

January 2009

## La implementación de un sistema de calidad y el fortalecimiento de la cultura de la calidad en La Universidad de La Salle

Ariel Tovar Gómez

*Universidad de La Salle, Bogotá, vacademi@lasalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

---

### Citación recomendada

Tovar Gómez, A. (2009). La implementación de un sistema de calidad y el fortalecimiento de la cultura de la calidad en La Universidad de La Salle. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 100-114.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD

## Y EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Ariel Tovar Gómez\*

La presencia de la calidad en la educación superior mundial dejó de ser un intangible casi indeterminable, muchas veces confundible con la generosa asignación de recursos para el cumplimiento de las funciones básicas de docencia, investigación y extensión, para convertirse en un proceso secuencial, medible y acreditable. Desde el auge de la calidad como modelo administrativo impuesto por las empresas japonesas en los años ochenta, no obstante su presencia en los procesos productivos a lo largo de la historia reciente, se desarrollaron diversos aplicativos para definir las metodologías que permitirían verificar la presencia de la calidad en los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones, independiente del sector de la economía al que ellas pertenecieran. Por tanto, la acreditación de las universidades y de los programas académicos fue estandarizada mediante sistemas nacionales e internacionales creados a partir de conceptos de calidad originados desde la experiencia empresarial.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó en 1987 las normas ISO 9000 con el objetivo de estandarizar los sistemas de calidad de las empresas; dichas normas son revisadas periódicamente para su actualización y complementación. De esta manera se ofrece un instrumento único que permite aplicar parámetros iguales a las empresas. Se pueden considerar estas normas las reglas universales

que garantizan el cumplimiento de la calidad en los procesos que las empresas desarrollan en su interior.

En 1988 se constituyó la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), cuyo fin buscaba reforzar la posición de las empresas europeas y mejorar su participación en el mercado mundial, impulsando en ellas la calidad

---

\* Administrador de empresas de la Universidad de La Salle. Especialista en Finanzas de la Universidad Externado de Colombia. Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. En la actualidad se desempeña como asistente de la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de La Salle.

como un diferenciador estratégico y fortaleza clave para lograr una ventaja competitiva.

En 1992 la EFQM creó el Premio Europeo a la Calidad, siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada para promover la calidad. Se utilizan nueve criterios para medir el desempeño empresarial: liderazgo, estrategia y planificación, gestión del personal, recursos, sistema de calidad y procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, impacto de la sociedad y resultados del negocio.

Una de las grandes ventajas que trajo la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para la autoevaluación. Desde esta propuesta pretendían que las empresas se compararan con los criterios del modelo para diagnosticar su situación actual y definir las acciones de mejora.

En el país la gestión pública no es ajena a este movimiento mundial, por lo cual incluye, en la nueva ley de educación, algunos apartes que proponen a las universidades una nueva visión de su misión dentro de la educación. La ley 30

de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior, específicamente en uno de los objetivos planteados define:

Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.

En este objetivo pone en evidencia la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la calidad académica y de los procesos.

De igual manera, la misma ley establece en el artículo 53:

Créase el Sistema Nacional de Acreditación para las instituciones de Educación Superior cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones que hacen parte del Sistema cumplen los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos.



A partir de esta normatividad y de las acciones complementarias, las universidades incluyen la calidad como un diferenciador que deben hacer evidente y demostrable. La acreditación previa para los programas de educación, el registro calificado, los estándares de calidad, la acreditación voluntaria de programas y la acreditación institucional emergen como mecanismos que permiten medir y asegurar el cumplimiento de la calidad académica por las instituciones de educación superior.

La Universidad de La Salle asume con responsabilidad y compromiso este nuevo escenario de la educación e inicia todas las acciones que considera pertinentes en el camino hacia la calidad académica. Como resultado de ese proceso, se consigue la acreditación previa de los programas de la Facultad de Ciencias de la Educación, la Acreditación Voluntaria para los programas de Medicina Veterinaria, Zootecnia, Administración de Empresas Agropecuarias, Economía, Filosofía y Letras, Sistemas de Información y Documentación, Trabajo Social, Optometría, Arquitectura e Ingeniería Ambiental y Sanitaria, algunos de ellos ya han recibido la reacreditación del Ministerio de Educación Nacional.

Los esfuerzos se vieron reflejados en los procesos académicos de la Universidad, expresados mediante currículos ricos en contenido académico y social. La formación integral de los alumnos y la permanente preocupación por el aporte de los profesionales graduados por la Universidad a la solución de los problemas que afectan la sociedad, fueron bases fundamentales para centrar la asignación de los recursos en función de la calidad de los programas ofrecidos y de las competencias generadas en los egresados.

Finalmente, como resultado de los esfuerzos adelantados en el camino hacia la Calidad Acadé-

mica, la Universidad alcanza el reconocimiento de Acreditación Institucional de Alta Calidad, otorgado mediante la resolución 5266 del 20 de agosto de 2008 del Ministerio de Educación Nacional. A partir de ese momento La Universidad de La Salle forma parte del selecto grupo de 15 universidades que cuentan esta distinción.

Fruto de la autoevaluación realizada, como etapa obligatoria en la ruta hacia la acreditación institucional, proceso del cual participaron todos los miembros de la comunidad universitaria representados por directivos, profesores, administrativos, estudiantes y egresados, se elaboró el plan de mejoramiento institucional, documento en el cual se incluye como uno de los aspectos en los que se deberá trabajar, la certificación de los procesos administrativos y financieros bajo la norma ISO 9001/2008.

## **CALIDAD Y CULTURA DE LA CALIDAD**

**Si** se hace un recorrido histórico, se podrá confirmar la presencia de la calidad en las diferentes etapas en que se puede dividir la evolución de los procesos productivos. En ese recorrido se puede pasar desde una etapa meramente artesanal, donde se premiaba el trabajo bien hecho y la creación de productos únicos, hasta la calidad total en sus más modernas versiones, donde se enfatiza en la satisfacción tanto del cliente externo como interno, la competitividad y la mejora continua.

La calidad en la Revolución Industrial se enfocaba a la satisfacción de una gran demanda de bienes. En la Segunda Guerra Mundial, se trataba de asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción. En la posguerra (Japón), la preocu-

pación se centraba en hacer las cosas bien desde el principio, además de minimizar costos, reduciendo desperdicios y pérdidas por error. Diferente fue la visión del resto del mundo, que se esmeraba por producir cuanto más mejor; el objetivo era satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.

Posteriormente, aparece el control de calidad como técnica de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos, mediante sistemas y procedimientos establecidos por la organización. Este modelo se convierte en un aplicativo preferido para la fabricación de productos.

Finalmente, aparece la calidad total como teoría de la administración moderna que se centra en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente. Desde esta visión se ha creado un número importante de modelos, técnicas o metodologías que buscan desarrollar alternativas para todo tipo de organizaciones, ya sea que produzcan bienes o presten servicios.

Pero la calidad no debe ser vista como un elemento independiente que se convierte en el fin por medio del cual se ganará participación en el mercado. En un ámbito mucho más amplio, se sugiere la calidad como parte de la cultura que debe permanecer vigente en todas las acciones que se realizan en una institución. Desde el punto de vista de la cultura organizacional y su presencia como intangible de gran impacto en las organizaciones, la Universidad de La Salle considera que dicho activo institucional es la vía adecuada para incorporar la calidad y, en esencia, convertirla en elemento primordial dentro de las acciones que forman parte de los procesos académicos y administrativos.

La palabra cultura proviene del latín. Significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran *cults* (cultivado) y *ura* (acción, resultado de una acción). Granell (1997) define la cultura como "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" ... "esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas" (p. 2).

En ese mismo año, García y Dolan (1997) definen la cultura como "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual" (p. 33).

Se puede entonces inferir, después de estudiar las definiciones de los autores citados, que la cultura involucra todo lo que hace particular y distinta a una organización y se convierte en uno de sus diferenciadores. Las personas que forman parte de la organización se sienten integradas a ella porque comulgan con sus valores, principios, normas, reglamentos, procedimientos, costumbres y lenguaje, entre otros aspectos. No obstante, la cultura en una empresa se transmite a través del tiempo y permanentemente se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y las vivencias internas producto de los sucesos cotidianos.

La cultura de la calidad puede considerarse una actitud que debe estar presente en sus empleados. Laboralmente hablando, es tal vez una manera de vivir dentro de la empresa. Cuando se utiliza el término "calidad", se hace mención de un sello especial que posee la institución y que deben respaldar sus integrantes a través de sus actos. El gran reto sugiere que las palabras se vean reflejadas en los hechos, para evitar que se convierta en un discurso superficial y sin significado práctico.



De izquierda a derecha: Edwin Camilo Estrada Salazar, Mauricio Fernández Fernández, Ingrid Carolina Moreno Rodríguez, Ariel Tovar Gómez, John Pineda y Joany Fernando Sánchez Segura, integrantes del proyecto ISO en la Universidad de La Salle.

La Universidad de La Salle se ha empeñado en fortalecer la cultura de calidad a partir del reconocimiento y la promoción de los hábitos, estándares, metodologías y acciones que coadyuven al cumplimiento del Proyecto Educativo Universitario Lasallista y, por consiguiente, al logro de la misión, la política de calidad y los objetivos de calidad.

En la Universidad se puede afirmar la presencia de elementos constitutivos de una cultura de calidad, entre los cuales se pueden destacar el compromiso, el liderazgo, el trabajo en equipo, la optimización de recursos, protocolos y procedimientos estandarizados, planeamiento estratégico, medición, talento humano, mejora continua, valores y principios institucionales, entre otros.

Con base en los elementos descritos, se construye un Sistema de Gestión que soportan las acciones académico-administrativas y administrativas. La presencia de la calidad en cada uno

de los servicios ofrecidos y en cada una de las acciones que se desarrollan en las distintas unidades funcionales que son parte de su estructura organizacional, se ha convertido en un reto y un compromiso permanente para directivos, profesores y administrativos.

En el camino para consolidar la cultura de la calidad, la Universidad privilegiará aspectos como:

- Compromiso con el Proyecto Educativo Universitario Lasallista.
- Compromiso con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- Promoción y estímulo para el desarrollo de competencias.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Estimulación de la creatividad y la innovación para posibilitar el mejoramiento continuo.
- La satisfacción de los usuarios.
- Estándares de calidad claramente definidos

- Promoción de la autonomía con responsabilidad, mediante la descentralización administrativa.
- Promoción de los sistemas de medición basados en el diseño y aplicación de indicadores de gestión.

## SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

### Un Sistema de Gestión de la Calidad

es un sistema basado en el sentido común, bien documentado, que asegura consistencia y mejoras en las prácticas de trabajo y en los productos y servicios que se crean. Se sustenta en normas que especifican un procedimiento para lograr una efectiva administración de calidad. ISO 9000 es el marco normativo internacional más comúnmente empleado para este sistema (Castillo y Martínez, 2006).

Los esfuerzos adelantados por la Universidad en relación con el desarrollo de un Sistema de Gestión se hacen evidentes desde varios años atrás. En las primeras etapas, se describieron los procedimientos (protocolos) que conformaban los distintos procesos académicos y administrativos. Asimismo, se detallaron las funciones y los perfiles ocupacionales para cada uno de los cargos de la planta de personal de la institución. Periódicamente y como respuesta a la dinámica de crecimiento y desarrollo que han rodeado la Universidad, se llevó a cabo la actualización de la información, de manera que los documentos construidos gradualmente se convirtieron en herramientas importantes para la gestión académica y administrativa de la Institución.

Si se entiende un Sistema de Gestión como una

herramienta administrativa que permite planear e implementar de forma ordenada las oportunidades de mejoramiento en una empresa, en otras palabras, conformado por las acciones y procedimientos planificados y organizados por medio de los cuales se busca conseguir unos resultados específicos, se puede confirmar que implícitamente se ha venido creando un Sistema de Gestión en la Universidad de La Salle desde varios años atrás, con la colaboración y compromiso de los miembros de la comunidad universitaria.

Entre las razones y beneficios que llevaron a la institución a formalizar la presencia de un Sistema de Gestión de la Calidad se pueden enumerar los siguientes:

- La acreditación de sus procesos académicos.
- La necesidad de soportar el apoyo a dichos procesos, mediante procesos administrativos y financieros enmarcados en una metodología aceptada mundialmente.
- El desarrollo de competencias en el equipo de trabajo que redundarán en mejores formas para prestar los servicios.
- Generación de valor agregado en los procesos.
- Mejoramiento de la gestión con eficiencia y eficacia.
- Disminución de los costos y de los recursos utilizados.
- Cumplimiento estricto de los requisitos de los usuarios, de los requisitos organizacionales y los requisitos legales.
- El uso de los recursos disponibles con criterios de eficacia y eficiencia.

El Sistema de Gestión de la Universidad se basa en el ciclo PHVA desarrollado por Deming

como pionero y abanderado de la calidad total, el cual incluye las siguientes actividades para cada uno de los cuatro pasos:

**Tabla 1.** Ciclo PHVA.

Ciclo PHVA	
<b>Planear</b>	Definición de los objetivos y los métodos para alcanzarlos. De acuerdo con los requisitos de los usuarios y las políticas de la institución.
<b>Hacer</b>	Consiste en ejecutar las tareas planificadas dejando evidencia objetiva de dichas tareas
<b>Verificar</b>	Es la evaluación de los resultados de las tareas ejecutadas, identificando los problemas que originan el no-cumplimiento de las tareas
<b>Actuar</b>	Consiste en tomar medidas correctivas, preventivas y de mejora para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Fuente: Proyecto de Calidad Universidad de La Salle.

## COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

**Todo** sistema nace del compromiso de la alta dirección. La calidad debe ser un objetivo desplegado desde el grupo directivo, ya que requiere la asignación de los recursos necesarios para su desarrollo y la promoción de su implementación en todos los miembros de la comunidad universitaria. El compromiso de la dirección de la Universidad es evidente y su presencia se comprueba en las palabras del Hermano Jorge Enrique Molina Valencia, Presidente del Consejo Superior, en el acto de posesión del señor Rector:

La Universidad de La Salle debe hacer mucho más flexibles sus estructuras de administración, para atender más y mejor a nuestros estudiantes; la administración debe ser mucho más ágil, más rápida, más eficaz. Considero que en la administración de la Universidad a todo nivel, debe haber flexibilización y descentralización, esto es facilitar mucho más los procesos que se tienen, los servicios que se prestan aquí deben ser de calidad, esto entendido como la facilidad que se le da a la gente para resolver sus inquietudes pronto.

De igual manera y durante el mismo acto, el Hermano Carlos Gabriel Gómez Restrepo, Rector de la Universidad de la Salle manifestó:

La renovación de la cultura organizacional para la gestión del Proyecto Educativo Universitario Lasallista nos permitirá revisar nuestras prácticas administrativas, el mejoramiento de la cultura institucional para hacerla más acorde a las nuevas realidades y, especialmente, a una Universidad que se ha propuesto hacer la transición de una Universidad que fundamentalmente enseña a una que primordialmente aprende porque investiga.

Además, el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad y la certificación de Calidad ISO 9001 se encuentran presentes en la Hoja de Ruta 2008 y la Hoja de Ruta 2009, documentos institucionales generados por el Consejo de Coordinación como guías de acción para los últimos dos años.

## PLANEACIÓN DEL SISTEMA

**La** Universidad asigna el desarrollo del proyecto a la Vicerrectoría Administrativa, dependen-

cia responsable de identificar la metodología para su ejecución y de estimar los recursos necesarios para atender las distintas necesidades. Se constituye el equipo de trabajo encargado de coordinar el proyecto bajo la dirección del Vicerrector Administrativo. Con la creación del Grupo de Calidad, se ofreció apoyo a todas las actividades operativas requeridas para el cumplimiento de los requisitos establecidos en la NTC ISO 9001/2008.

En la etapa de planeación del Sistema se desarrolló la ruta del proyecto, trazando como obje-

tivo la obtención de la Certificación de Calidad en un periodo no mayor a 12 meses. La figura 1, detalla los pasos seguidos.

## ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN

**Durante** el proceso de evaluación de los procesos que llegarían a conformar el alcance del Sistema de Gestión se identificaron 31 actividades que, dada su importancia e impacto en la Universidad, fueron consideradas para la aplicación de los requisitos establecidos por la NTC ISO 9001.

**Figura 1.** Ruta del proyecto.



En desarrollo del Comité de Calidad realizado el 13 de junio de 2008, se presentó el primer borrador de procesos y subprocesos que podrían conformar el Sistema de Gestión. Durante dicha sesión, se analizó la propuesta y se realizó la modificación al Mapa de Procesos presentado. Se estimó conveniente la identificación de 13 procesos que pudieran incluir el mayor

número de subprocesos identificados y elegidos para integrarse al alcance del Sistema.

El Mapa quedó aprobado con seis procesos misionales, cinco procesos de apoyo y dos procesos estratégicos. En ese momento se dio inicio a la etapa de documentación para cada uno de los procesos y subprocesos definidos.

Los procesos de apoyo fueron los primeros en cumplir la etapa de documentación, pues con anticipación se había recorrido un camino en este sentido, motivado por la aplicación del programa ICEBERG como soporte informático para los procesos administrativos y financieros, proceso durante el cual se actualizaron y construyeron muchos de los protocolos incluidos dentro del alcance del Sistema.

En marzo de 2009 se realizó la segunda reunión del Comité de Calidad, en la cual se decidió reducir de 13 a 12 el número de procesos. La nueva estructura administrativa de las unidades académicas que entró en funcionamiento a partir del primer semestre de 2009 se encontraba aún en etapa de ajustes; por tanto, se consideró conveniente esperar a la consolidación de dicha estructura.

El Sistema finalmente aprobado y que se presentará a la auditoría de certificación quedó conformado por cinco procesos misionales, los cuales se encuentran identificados dentro del Mapa de Procesos como: Admisión, Bienestar Universitario, Registro Académico, Carrera Académica y Gestión de Biblioteca. Igualmente, el sistema contará con cinco procesos de apoyo que darán soporte directo a los procesos misionales y al cumplimiento de la política y los objetivos de calidad: Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano, Gestión de Compras, Gestión de Infraestructura y Gestión Tecnológica de la Información. Finalmente, el Sistema estará orientado por dos procesos estratégicos definidos como Direccionamiento y Gestión de Calidad. En la figura 2 se presenta el Mapa de Procesos de la Universidad como representación gráfica del alcance del Sistema.

**Figura 2.** Mapa de procesos.



Este mapa cuenta con una matriz que permite la visualización de la interacción de los diferentes procesos, explicando el funcionamiento del sistema y el papel estratégico de cada uno de sus componentes.

## COMPRESIÓN DEL SISTEMA Y SUS REQUISITOS

La divulgación del sistema, su comprensión y correcta interpretación fueron actividades ade-

lantadas en las cuales se utilizaron diferentes metodologías que permitieran llegar a toda la comunidad universitaria incluida dentro del alcance del sistema. En primer lugar, el grupo directivo de la Universidad, en cabeza del señor Rector y del Vicerrector Administrativo, emprendió jornadas de sensibilización realizadas durante el mes de mayo de 2008, por medio de las cuales se llegó a cerca de 800 funcionarios. Allí se explicaron las implicaciones de la aplicación de la NTC ISO 9001, los procesos que podrían incluirse dentro del alcance y los lineamientos de carácter general que se encontrarían contemplados en el desarrollo del Sistema.

Se constituyó el Comité de Calidad, cuyo objetivo se centró en el acompañamiento y seguimiento del cumplimiento de la norma a la luz del Proyecto Educativo Universitario Lasallista, PEUL, además del análisis y aprobación de las directrices del Sistema. La primera reunión del Comité se realizó con la participación de 43 personas. Allí se tuvo representación de las directivas, de los responsables de proceso, del grupo de calidad, de los profesores, de los estudiantes y de los egresados.

Durante el segundo semestre de 2008 se adelantaron las jornadas de capacitación sobre las acciones que se deberían emprender en relación con la etapa de documentación, evento en el que se contó con la participación de 100 funcionarios pertenecientes a los doce procesos que conforman el Sistema. Finalizando el segundo semestre de 2008 y durante los dos primeros meses de 2009, se llevó a cabo una actividad similar con el mismo grupo de funcionarios, pero esta vez para capacitar sobre la etapa de implementación del sistema.

En atención a la pausa laboral generada por el periodo de vacaciones colectivas de la Universidad, se decidió adelantar jornadas de actualización con todos los procesos, que coincidieron con el cambio en la versión de la NTC ISO 9001, pasando de la versión 2000 a la versión 2008. En ese momento la Universidad decide implementar el Sistema a la luz de la nueva versión, ajustando cada uno de los lineamientos sujetos de modificación.

Para tener plena cobertura en la divulgación del Sistema se diseñaron y realizaron Jornadas de Retroalimentación que pretendían informar sobre el Sistema de Gestión a cada uno de los funcionarios que no habían tenido oportunidad de recibir información detallada y conocer con mayor grado de profundidad todo lo referente al mismo, su documentación e implementación. Las jornadas fueron efectuadas durante el mes de febrero de 2009 y con ellas se llegó a 270 funcionarios.

Con el objetivo de consolidar el conocimiento en la operación del Sistema y, desde luego, con el ánimo de fortalecer los equipos de trabajo que apoyan la implementación del mismo en cada uno de los procesos, se realizó el Seminario de Mejora Continua, el cual permitió capacitar a 34 participantes acerca de los aspectos más relevantes de la norma. Todos los participantes se convirtieron en multiplicadores de la información recibida en los procesos respectivos.

Finalmente, se llevó a cabo la Formación de 26 Auditores Internos, quienes serían los responsables de adelantar las actividades de auditoría con el fin de verificar la correcta aplicación de la norma técnica y el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

## GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El 29 de julio de 2008 el Consejo de Coordinación de la Universidad establece la política de calidad y los objetivos de calidad que se acogen como directrices para el Sistema de Gestión de la Calidad. A partir de ese momento se construye todo el engranaje que soportaría el cumplimiento de la misión, la visión, la política de calidad y los objetivos de calidad, directrices enmarcadas dentro del Proyecto Educativo Universitario Lasallista.

### POLÍTICA DE CALIDAD

En el cumplimiento de su Misión; la Universidad de La Salle está comprometida en ofrecer procesos administrativos orientados hacia el mejoramiento continuo, a través de la asignación de los recursos necesarios, que permitan satisfacer la Comunidad Universitaria, para la realización del Proyecto Educativo Universitario Lasallista, PEUL.

### LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

- Brindar los elementos necesarios para asegurar el cumplimiento del Proyecto Educativo Universitario Lasallista, PEUL.
- Optimizar el uso de los recursos asignados por la universidad y gestionarlos con transparencia durante el desarrollo de los diferentes procesos.
- Garantizar la adecuada satisfacción de la comunidad universitaria, usuaria de nuestros servicios.
- Fomentar la eficiencia y la eficacia de los procesos administrativos con un enfoque hacia el mejoramiento continuo.

La base del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad se encuentra conformada por dos documentos principales, denominados Manual de Calidad, que define, por un lado, el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad, y por el otro, la determinación específica de todos los procedimientos (protocolos) que aseguren la calidad del servicio. El Manual de Calidad de la Universidad describe el Sistema de Gestión de Calidad de la Institución y sus principales componentes frente al cumplimiento y desarrollo de los lineamientos de la NTC ISO 9001/2008. A través del proceso de documentación que se adelantó desde cada uno de los procesos y, con la coordinación del Grupo de Calidad, se describieron las “caracterizaciones de los procesos” en las que se estableció ¿qué? se hace en cada proceso y se construyeron los procedimientos lo que permitieron detallar el ¿cómo?

Dentro del engranaje desarrollado para el Sistema existe un tercer pilar representado por los formatos y registros, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria y cotidiana de la Universidad.

En el Manual de Calidad se especifican la política de calidad y los elementos necesarios para facilitar el logro de los objetivos de calidad. Entre dichos elementos se establecieron los siguientes:

Información general de la Universidad de La Salle detallada en la reseña histórica, el marco legal y la estructura orgánica, las directrices de la Universidad plasmadas en el Proyecto Educativo Universitario Lasallista, la misión, la visión

y el control de la documentación del sistema, el cual se basa en el uso de una herramienta

informática soportada en la página web y en un módulo incorporado en la Intranet.

**Figura 3.** Documentos del S. G. C.



Fuente: Proyecto de Calidad Universidad de la Salle

También se describe el Sistema de Gestión de Calidad explicando el alcance, las exclusiones que permite la norma, los procesos que lo conforman, la política de calidad y objetivos de calidad, los tipos de usuario y los documentos que forman parte del Sistema.

Asimismo, se expone de manera detallada el compromiso de la dirección ante el Sistema, explicando la responsabilidad, la autoridad y el manejo de la comunicación, así como la elección del representante de la Dirección de Calidad y su papel dentro del sistema y los mecanismos que se deben adelantar para cumplir la revisión por parte de la dirección.

Igualmente, se contemplan los recursos humanos, de infraestructura y el adecuado ambiente de trabajo dispuesto por la Institución para ga-

rantizar el sistema; el detalle de la prestación del servicio, desde la planificación de la realización del producto, la comunicación con el cliente y la propiedad del cliente.

Finalmente, se describe la metodología utilizada para la medición, el análisis y la mejora, términos entendidos como la satisfacción del usuario, el seguimiento y medición de los procesos y del servicio. Todo ello enmarcado en la aplicación NTC ISO 9001/2008.

La construcción de los procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades las actividades y acciones por medio de las cuales se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la Universidad que se encuentran dentro del alcance del Sistema de Calidad.

**Tabla 2.** Subprocesos planteados a certificar. Procesos del S. G. C. al que pertenece.

Subprocesos planteados a certificar	Procesos del S.G.C. al que pertenecen
Presupuesto	Proceso de Gestión Financiera
Contabilidad	
Tesorería – Inversiones – Financiera	
Pagos Proveedores Bienes y Servicios	
Créditos Educativos y Apoyo Financiero	
Costos	
Recaudo de Matrículas	Proceso de Gestión de Talento Humano
Capacitación Docente y Administrativa	
Contratación Empleados	
Nómina	
Salud Ocupacional	Carrera Académica/Gestión de Talento Humano
Evaluación Profesores y Administrativos	
Compras Bienes y Servicios	Proceso de Gestión de Compras
Almacenamiento	
Suministros	

**Tabla 3.** Subprocesos planteados a certificar. Procesos del S. G. C. al que pertenece.

Subprocesos planteados a certificar	Procesos del S.G.C. al que pertenecen
Adecuación, remodelación y mantenimiento de planta física	Proceso de Gestión de Infraestructura
Servicios de Cafetería y Aseo	
Construcción Planta Física	
Servicios de Medios Audiovisuales	Proceso de Gestión de la Información
Servicio de Sistemas	
Registro Académico (Matrículas, notas, certificaciones, grados)	Registro Académico
Admisiones	Admisión
Servicio de Biblioteca	Gestión de Biblioteca
Servicios de Bienestar Institucional	Bienestar Universitario
Archivo y Correspondencia	Subproceso Gestión Documental

En total durante la etapa de documentación se construyó la caracterización para los 12 procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad. Dichos procesos se encuentran detallados en 92 procedimientos que se apoyan en 121 instructivos. De igual manera, el Sistema es alimentado por 339 registros. Toda la información se encuentra contenida en el Módulo de Gestión de la Calidad instalado en la Intranet, el cual puede ser consultado por cualquier miembro de la comunidad universitaria a quien le haya sido asignado un usuario el Centro de Tecnologías de Información.

## **AUDITORÍAS Y CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA**

El proceso de auditorías internas adelantado por el equipo de trabajo capacitado para tal fin se llevó a cabo durante la tercera semana del mes de marzo de 2009. En la preparación de esa importante actividad, se realizaron varias reuniones de coordinación y talleres prácticos que permitieron alinear esta etapa de verificación con los objetivos pretendidos en desarrollo del Sistema. La perfecta comprensión del rol de auditor brinda oportunidad a los responsables de los procesos de construir a partir de los resultados, pues las auditorías deben arrojar los hallazgos que permitan emprender acciones para adecuar el Sistema a las exigencias de la norma.

Las auditorías internas se convierten en un espacio de crecimiento recíproco, el cual beneficia tanto a auditores como a auditados. El conocimiento profundo de los procesos por los auditores y la oportunidad de conocer las debilidades de los procesos, a la luz de la norma por los auditados, generan un escenario adecuado para el mejoramiento continuo, en función de

las acciones correctivas, preventivas y de mejora que se pueden desprender del ejercicio adelantado.

El resultado de las auditorías se verá reflejado en un informe final elaborado por el Grupo de Calidad, en el cual se conocerán las fortalezas y debilidades de los diferentes procesos, las "no conformidades" producto de las desviaciones con respecto a la norma, evidenciadas por los auditores, las observaciones sobre aspectos en los cuales se pueden aplicar mayores esfuerzos para ajustar los procedimientos y demás documentos y formatos, a la luz de los requerimientos de la norma y, finalmente, las recomendaciones que emergen como consecuencia de la evaluación y revisión detallada de toda la documentación.

La dirección de la Universidad revisará los resultados reflejados por el proceso de auditoría y tomará las decisiones que considere pertinentes en relación con la eficiencia del Sistema y los resultados que se esperan de éste. Se deben considerar las oportunidades de mejora y los posibles cambios que puedan efectuarse para beneficio de la Institución.

La estrategia definida por la dirección para el desarrollo del Sistema incluyó un proceso de preauditoría que debe ser realizado por una firma asesora, la cual intentará encontrar las posibles debilidades y deficiencias del Sistema, de tal manera que estas sean corregidas y preparadas en función de los requisitos del usuario, del Sistema, de la norma y de la ley colombiana. Los resultados de la preauditoría permitirán establecer el estado real del Sistema y se podrá definir a partir del informe la posibilidad de enfrentar un proceso de auditoría de certificación.

En caso de encontrar inconsistencias o aspectos que no se encuentren en concordancia con los planteamientos que hace la norma, se emprenderán las acciones correctivas o las acciones de mejora necesarias para disponer todos aquellos aspectos que conforman el sistema y que serán objeto de auditoría.

Finalmente, una vez se revise de manera detallada el adecuado funcionamiento del Sistema, tanto por los representantes del proceso y

del Grupo de Calidad, se solicitará la visita de auditoría a ente certificador, que para el caso de la Universidad de La Salle, será el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC. El fin que se busca en la Universidad es la consolidación de la Cultura de la Calidad. La Certificación NTC ISO 9001/2008 se entenderá como un medio que aportará a la Institución y permitirá fortalecer la Cultura de la Calidad en la Universidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Castillo, D. y J. Martínez. (2006). *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*. Bogotá: Icontec,

Discurso pronunciado durante la posesión del Hermano Carlos Gabriel Gómez Restrepo como Rector de la Universidad de La Salle, Hermano Jorge Enrique Molina Valencia, Visitador Provincial. Presidente del Consejo Superior de la Universidad. Enero 23 de 2008.

Granell, E. et ál.: (1997). *Éxito gerencial y cultura*. Caracas: 1997Ediciones IESA.

García, S. y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Humanismo, ciencia y lasallismo referentes para la misión de la Universidad de La Salle. Discurso pronunciado durante la posesión del Hermano Carlos Gabriel Gómez Restrepo como Rector de la Universidad. Enero 23 de 2008.

Universidad de La Salle. (2008). *Manual de calidad*.