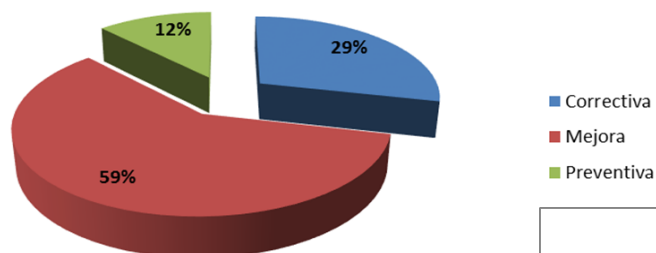
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

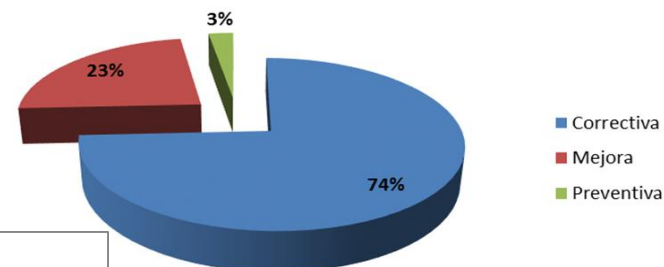
Datos históricos – hallazgos – tipo acción

Tipo	2010-2013	2014-2016	Total general
Correctiva	168	964	1132
Mejora	348	302	650
Preventiva	71	33	104
Total hallazgos			1886

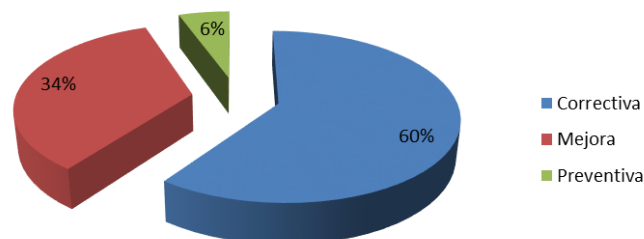
2010-2013



2014-2016



TOTAL GENERAL



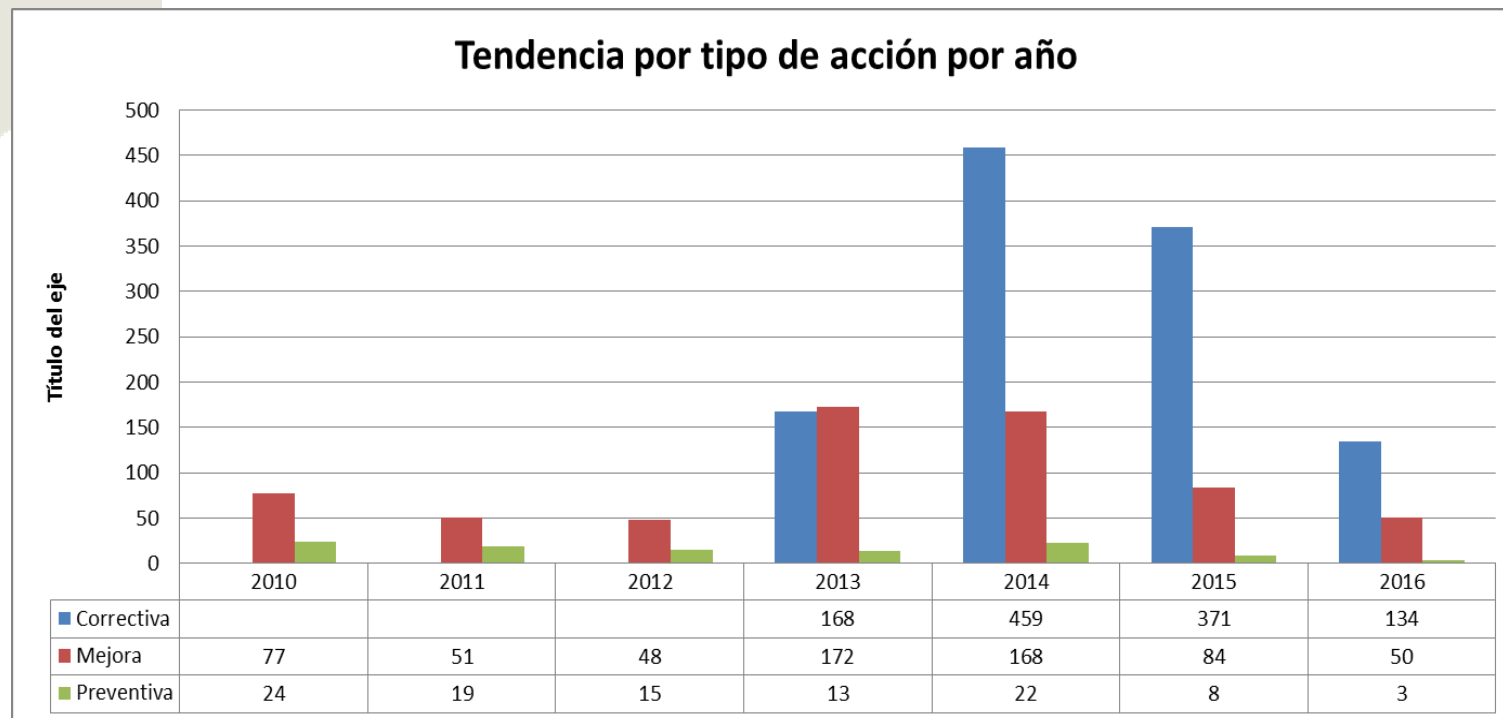


RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

Datos históricos – hallazgos – tipo acción

Tipo acción	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Correctiva				168	459	371	134
Mejora	77	51	48	172	168	84	50
Preventiva	24	19	15	13	22	8	3
Total general	101	70	63	353	649	463	187



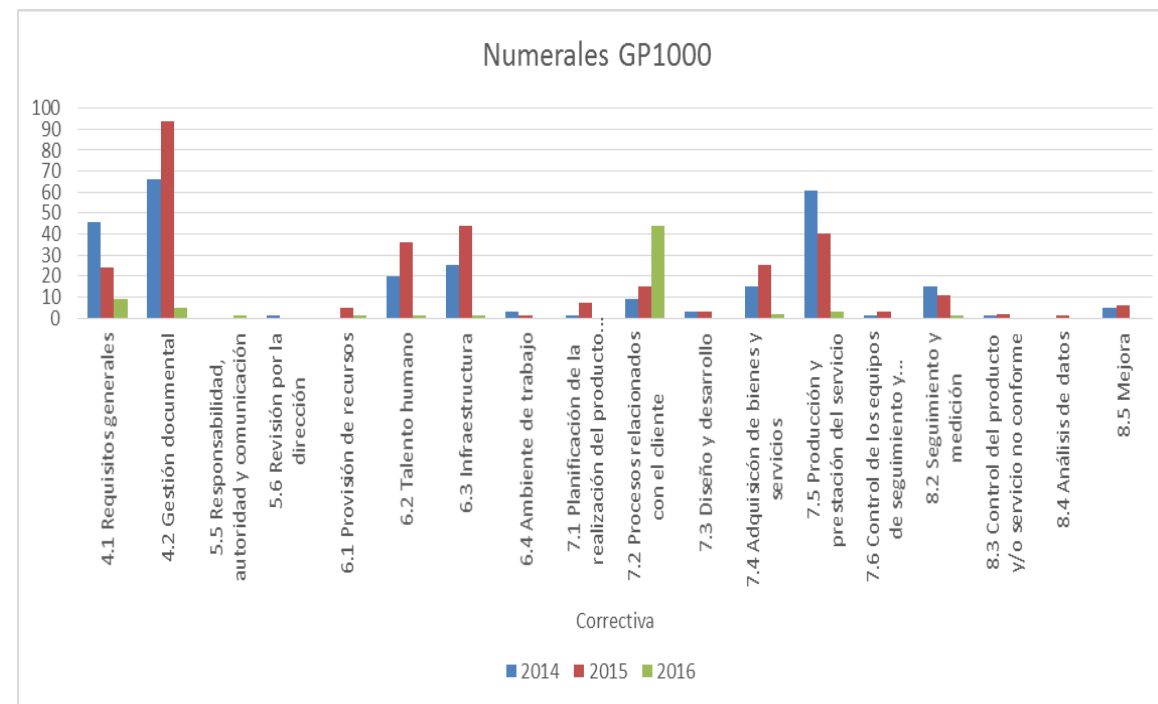


6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

Datos históricos – hallazgos - numerales NTCGP1000:2009

Tipo	Homologado	Año creación			Total general
		2014	2015	2016	
Correctiva	4.1 Requisitos generales	46	24	9	60
	4.2 Gestión documental	66	94	5	165
	5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación			1	1
	5.6 Revisión por la dirección	1			1
	6.1 Provisión de recursos		5	1	6
	6.2 Talento humano	20	36	1	57
	6.3 Infraestructura	25	44	1	70
	6.4 Ambiente de trabajo	3	1		4
	7.1 Planificación de la realización del producto y/o prestación del servicio	1	7		8
	7.2 Procesos relacionados con el cliente	9	15	44	63
	7.3 Diseño y desarrollo	3	3		6
	7.4 Adquisición de bienes y servicios	15	25	2	42
	7.5 Producción y prestación del servicio	61	40	3	104
	7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición	1	3		4
	8.2 Seguimiento y medición	15	11	1	27
	8.3 Control del producto y/o servicio no conforme	1	2		3
	8.4 Análisis de datos		1		1
	8.5 Mejora	5	6		10



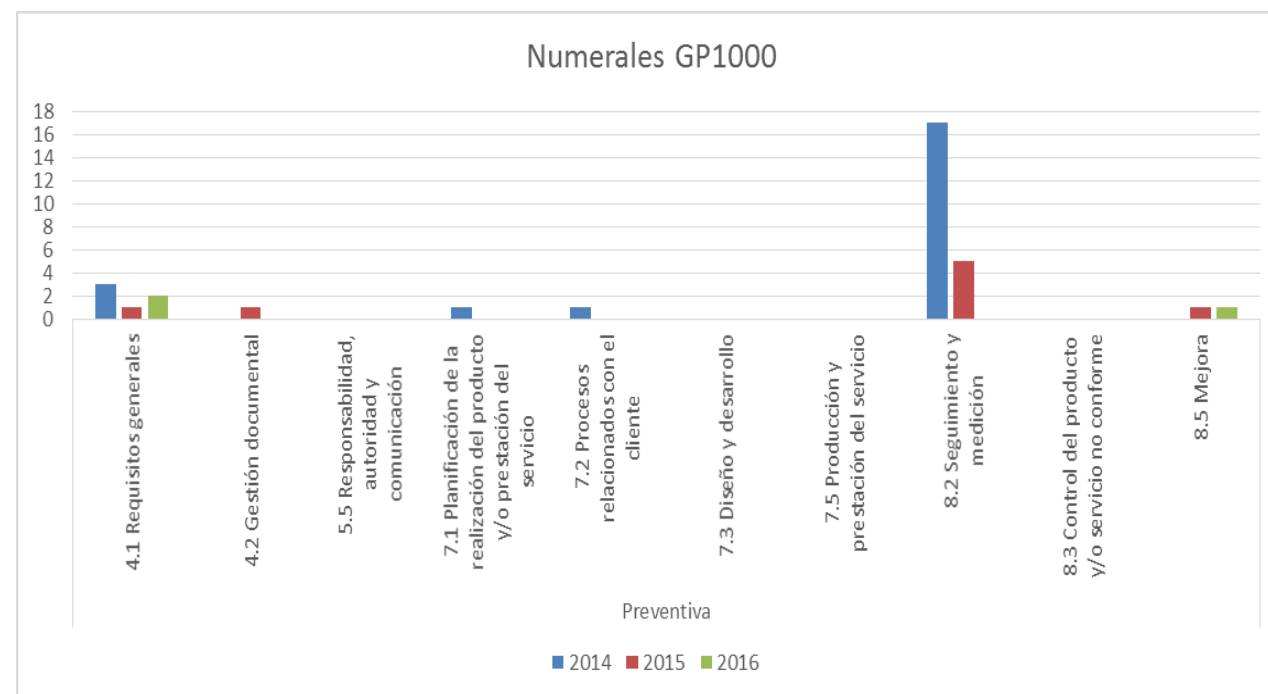


6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

Datos históricos – hallazgos - numerales NTCGP1000:2009

Tipo	Homologado	Año creación			Total general
		2014	2015	2016	
Preventiva	4.1 Requisitos generales	3	1	2	6
	4.2 Gestión documental		1		3
	5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación				1
	7.1 Planificación de la realización del producto y/o prestación del servicio	1			3
	7.2 Procesos relacionados con el cliente	1			3
	7.3 Diseño y desarrollo				1
	7.5 Producción y prestación del servicio				4
	8.2 Seguimiento y medición	17	5		27
	8.3 Control del producto y/o servicio no conforme				2
	8.5 Mejora		1	1	52



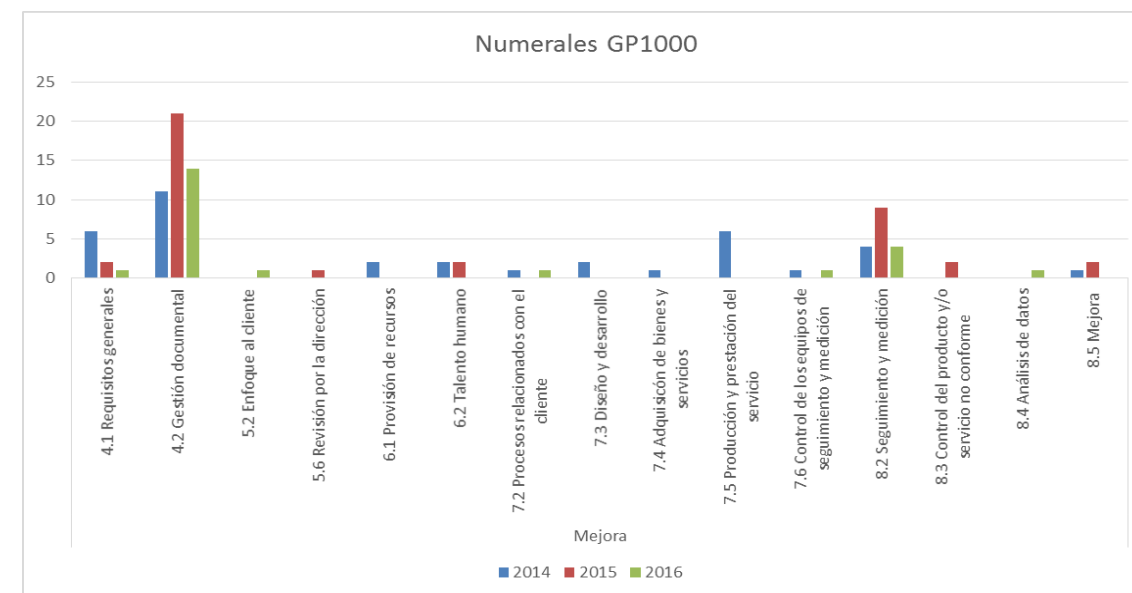


6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

Datos históricos – hallazgos - numerales NTCGP1000:2009

Tipo	Homologado	Año creación			Total general
		2014	2015	2016	
Mejora	4.1 Requisitos generales	6	2	1	9
	4.2 Gestión documental	11	21	14	46
	5.2 Enfoque al cliente			1	1
	5.6 Revisión por la dirección		1		1
	6.1 Provisión de recursos	2			2
	6.2 Talento humano	2	2		4
	7.2 Procesos relacionados con el cliente	1		1	2
	7.3 Diseño y desarrollo	2			2
	7.4 Adquisición de bienes y servicios	1			1
	7.5 Producción y prestación del servicio	6			6
	7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición	1		1	2
	8.2 Seguimiento y medición	4	9	4	17
	8.3 Control del producto y/o servicio no conforme		2		2
	8.4 Análisis de datos			1	1
	8.5 Mejora	1	2		3



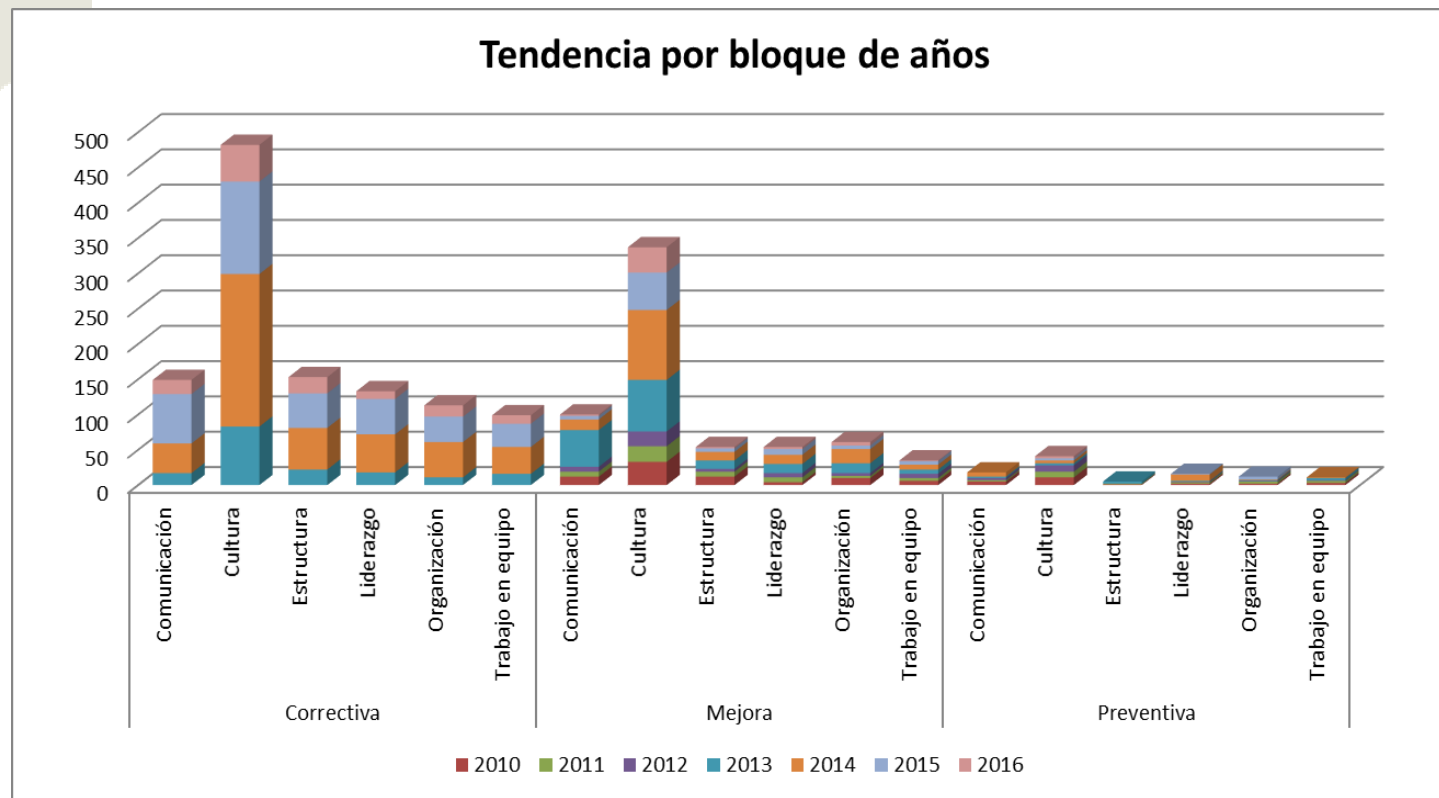


6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

Datos históricos – hallazgos – factores

Tipo	Factores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Correctiva	Comunicación				17	42	70	20
	Cultura				83	216	131	52
	Estructura				22	59	49	23
	Liderazgo				18	54	50	11
	Organización				11	50	36	16
	Trabajo en equipo				16	38	33	12
Mejora	Comunicación	12	7	7	52	15	5	2
	Cultura	33	22	21	73	99	53	36
	Estructura	12	7	4	12	12	5	2
	Liderazgo	4	7	6	13	13	8	3
	Organización	10	3	4	14	20	5	5
	Trabajo en equipo	6	4	6	6	7	5	1
Preventiva	Comunicación	5	2	3	2	6		
	Cultura	11	8	9	3	4	3	3
	Estructura	1	1		3			
	Liderazgo	2	2	1	1	9	1	
	Organización	2	3	1	1	1	4	
	Trabajo en equipo	3	3	1	3	1		





6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

Datos históricos – hallazgos – factores

FACTOR	DESCRIPCIÓN	VALOR	COLOR
Cultura (46%)	Su presencia es alta a lo largo del período de estudio.	3	Rojo
Comunicación (14%) Estructura (12%) Liderazgo (11%)	Su presencia es moderada a lo largo del periodo de estudio.	2	Amarillo
Organización (10%) Trabajo en equipo (8%)	Su presencia es mínima a lo largo del período de estudio.	1	Verde





6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

Percepción involucrados – Técnica o herramienta de recolección de información Encuesta

El total de los servidores públicos de la entidad corresponde a 1574 y está compuesta por:

- 196 de planta
- 1238 misional (bajo contrato de servicios)
- 140 contratistas

Procesos	Estratégicos	Evaluación	Misionales	Soporte	Total general
Ahorro voluntario			7		7
Aportes de cesantías			15		15
Captación de ahorro			3		3
Cesantías			15		15
Comunicaciones	21				21
Contratación				16	16
Desembolso			137		137
Facturación y cartera			20		20
Gestión administrativa				22	22
Gestión archivo y correspondencia				10	10
Gestión comercial			901		901
Gestión contable	14				14
Gestión de crédito			56		56
Gestión de infraestructura				7	7
Gestión de riesgos	26				26
Gestión desarrollo organizacional	8				8
Gestión financiera	32				32
Gestión humana				25	25
Gestión jurídica				32	32
Gestión tecnológica	61				61
Investigación y desarrollo	2				2
Medición de la satisfacción al cliente		7			7
Mercadeo	17				17
Peticiones quejas y reclamos		36			36
Planeación	28				28
Planeación estratégica	23				23
Planeación financiera	5				5
Presupuesto	6				6
SARC	4				4
SARLAFT	3				3
SARO	2				2
Sistema de control interno y mejoramiento continuo		2			2
Tesorería	11				11
Total general	263	45	1154	112	1574



6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

Percepción involucrados – Técnica o herramienta de recolección de información Encuesta

La entidad tiene 33 procesos se analizaron los procesos críticos que han tenido en los últimos 5 años hallazgos (clasificados por tipo de acción:

Correctiva
Preventiva
Mejora



Muestra

Procesos	Total general	Participación	Muestra
Ahorro voluntario	7	2,17%	1
Aportes de cesantías	15	4,64%	3
Captación de ahorro	3	0,93%	1
Cesantías	15	4,64%	3
Facturación y cartera	20	6,19%	3
Gestión contable	14	4,33%	2
Gestión de crédito	56	17,34%	10
Gestión de infraestructura	29	8,98%	5
Gestión de riesgos	26	8,05%	4
Gestión jurídica	32	9,91%	5
Gestión tecnológica	61	18,89%	10
Peticiones quejas y reclamos	36	11,15%	6
SARC	4	1,24%	1
SARLAFT	3	0,93%	1
SARO	2	0,62%	0
Total Muestra	323	100%	55



6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

Percepción involucrados – Instrumento de Percepción
Sistema de Gestión de Calidad

No.	CATEGORIAS
1	CLIENTE
2	LIDERAZGO
3	CULTURA
4	PROCESOS
5	GESTION
6	MEJORAMIENTO

Cargo	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistenc		
Fecha	Día	Mes	Año				
Proceso	en	el	que	se	desempeña (Ver cuadro re		
Tipo de vinculación							
Planta							
Misional							
Contratista							
FACTOR	ITEMS				Muy en desacuerdo	Mas en desacuerdo	Ni de acuerdo
CLIENTE	1.1	1	-	Conoce las necesidades del cliente			
	1.2	2	-	Sabe cuáles son los clientes de la entidad			
	1.3	3	-	La satisfacción de los clientes de la entidad es alta			
	1.4	4	-	Hay actividades dirigidas a mejorar el servicio a los clientes			
	1.5	5	-	Los productos ofrecidos por la entidad son competitivos			
	1.6	6	-	La actitud de servicio hace parte del estilo institucional			
	1.7	7	-	los productos cumplen las expectativas del cliente			
LIDERAZGO	2.1	8	-	Se proporcionan recursos para las tareas específicas			
	2.2	9	-	La alta dirección da importancia a los planes de mejoramiento			
	2.3	10	-	Los planes de mejoramiento contribuyen al logro de resultados			
	2.4	11	-	La alta dirección está comprometida con el SGC			
	2.5	12	-	La dirección mantiene planes y metas claras			
CULTURA	3.1	14	-	La alta dirección apoya activamente la cultura de mejora			
	3.2	15	-	Tiene autonomía laboral			
	3.3	16	-	Se promueve un ambiente amigable en la entidad			
	3.4	17	-	Las personas que trabajan en la entidad se ayudan entre si			
	3.5	18	-	Existe confianza entre las personas que laboran en la entidad			
	3.6	19	-	Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo			
	3.7	20	-	El estrés se percibe en las actividades de la entidad			
	3.8	21	-	Existe reconocimiento y apoyo en sus actividades			
	3.9	22	-	La alta dirección trata igual a todos los trabajadores			
PROCES OS	4.1	23	-	Conoce usted los procedimientos del SGC			
	4.2	24	-	Los procedimientos mejoran con los informes de control interno			
	4.3	25	-	Conoce los indicadores del proceso al cual pertenece			



6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

Percepción involucrados – “Instrumento de Percepción Sistema de Gestión de Calidad”

No.	Categorías	Misional	Estratégico	Soporte	Evaluación	Entidad
	No. de Encuestas	20	19	10	6	55
	Porcentaje (%)	36%	34%	19%	11%	100%
1	Cliente	77,9	72,8	84,3	75,3	77,1
2	Liderazgo	76,6	77,6	68,8	70,0	74,9
3	Cultura	63,9	66,4	65,1	62,6	64,8
4	Procesos	75,3	77,3	76,3	75,0	76,2
5	Gestión	69,7	68,7	72,9	61,7	69,1
6	Mejoramiento	69,4	66,1	67,6	66,9	67,7

Convenciones:

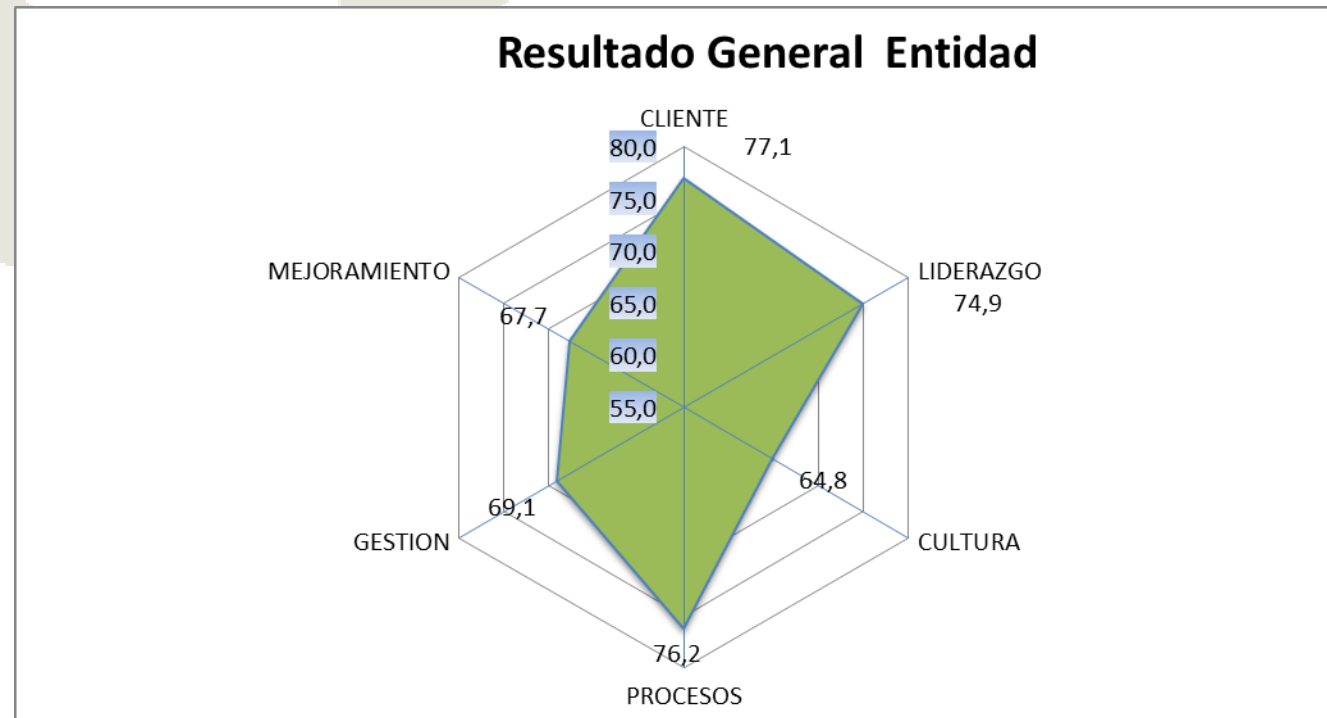
Rojo 20% - 40%	el aspecto evaluado Severamente crítico con grandes vacíos y deficiencias. Atención prioritaria plan de acción.
Naranja 41% - 60%	el aspecto evaluado con desarrollos incipientes y desiguales en las diferentes áreas de la entidad. Plan de acción paradinamizar y fortalecer las debilidades.
Amarillo 61% - 80%	El aspecto evaluado está desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunos vacíos y debilidades. Plan de acción para su mejoramiento.
Verde 81% - 100%	en el aspecto evaluado se encuentra en parámetros de excelencia. Plan de acción con el fin de aprender y establecer sinergias en toda la organización.



6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.

Percepción involucrados – “Instrumento de Percepción Sistema de Gestión de Calidad”

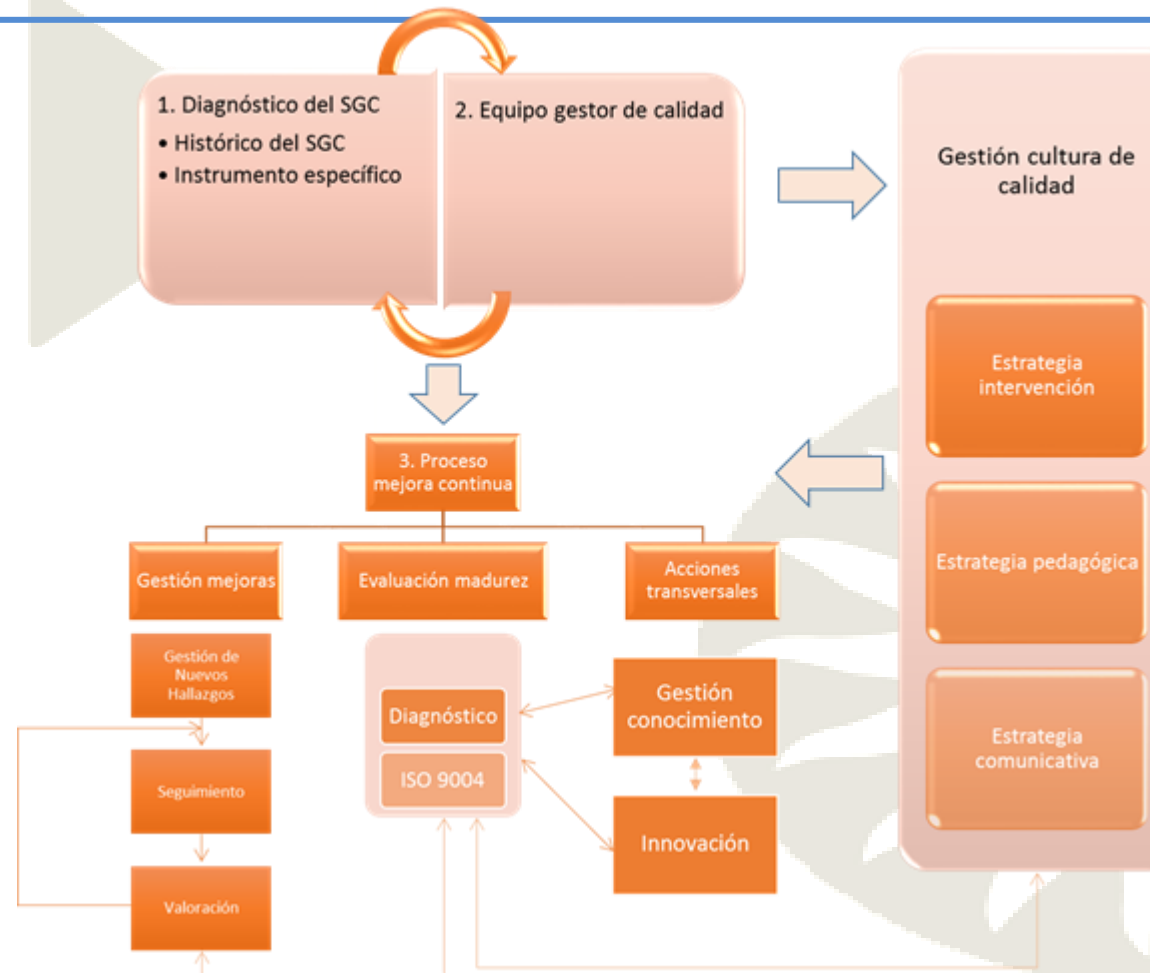




6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

2. Consolidar la propuesta para fortalecer el sistema de gestión de calidad para la entidad de estudio.

Propuesta. 3 Fases y un eje transversal





6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

2. Consolidar la propuesta para fortalecer el sistema de gestión de calidad para la entidad de estudio.

Propuesta: 2 Fases y un eje transversal





6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

2. Consolidar la propuesta para fortalecer el sistema de gestión de calidad para la entidad de estudio.

Propuesta: 1 Fase. Diagnóstico. Compuesta por Diagnóstico de SGC y Equipo Gestor Calidad





Fase 1. Diagnóstico del SGC

Histórico del SGC

- Selección fuente
- Asignación factores
- Tabulación datos
- Análisis resultados

Análisis instrumento específico

- Descripción muestra
- Determinación muestra
- Selección personas a encuestar
- Descripción encuesta
- Estructura encuesta
- Aplicación encuesta
- Resultados encuesta
- Consolidación resultados
- Análisis información
- Presentación e informe



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

CONVENIO USTA - ICONTEC • Posgrados en Sistemas de Gestión



Equipo gestor de calidad

Selección

Funciones

Operación
del grupo

Toma de
decisiones



6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

2. Consolidar la propuesta para fortalecer el sistema de gestión de calidad para la entidad de estudio.

Propuesta: 2 Fase. **Proceso Mejora continua.** Compuesta por:

- Gestión de Mejoras
- Evaluación
- Acciones transversales



GESTIÓN MEJORAS

EVALUACIÓN

ACCIONES
TRANSVERSALES

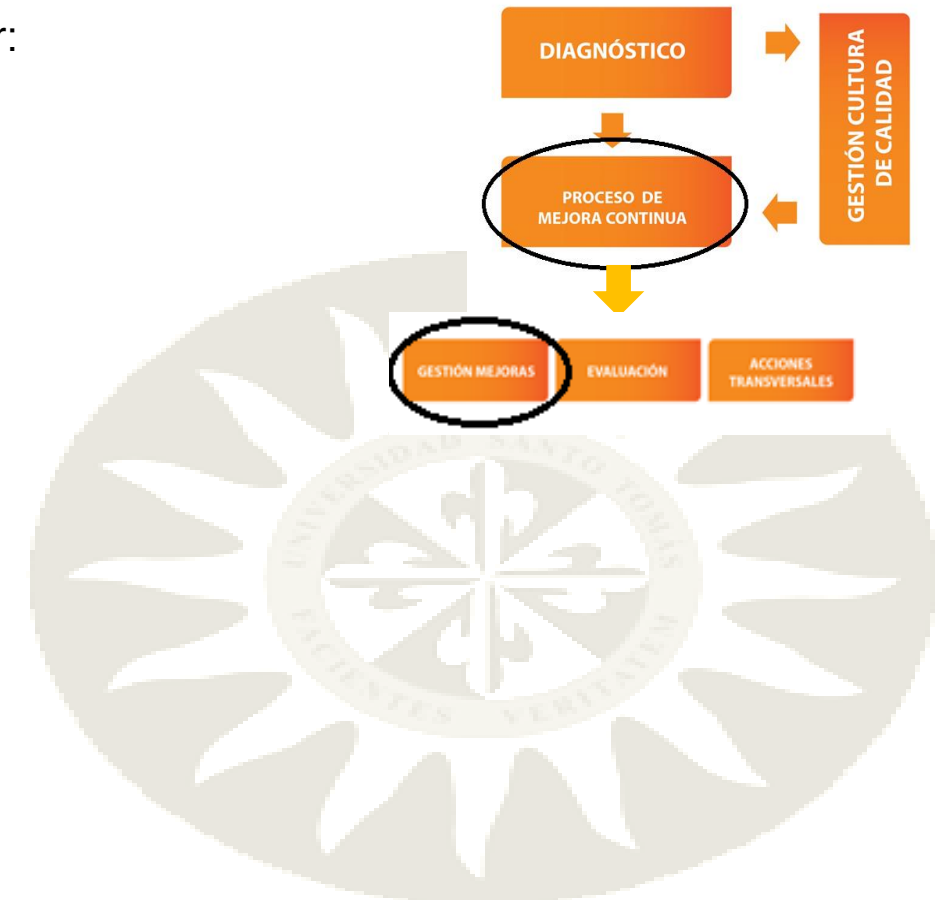


6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

2. Consolidar la propuesta para fortalecer el sistema de gestión de calidad para la entidad de estudio.

Propuesta: 2 Fase. Proceso Mejora continua. **Gestión Mejoras.** Compuesta por:

- Gestión de nuevos hallazgos
- Seguimiento
- Valoración



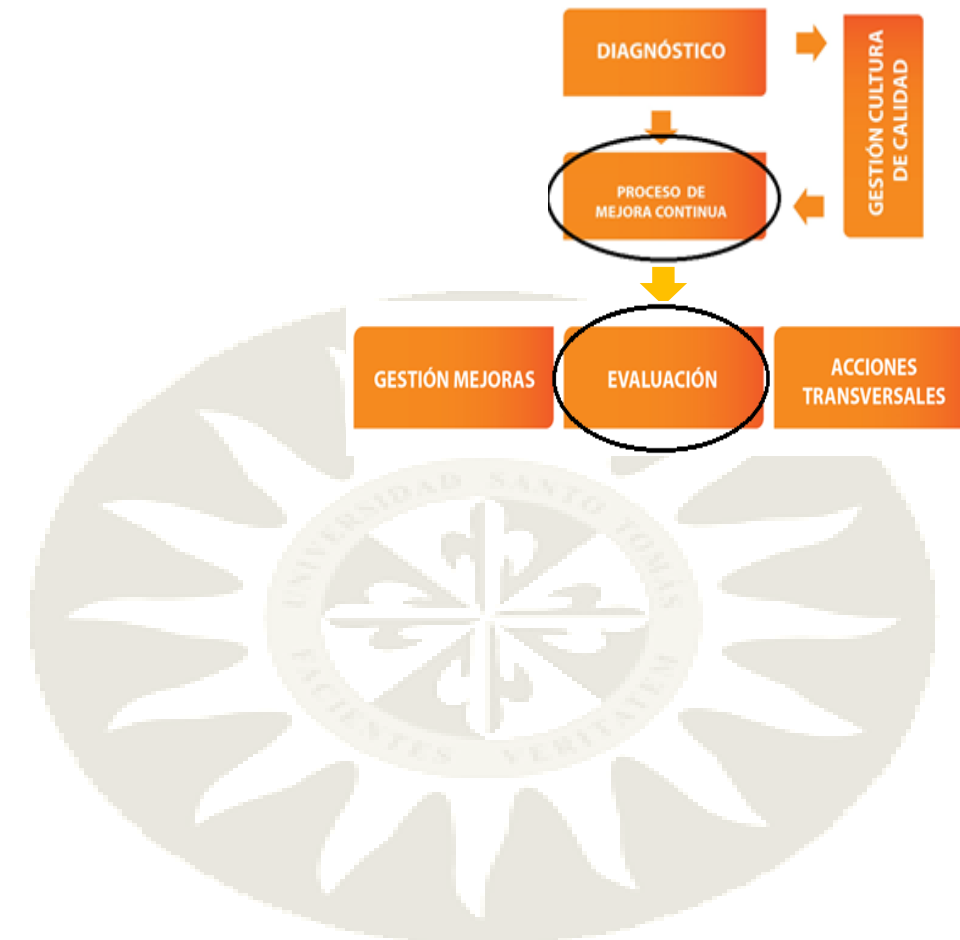


6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

2. Consolidar la propuesta para fortalecer el sistema de gestión de calidad para la entidad de estudio.

Propuesta: 2 Fase. Proceso Mejora continua. **Evaluación.** Compuesta por:

- Diagnóstico
- ISO 9004



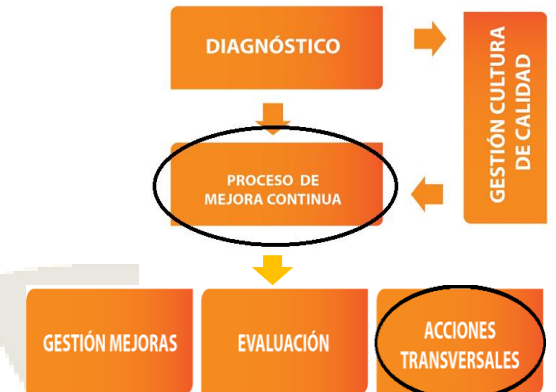


6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

2. Consolidar la propuesta para fortalecer el sistema de gestión de calidad para la entidad de estudio.

Propuesta: 2 Fase. Proceso Mejora continua. **Acciones transversales.** Compuesta por:

- Gestión Conocimiento
- Innovación





6. OBJETIVO Y RESULTADOS INVESTIGACIÓN

2. Consolidar la propuesta para fortalecer el sistema de gestión de calidad para la entidad de estudio.

Propuesta: Eje transversal. **Gestión cultura de calidad.** Compuesta por:

- Estrategia Intervención
- Estrategia Pedagógica
- Estrategia Comunicativa





6. OBJETIVO Y RESULTADOS ESPERADOS

3. Realizar la validación de la propuesta.

Nombre del experto	Validación	Nombre del experto	Validación
Experto No. 1	Teniendo en cuenta el análisis técnico realizado a la propuesta se enumeran las siguientes conclusiones: 1. Claridad: la propuesta comunica de manera precisa los aspectos necesarios para la investigación y las ideas se alinean a lo largo del documento. 2. Pertinencia: el contenido metodológico es adecuado al planteamiento realizado y al desarrollo esbozado a lo largo del documento. 3. Suficiencia: los aspectos planteados en la propuesta cubren la expectativa investigativa y el alcance establecido, se atiende. 4. Otros: se incluyen aspectos de validez y confiabilidad que dan cuenta del rigor técnico necesario para que la propuesta este acorde con los objetivos y alcances propuestos en la investigación. Estos son, entre otros, las revisiones de doble instancia que se realizan al interior de la organización sujeto de estudio y el apoyo de expertos que garantizan que los instrumentos y los momentos metodológicos sean adecuados. Por lo anteriormente descrito considero que la propuesta cumple desde el punto de vista técnico a lo necesario para soportar la investigación planteada por la estudiante".	Experto No. 2	He revisado el documento y tiene consistencia en cuanto a los factores necesarios (claridad, completitud y practicidad). No obstante, he realizado algunos comentarios que en mi opinión lo pueden fortalecer y de esta manera sentar bases adicionales pensando en la defensa y sustentación respectiva". Al respecto, se realizaron los ajustes pertinentes y se remitió nuevamente al experto para realizar la revisión de la propuesta. A partir de ellos se obtuvo el aval respectivo.



6. OBJETIVOS, RESULTADOS ESPERADOS Y OBTENIDOS

Objetivos Específicos	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Indicador	Beneficiario
1. Establecer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad a partir de los factores que lo determinan, analizados desde repositorios de datos históricos y de la percepción de involucrados.	Diagnóstico de factores que inciden en la efectividad del mejoramiento del SGC en la entidad del Sector Público.	Se plantearon factores y se valoraron mediante el análisis de datos históricos y de percepción de las personas.	Índice de madurez de los factores críticos identificados.	Entidades del Sector Público.
2. Consolidar la propuesta para fortalecer el sistema de gestión de calidad para la entidad de estudio.	Propuesta para fortalecer el SGC para Entidades del sector público.	Basados en la consulta de la teoría y análisis de experiencias semejantes, se	Porcentaje de uso de propuestas o metodologías consultadas.	Partes interesadas y usuarios del servicio.
3. Realizar la validación de la propuesta.	Validar propuesta.	Revisado y ajustada con expertos.	Porcentaje de confianza en la aplicación.	Partes interesadas y entidades del sector.



7. IMPACTO Y BENEFICIARIOS

Descripción impacto	Plazo	Indicadores	Supuestos	Cuando se Cumple
Mejoramiento en la competitividad	Mediano	Índice de cumplimiento de los Planes de acción.	Se implementan las acciones planteadas en la investigación.	En 2 a 3 años, previa aprobación entidad
Reducción en los costos de operación	Mediano	Eficacia: % de planes de mejoramiento cumplidos en tiempo. Efectividad: % de efectividad en los planes de mejoramiento.	Se reducen los recursos utilizados en la entrega de productos y servicios y se optimizan los resultados.	
Satisfacción del cliente	Mediano	Grado de satisfacción del cliente.	Nivel de madurez permanente en la satisfacción.	



CONCLUSIONES

Objetivo general

- Un enfoque orientado al cumplimiento de la normatividad básica, pierde el valor agregado que se obtiene al trabajar en pos de un mejoramiento continuo integrado a la cultura de la organización.



CONCLUSIONES

Objetivo específico – Establecer estado del SGC

- Los principios del SGC sirven de factores para establecer el grado de madurez que tiene una Entidad en procura de cumplir con sus objetivos estratégicos.
- Desde el punto de vista normativo (MECI, NTCGP 1000:2009), la mayoría de hallazgos están relacionados con debilidades en la aplicación de los controles, gestión de riesgos e incumplimiento a procedimientos.
- Se detectaron los factores débiles respecto a las ACPM (hallazgos) a trabajar por nivel de importancia, en este caso, el predominante tanto en los datos históricos como en la encuesta fue el factor Cultura.



CONCLUSIONES

Objetivo específico – Consolidar Propuesta de fortalecimiento del SGC

- La propuesta para gestionar el Sistema de Gestión de Calidad, está dividida en partes que incluyen diagnóstico a través de fuentes idóneas, conformación de equipo gestor de calidad, procedimientos y forma de realización las tareas, medición de madurez y planteamiento de acciones sobre elementos transversales (gestión del conocimiento, innovación, entre otros aspectos)
- La implantación de la propuesta exige cumplimiento de factores como: Liderazgo, compromiso de la alta dirección, Compromiso y participación de los empleados, Aprendizaje Organizacional, Conformación de un Equipo promotor de calidad y mejoramiento, Información y comunicación permanente.



CONCLUSIONES

Objetivo específico – Realizar validación a la propuesta

- La propuesta ha sido validada y complementada con base a otros estudios semejantes realizados tanto a nivel nacional como internacional.
- La revisión de investigadores y expertos seleccionados por el Convenio USTA enriquecieron el trabajo adelantado a través de sus recomendaciones y comentarios.



RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación dan cuenta de que los Sistema de Gestión de la Calidad como enfoque de mejoramiento son aplicables a cualquier tipo de organización. Por ello, se recomienda a partir de las lecciones aprendidas y la prueba del instrumento utilizado, realizar las siguientes actividades

- Aplicar in situ la propuesta en otras organizaciones del Sector Público y del Sector Privado.
- Identificar mejoras a partir de la aplicación de la propuesta que permitan establecer puntos clave de intervención.
- Depurar el instrumento utilizado como base de la propuesta definida en la investigación.
- Documentar y conservar un Banco de conocimientos de organizaciones y sus buenas prácticas relacionada con la mejora de los Sistemas de Gestión de la Calidad.



BIBLIOGRAFÍA

CARMONA-CALVO, Miguel Angel, et al. Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. European Research on Management and Business Economics, 2016, vol. 22, no 1, p. 8-16.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 872 (30, diciembre, 2003). Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2003. no. 45.418 pp. 1-5.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 4110 (13, diciembre, 2004). Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2003. no. 45.761 pp. 1-2.

CHANG, Richard Y.; NIEDZWIECKI, Matthew E. Las herramientas para la mejora continua de la calidad: guía práctica para lograr resultados positivos. Ediciones Gránica SA, 1999.

DE IMPLEMENTACION, Modelo de gestión ética para entidades del Estado: fundamentos conceptuales y manual metodológico. Bogotá: USAID. 2006.



BIBLIOGRAFÍA

DEMING, Edward. Ciclo PHVA.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Norma técnica de calidad en la gestión pública. NTCGP1000.2009. Bogotá. 2009, p. 3.

HERAS, Iñaki; MARIMON, Frederic; CASADESÚS, Martí. Impact of quality improvement tools on the performance of firms using different quality management systems. Innovar, 2011, vol. 21, no 42, p. 161-174.

HERNÁNDEZ, M. y GONZÁLEZ A. Modelo estratégico de mejora continua para la pequeña y mediana empresa mexicana. Industrial/Vol. XXVIII/No. 3/2007, pp. 30 – 34.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 6 ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2014, p. 33.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño Norma técnica colombiana. NTC-ISO 9004:2010. Bogotá D.C., el Instituto, 2011.