

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL, APLICADO
A LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE COLOMBIA**

**CASO DE ESTUDIO: UN PROGRAMA ACADÉMICO DE UNA UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO DE CALI**

LUIS MARIO BLANCO VILLEGAS



**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento de Administración y Organizaciones
Santiago de Cali
2013**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL, APLICADO
A LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE COLOMBIA**

**CASO DE ESTUDIO: UN PROGRAMA ACADÉMICO DE UNA UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO DE CALI**

LUIS MARIO BLANCO VILLEGAS

Trabajo de grado para optar por el título de:

Magíster en Administración

Director

Ing. **LUIS ALBERTO PEREZ BONFANTE**

Magíster en Administración

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento de Administración y Organizaciones

Santiago de Cali

2013

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Ciudad y Fecha (d-m-a)

TABLA DE CONTENIDO

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 Antecedentes	14
1.2 Norma Internacional ISO 9001: 2008	21
1.3 Norma Internacional ISO 14001:2004	24
1.4 Norma Internacional OHSAS 18001:2007	25
1.5 Descripción del Problema	28
1.6 Formulación del Problema	29
1.7 Justificación	30
1.8 Objetivos.....	32
2. MARCO DE REFERENCIA.....	34
2.1 Marco Legal	38
2.2 Marco Conceptual.....	42
2.2.1 Sistema de Gestión Integral	42
2.3 Marco Teórico	49
2.4 Normas ISO	54
2.5 Total Quality Management.....	56
2.6 Metodología para la mejora de procesos: el Ciclo PHVA.....	59
2.7 Cultura Organizacional.	61
3. METODOLOGÍA	63
3.1 Objetivo.....	63
3.2 Delimitación de la investigación:.....	63
3.3 Descripción de la metodología.	64
3.4 Resultados esperados.	66

4. CONTEXTO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD “ABC” Y DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN	67
4.1 Contexto	67
4.1.1 Origen y Creación de la Universidad “ABC” en Colombia.....	67
4.1.2 La Universidad “ABC”, Seccional Cali	68
4.1.3 Misión y Visión Institucionales	68
4.1.4 Principios y Valores Institucionales.....	69
4.1.4.1 Identidad	69
4.1.5 Modelo Pedagógico Institucional	71
4.1.6 Mapa de Procesos	72
4.1.7 Situación Actual de la Universidad “ABC”	72
4.2. La Facultad de Ciencias Económicas	73
4.2.1 Génesis de la Facultad.....	73
4.2.2 Situación Actual de la Facultad	74
4.3 El Programa de Administración.....	74
4.3.1 Antecedentes del Programa de Administración.....	74
4.3.2 Estructura Organizacional del Programa	74
4.4 Criterios del personal.....	76
5. GUÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	81
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
6.1 Conclusiones	84
6.2 Beneficios.....	85
6.3 Recomendaciones	86
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	98

ANEXO 1. Cuadro 1. Universidades del Valle del Cauca.....	99
ANEXO 2. Cuadro 2. Sistemas de calidad identificados por universidad.....	100
ANEXO 3. Cuadro 3. Relacion entre las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, y OHSAS 18001:2007	101
ANEXO 4. Formato para entrevista.	106
ANEXO 5. Cuadro 4. Resumen organizaciones entrevistadas.....	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Enfoque por Procesos.....	22
Figura 2. Esquema del Sistema de Gestión Integral	43
Figura 3. Esquema teorías de sistemas.	50
Figura 4. Proceso del Sistema Educativo.	51
Figura 5. Ciclo PHVA.....	59

RESUMEN

El presente trabajo de tesis fue desarrollado tomando como objeto de estudio el Programa de Administración de una Universidad de la ciudad de Santiago de Cali, a la cual, por razones de confidencialidad, hemos cambiado su nombre por el de Universidad ABC. Aclaramos que la Universidad mencionada en este estudio existe y actualmente ocupa el puesto número 54, según el ranking nacional de universidades de Colombia.

Esta investigación está basada en la hipótesis de que la gestión del programa podría mejorarse utilizando una herramienta administrativa llamada Sistema de Gestión Integral (SGI), teniendo como base las normas internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, referentes a calidad, gestión ambiental y salud ocupacional, respectivamente. Por considerar que dicho sistema es el que, de forma global, aborda la mayoría de las perspectivas desde donde se puede enfocar la problemática del Programa de Administración.

La investigación se realizó con base en las normas mencionadas y en la realización de entrevistas exploratorias a especialistas en la materia.

Como producto de dicha investigación y para complementar la propuesta mencionada, se elaboró una cartilla guía, a fin de facilitar la implementación del SGI. Esta guía busca facilitar la implementación de un único Sistema de Gestión Integral que pueda administrar todos los requerimientos, asegurando el cumplimiento de las normas y evitando la duplicidad de procedimientos administrativos para lograr una mejora en cada uno de estos tres aspectos: calidad, medio ambiente y salud ocupacional.

Con ello, se busca entregar a las directivas del Facultad de Administración y Ciencias Económicas, una herramienta gerencial para el mejoramiento del

Programa de Administración, esperando que esta propuesta llegue a convertirse en un modelo de gestión para toda la Universidad, y sirva como referente a otras Instituciones de Educación Superior del País.

Palabras Clave: Calidad, Educación Superior, Institución de Educación Superior, Acreditación, gestión, Calidad Total, Estrategia, Evaluación, Normalización, Procesos, Sistema de Gestión Integral.

ABSTRACT

The present investigation was developed for the Program of Administration in the University ABC located in the city of Santiago de Cali, Colombia; which is ranked No. 54 in the national ranking of universities.

This research was based on the hypothesis that the management of the program under study could be improved by using an administrative tool called integrated management system, based on international standards ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001, known as Quality, Environmental Management and Health occupational, respectively.

Because it is considered as a system globally, addresses most of the perspectives from which one can approach the problem of ABC University.

The research was conducted based on existing theory and exploratory interviews with specialists in the field.

This paper provides a proposal for comprehensive management system for the management program of ABC University in the city of Cali.

In addition to the above proposal, we propose a strategy for the adoption of new forms of management, through a guide book to facilitate its implementation. This guide aims to make all aspects converge in rules regarding quality, environment and occupational health in a single management system that can handle all the requirements, ensuring compliance with the rules and avoiding duplication of administrative procedures to achieve an improvement in each of these three aspects.

This proposal aims to provide the directives of management faculty, a management tool for improving the programs included faculty of economics and administrative. And contribute to the improvement of both the faculty and the

University administration ABC generally moving in the participatory continuous improvement, hoping that the proposal ever become a management model for the entire University, and serves as a reference to other higher education institutions in the country.

Keywords: Quality, Higher Education, Higher Education Institution, accreditation, management, Total Quality, Strategy, Evaluation, Standards, Processes, Integrated Management System.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan desafíos constantes en el actual mundo globalizado, necesitando mejorar sus procesos productivos, productos y servicios; innovar en el diseño de nuevos productos y servicios y mejorar su competitividad. Por tal motivo, es normal escuchar la necesidad, para cualquier organización, de contar con procesos de certificación internacional si se quiere sobrevivir ante el auge de tanta competencia internacional; lo cual implica que no sólo sus productos o servicios sean de calidad, sino también mostrar gestión para la protección del medio ambiente y del personal a su cargo.

En este sentido, las primeras en incursionar en estos aspectos fueron las organizaciones empresariales, y dado sus éxitos en la gestión, poco a poco estos movimientos han llegado a las instituciones educativas. En nuestro país, por ejemplo, del Premio Colombiano a la Calidad surgió, por parte de la Corporación Calidad¹, como merecimiento a la excelencia educativa, el Galardón Santafé de Bogotá a la Gestión Escolar, en el año 1997. De igual forma, de la norma internacional ISO 9001, el gobierno Colombiano institucionalizó la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004 para la gestión pública.

Hoy en día, la implementación de normas internacionales para el mejoramiento de la gestión es un aspecto que toda organización está obligada a cumplir si busca sobrevivir en el mercado actual; en donde los clientes, los usuarios, los empleados, la sociedad y la comunidad internacional son cada día más exigentes.

El logro de “Certificación en Alta Calidad”, obtenido por las cuatro universidades más representativas de la región del Valle del Cauca (la del Valle, la ICESI, la Javeriana y la Autónoma de Occidente), ha creado un mercado cada vez más exigente; jalonando automáticamente la imperante necesidad de mejoramiento en la gestión del resto de universidades de la región, obligándolas a mejorar sus

¹ Corporación de Calidad: <http://www.ccalidad.org/>

procesos e innovar el diseño de estrategias administrativas, que respondan a semejante desafío, si no quieren entrar en una crisis de supervivencia.

Partiendo de la situación descrita, el presente trabajo tiene como objetivo realizar una propuesta de mejora del servicio educativo, ofrecido por el Programa de Administración de la Universidad ABC, a través de la implantación de un Sistema de Gestión Integral, en adelante SGI. Intentando abarcar desde el diseño de una política del sistema, pasando por la planeación, implementación, hasta la mejora del mismo, a través del liderazgo de sus directivas. Sumado a lo anterior, proporcionar una cartilla guía que facilite la implementación de dicho sistema.

El Sistema de Gestión Integral propuesto está conformado por las etapas asociadas a los requerimientos de las normas internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001: Política, Planeación, Implementación, Mejora y Revisión por la dirección. Su puesta en práctica tiene como finalidad lograr mejoramientos en la gestión del programa, aumentando la productividad, reduciendo los costes y prestando un servicio a los usuarios en forma óptima.

En las entrevistas exploratorias se pudo constatar que muchas organizaciones están gestionando varias normas internacionales al mismo tiempo, lo cual afianza la elección del Sistema de Gestión Integral como herramienta de trabajo para mejorar el servicio educativo del Programa de Administración.

El trabajo de campo consistió en la búsqueda de información en organizaciones empresariales y en universidades, en donde su gestión organizacional involucre las normas internacionales mencionadas, utilizadas en la investigación.

Procesada esa información, se realizó un análisis general y las correspondientes conclusiones sobre la implementación de estas normas internacionales, con base en la identificación de aspectos comunes en sus procesos de gestión involucrados en el ciclo PHVA.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

La educación superior en Colombia afronta un proceso de adecuación y cambio de cara a las nuevas configuraciones sociales del país y del mundo. Para ello, se ha visto involucrada en dinámicas de mejora de la gestión. De esta manera, no solamente se optimizan los recursos sociales implicados en la educación, sino que se legitima su ejercicio ante la comunidad internacional.

En este capítulo se muestran los antecedentes de este proceso. Inicialmente, se expone el papel que juega la educación en el tejido social. Posteriormente, se exhibe lo que es un sistema de gestión integral. Al final, se conjugan las dos argumentaciones para soportar el concepto de un Sistema de Gestión Integral para una institución de educación superior en Colombia.

En cuanto al papel que desempeña la educación, encontramos que en toda sociedad se establecen unos lineamientos para soportar su estructura en todas sus etapas. Su construcción y desarrollo constituyen la creación de la misma sociedad. Por medio de la educación se crean, proyectan y retroalimentan las instituciones que cohesionan la comunidad. Cualquier variación en el sistema social acudirá a un cambio en su proyecto educativo.

La educación hace parte de las funciones inmanentes de un Estado. Si se entiende que éste existe para mantener y perpetuar una sociedad, ésta constituye su principal elemento de base para el ejercicio de su soberanía. Aun cuando la educación haga parte de una organización privada, el Estado debe regular su actividad puesto que en ella radican los cimientos del ordenamiento social, económico y jurídico. En otras palabras, el Estado vela por el cumplimiento de su proyecto social en las organizaciones educativas tanto públicas como privadas.

Las organizaciones de educación desarrollan el proyecto educativo del Estado. Las de nivel superior, forman a los profesionales que rigen los destinos de la sociedad. Como cualquier otra organización, ellas cuentan con un componente administrativo. Pero éste se ejerce dentro de un contexto particular, compuesto por hechos como lo son la formación de ciudadanos y profesionales, el desarrollo de la investigación, el ejercicio de las consultorías y el trabajo social, entre otros. Así, se configura el hecho de que la gestión de una organización de educación superior no pueda ser asimilada al unísono con una empresa mercantil o fabril con ánimo de lucro. Por ejemplo, es un craso error pensar que los estudiantes sean comparables con los clientes de una organización mercantil. No obstante, algunos aspectos de la gestión administrativa general son pertinentes para este tipo de organizaciones.

Uno de estos aspectos corresponde a los procesos de mejoramiento continuo. Nuevamente, haciendo la salvedad de que se trata de organizaciones de educación, es decir de servicios, sin ánimo de lucro y que desarrollan una actividad base del tejido social. Para el mejoramiento de su gestión tanto las empresas, como las organizaciones de educación superior se encuentran con un abanico de posibilidades, fundado en las diferentes filosofías y enfoques que existen a nivel mundial. Las organizaciones públicas de educación superior, hasta cierto punto están obligadas a acreditarse, pero éste no es el único camino para las organizaciones privadas. Ellas cuentan con otras opciones de modelos de calidad en función de la orientación internacional que tengan, trátase de Estados Unidos, Europa o Iberoamérica.

Alguna de estas opciones está representada en premios internacionales como el Premio Deming del Japón y el Malcolm Baldrige de Estados Unidos. A nivel nacional, se destaca el Premio a la Excelencia. Otro grupo de referentes lo constituye la familia de las Normas ISO. Existen organizaciones dedicadas exclusivamente a su representación, divulgación, asesoría y certificación. Algunas

de estas normas internacionales son el referente principal del Sistema de Gestión Integral propuesto en esta investigación.

El Sistema de Gestión Integral es el camino elegido en esta propuesta para emprender un proceso de mejoramiento continuo. Se aborda a través de tres frentes: la Calidad, la Salud Ocupacional y la Protección del Medio Ambiente. Su objetivo es el de dinamizar la actividad de la organización educativa para encaminar el Programa de Administración hacia nuevos retos y darle bases sólidas a su gestión educativa. Cada uno de los frentes se apoya en normas internacionales: la calidad se soporta en las normas ISO 9001, el medio ambiente en la norma ISO 14001 y la salud ocupacional en las OHSAS 18001.

En 1947, nace La ISO,² International Standard Organization (Organización Internacional de Normalización), cuyo propósito es crear normas para que se agilicen el comercio y la cooperación internacionales. Ésta es una federación mundial no gubernamental que agrupa a unas 100 asociaciones nacionales de normalización. Con el paso del tiempo ha ampliado su cobertura para asumir normalización de los compromisos ambientales.

El Ministerio de Educación, a partir de unos indicadores de gestión, inspirados en las prácticas exitosas en el sector empresarial, condiciona la administración de las IES. Es así cómo estas últimas deben enfocar su gestión al cumplimiento de dichos indicadores, todo esto con el objetivo de ser más competitivas en el mercado, contando con una cultura de mejoramiento continuo.

Los procesos de mejoramiento continuo se han convertido en una preocupación fundamental en el ámbito de la Educación Superior, debido a los parámetros para la acreditación institucional, según la alta exigencia del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), el cual puso a estas instituciones a competir por lo alto, sin dejar de lado la satisfacción de las necesidades de la sociedad. La supervivencia

² International Organization for Standardization: <http://www.iso.org/iso/home.html>

de la IES depende en última instancia de la calidad del personal docente, de los programas de mejoramiento continuo, de las competencias de sus estudiantes y de su infraestructura. Esta búsqueda del mejoramiento continuo tiene aspectos múltiples y debe estar orientado en síntesis al mejoramiento de su gestión.

Con lo anterior, el Ministerio de Educación creó la norma NTCGP 1000: 2004, para las instituciones públicas, la cual adopta fundamentalmente los principios de la norma ISO 9001. Evidenciándose entonces una tendencia, a nivel nacional, a la implementación de prácticas de mejoramiento continuo en las IES, no solamente públicas, sino también las privadas.

A partir del año 2000, las Instituciones de Educación Superior (IES) entran en una dinámica de competitividad, con la Ley 30 de 1992, a la cual se hará referencia más adelante. En esta nueva etapa, las IES comienzan a desarrollar actividades de mejoramiento continuo, para atender los requerimientos de entidades gubernamentales, como son el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) y el Ministerio de Educación Nacional (MEN); quienes obligan al cumplimiento de unas condiciones mínimas soportadas en un estándar denominado Registro Calificado.

Estas condiciones hacen que las IES se examinen y se genere cierta competencia; obligándolas a desarrollar nuevas estrategias de gestión que deben ayudar a la obtención de la denominada Acreditación Institucional.

En Colombia, la acreditación es el reconocimiento a la gestión y al mejoramiento continuo de la educación superior, en sí lo que se reconoce es la inversión en la aplicación de planes de mejoramiento de programas por parte de las instituciones como resultado de la autoevaluación y los informes de pares académicos.

Es así como en 1995, se empezó con la acreditación de programas académicos, buscando el aseguramiento de la calidad de la educación superior. Posterior a

esto, mediante el Decreto 1781 de 2003, se implementó la evaluación de los estudiantes de último semestre mediante la aplicación de los Exámenes de Calidad de la Educación Superior (ECAES). Luego se establecieron las condiciones mínimas de calidad de los programas académicos, estipuladas en el decreto 2566 de septiembre de 2003.

El establecimiento del Sistema Nacional de Acreditación es un mandato de la Ley 30 de 1992, norma que rige la Educación Superior en Colombia. Como respuesta a la necesidad expresada en múltiples escenarios, de fortalecer la calidad de la educación superior y al propósito de hacer reconocimiento público del logro de altos niveles de calidad, buscando preservar así derechos legítimos que en esta materia tienen los usuarios del sistema de educación superior y la sociedad global.

La Ley 30 de 1992, al desarrollar los deberes consagrados en la Constitución, precisa, como principio orientador de la acción del Estado, el interés de propiciar el fomento de la calidad del servicio educativo; define la autonomía de las instituciones según su naturaleza y los campos de acción de que se ocupan; reafirma la naturaleza del servicio público de la educación y, por lo mismo, la necesidad de que dichos servicios sean prestados en la cantidad y calidad necesarias. Así mismo, define la naturaleza jurídica de las universidades estatales, otorgándoles un régimen especial, precisa sus modos de organización y de elección de sus directivas y establece los regímenes docente, administrativo, financiero, de contratación y de control fiscal. La Ley ordena la organización de las instituciones de educación del Estado como un sistema. Precisa la normatividad aplicable a las Instituciones de Educación Superior de carácter privado. Crea el Sistema Nacional de Acreditación para garantizar que las instituciones que voluntariamente hacen parte de él cumplan los más altos requisitos de calidad y realicen sus propios objetivos. Instituye el Consejo Nacional de Educación Superior como organismo de planificación y coordinación de la educación superior, al cual compete, entre otras funciones, la puesta en marcha del Sistema Nacional

de Acreditación y la definición de funciones y forma de integración del Consejo Nacional de Acreditación, organismo también previsto en dicha Ley.

El Decreto 2904 de 1994 define la acreditación, indicando quiénes hacen parte del Sistema Nacional de Acreditación y señala las etapas y los agentes del proceso de Acreditación. El Consejo Nacional de Educación Superior, mediante el Acuerdo 04 de 1995, expide el reglamento que determina las funciones e integración del Consejo Nacional de Acreditación. Precisa allí que el Consejo debe promover y ejecutar la política de acreditación adoptada, debe coordinar los respectivos procesos, orientar a las instituciones en su autoevaluación y adoptar los criterios de calidad y los instrumentos e indicadores que han de aplicarse en la evaluación externa.

Es aquí donde toma gran importancia la acreditación, ya que por medio de ésta el Estado pretende dar una verificación a la calidad de los programas académicos que ofrecen las instituciones de educación, sirviendo como un mecanismo de control ante la sociedad y una forma de reducción de la incertidumbre sobre la naturaleza de los programas.

Las universidades realizan procesos de acreditación institucional de alta calidad, con el objetivo de divulgar y motivar la cultura de calidad y mejoramiento continuo entre todos los integrantes de la comunidad universitaria, cuya meta final es la obtención de la Acreditación Institucional de Alta Calidad.

La acreditación demuestra si una institución cumple con sus objetivos y metas de educación profesional; por medio de criterios de autoevaluación y autorregulación, por su responsabilidad social, por el cumplimiento de las funciones básicas de la docencia, por la investigación que realiza, por el bienestar en cuanto a recursos

materiales y financieros; todo esto, en función de los criterios de evaluación presentados por el CNA³.

A lo anterior, se suma el decreto 4110 de 2004, el cual reglamentó la Ley 872 de 2003, a través de la cual el Presidente de la República establece la norma técnica de calidad NTCGP 1000 para las entidades de la Rama Ejecutiva, de la cual hacen parte las Instituciones de Educación Superior (IES)⁴.

La Norma NTCGP 1000, de 2009 es la equivalente a la norma ISO 9001, por tal motivo las universidades privadas la están acogiendo, y contratando entes certificadores, uno de los más conocidos es el ICONTEC.

Las tres normas tienen requerimientos y especificaciones comunes, los cuales se pueden organizar como un Sistema de Gestión Integral, lo cual mejora la eficiencia y eficacia de los procesos.

Como se muestra en el Cuadro No. 4. Conformándose de esta forma un Sistema de Gestión Integral.

Requisitos comunes de las tres normas:

- Política.
- Planificación.
- Aplicación y operación.
- Evaluación del desempeño.
- Mejora.
- Revisión por la Dirección.

Los cuales se agrupan en la cartilla guía por medio del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

³ Revelo, Revelo José. Consejo Nacional de Acreditación. 2002. Bogotá.

⁴ Pérez Bonfante, Luis Alberto. 2012. "Una mirada a la calidad en el marco normativo para la educación Superior en Colombia". Universidad del Valle. Santiago de Cali.

Varias empresas y universidades del país han implementado sus sistemas de calidad, teniendo como base la norma ISO 9001, y algunas empresas implementaron sus sistemas de gestión, basándose en las normas ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001. Como se puede apreciar en el cuadro No. 5 Resumen de Organizaciones Entrevistadas.

El 81%⁵ de las universidades públicas del país ha implementado la norma de calidad NTCGP 1000 del 2009. En el caso de las IES privadas, cada universidad, de acuerdo con sus directrices y cultura, ha adoptado prácticas de mejoramiento diferentes.

La aplicación de la Norma Internacional ISO 9001 y la medición de la calidad en la educación superior deben responder, de manera creciente, a los criterios establecidos por comunidades académicas o científicas internacionales. El establecimiento en Colombia del Sistema de Acreditación previa y de calidad (voluntaria) para las Instituciones de Educación Superior, da cuenta de ello⁶.

1.2 Norma Internacional ISO 9001:2008

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia del sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporcionan sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Dentro del contexto

⁵ Molano R. Diana M. e Insuasty C. María A. 2012. "Nivel de implementación de los sistemas de gestión de calidad en las universidades públicas de Colombia". Universidad de Nariño.

⁶ Ramos, Calderón. Iván Enrique, 2003. "Reflexiones para un Plan de Desarrollo". Universidad del Valle.

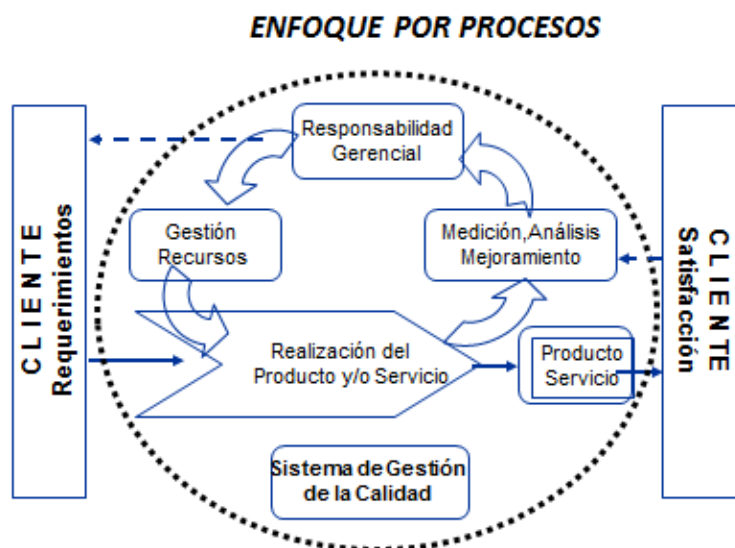
de la norma internacional ISO 9001:2008, el enfoque incluye los procesos necesarios para la realización del producto y para la implementación eficaz del sistema de gestión de calidad.

Los requisitos de estos procesos se especifican en:

- Sistema de Gestión de Calidad
- Responsabilidad de la Dirección.
- Gestión de Recursos.
- Realización del Producto.
- Medición, Análisis y Mejora.

El modelo de un sistema de gestión, según la figura 1. Modelo del enfoque basado en procesos, ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos 4 a 8 de la Norma. Esta figura muestra que los usuarios (en la norma, clientes) juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El modelo de la presente figura cubre los requisitos de esta norma internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

Figura 1. Enfoque por Procesos



Fuente: www.icontec.org

La norma internacional ISO 9001 tiene por objeto el cumplimiento de los requisitos del cliente y el aumentar la satisfacción del mismo. Para el análisis de esta norma se debe tener en cuenta una secuencia lógica, iniciando con los requerimientos de los usuarios y la comunidad educativa, pasando por el mejoramiento de los procesos del Programa de Administración y finalizando con la satisfacción de los usuarios y de la comunidad educativa. Estas actividades deben realizarse de manera documentada, por ello se sugiere que primero sean estudiadas las normas como tal.

La ISO 9001:2008⁷ establece los criterios para un sistema de gestión de calidad y es la única norma en la familia ISO, donde se puede certificar (aunque esto no es un requisito). Puede ser utilizada por cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de su campo de actividad. De hecho, esta norma es ejecutada por más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países.

La citada norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque de procesos y la mejora continua. Utilizar ISO 9001:2008 ayuda a asegurar que los clientes obtengan productos y servicios consistentes y de calidad, lo que a su vez trae muchos beneficios a las organizaciones que la implementan.

La comprobación de que el sistema funciona es una parte vital de la norma ISO 9001:2008. Una organización debe realizar auditorías internas para comprobar cómo su sistema de gestión de calidad está funcionando. Una organización puede decidir invitar a un organismo de certificación independiente para verificar si está de conformidad con la norma, pero no hay ningún requisito para ello.

⁷ www.iso.org. Recuperado el 30 de septiembre de 2012 de <http://www.iso.org>.

El diseño⁸ y la implementación del sistema de calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

La norma ISO 9001:2008 es aplicable a todo tipo de organización, incluyendo las que proveen servicios educativos, ya sea de gestión estatal o privada, dentro del sistema formal o a través de educación o capacitación no formal, y bajo cualquier modalidad de enseñanza. En cada uno de estos casos, el máximo responsable de la institución educativa debe tomar la decisión estratégica de administrar sistemáticamente las actividades que afectan la calidad de la educación que presta, y la satisfacción de sus clientes o usuarios. Para hacerlo deberá tener en cuenta, entre otros, los objetivos específicos del servicio que presta, así como el propósito y los intereses de la organización a la cual pertenece. Es de vital importancia que la institución educativa adecúe estos requisitos a sus prácticas habituales, de tal manera que diseñe un sistema de calidad a su medida, alineado a su cultura organizacional.

1.3 Norma Internacional ISO 14001:2004

Como resultado de la preocupación por la condición del medio ambiente en la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro (1992) se promulga la norma ISO 14001⁹ en la década de los noventa. Aunque previamente cada país había desarrollado una política ambiental, era urgente una norma universal. Para eso, fue invitada a esta cumbre la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

La ISO 14001 es una norma creada para conciliar los distintos sistemas ambientales en el mundo. Ella permite que las organizaciones se concienticen del impacto de sus procesos sobre el medio ambiente y la forma de gestionarlos.

⁸ Guía de Interpretación de la Norma NTC-ISO 9001 para la educación. 2008.

⁹ www.iso.org. Recuperado el 30 de septiembre de 2012 de <http://www.iso.org>.

Label (2000) considera la implementación de la norma como una ventaja competitiva en el caso empresarial, aspecto de diferenciación ante la competencia y posible motivo para beneficiarse de exoneraciones fiscales compensatorias.

1.4 Norma Internacional OHSAS 18001:2007

La OHSAS 18001¹⁰ (Occupational Health and Safety Assessment Series - OH&S) la constituye una serie de estándares internacionales voluntarios relativos a la gestión de la seguridad industrial y la salud ocupacional. Brindan la información necesaria para el diseño de sistemas con tal propósito. Nace a partir de la norma 8800 de la British Standard. La OHSAS 18001 se ha creado a través de un esfuerzo concertado por varios de los líderes mundiales de organismos nacionales de normalización, de certificación y consultorías especializadas.

La norma OHSAS 18001:2007 tiene por objeto controlar los riesgos de salud ocupacional y seguridad industrial, al igual que el logro de la mejora de su desempeño.

Como tal, es la parte del sistema de S&SO que facilita la gestión de riesgos laborales asociados con la organización. Esto incluye la política en seguridad y salud ocupacional, la gestión de planificación, implementación y operación, así como la verificación, acciones correctivas y revisiones por parte de la gerencia.

El sistema plantea y describe los lineamientos básicos que se deben tener en cuenta para la implementación del programa de seguridad y salud ocupacional, el cual busca prevenir y controlar los factores de riesgo, la probabilidad de adquirir enfermedades profesionales, y así garantizar condiciones y lugares de trabajo con menores riesgos, un mejor bienestar físico y mental de la comunidad académica.

¹⁰ Ver: <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com>. Recuperado el 30 de septiembre de 2012 de <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/index.htm>

Su objeto: Especifica los requisitos para un sistema de gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (S&SO), para hacer posible que una organización controle sus riesgos de S&SO y mejore su desempeño en este sentido. No establece criterios de desempeño de S&SO determinados ni incluye especificaciones detalladas para el diseño de un sistema de gestión.

Respecto de su aplicación, esta norma ayuda, en una gran variedad de aspectos, por ejemplo, a minimizar los riesgos a los empleados, mejorar un sistema de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional ya existente; demostrando la diligencia, la garantía de ganancia, etc. Los beneficios de su aplicación pueden ser sustanciales, pues esta es una norma para gestionar la salud y la seguridad con mayor eficacia.

Resumiendo, la ISO 9001, la ISO 14001 y la norma OHSAS 18001 comparten principios sistemáticos comunes de gestión. Estos se basan, entre otros, en el mejoramiento continuo, el compromiso de toda la organización y en el cumplimiento de las normativas legales, según se puede observar en el cuadro No. 3 Relación entre las normas ISO 9001, la ISO 14001 y la norma OHSAS 18001.

La implementación del modelo de gestión integral propuesto en esta investigación, entendido como un conjunto de acciones orientadas al mejoramiento de los procesos administrativos, permitirá la conformación de planes de mejoramiento continuo a futuro.

Las entrevistas exploratorias que se realizaron en este proyecto demuestran la efectividad de la aplicación de las tres normas en el sector industrial.

En el país hay aproximadamente treinta IES en proceso de acreditación. En el suroccidente Colombiano existen cuatro universidades acreditadas en alta calidad: la del Valle, la ICESI, la Javeriana y la Autónoma de Occidente.

La Universidad ABC objeto de estudio, actualmente está ocupando el puesto 54 en el ranking a nivel nacional (según el escalafón de universidades de Colombia realizado por U-Sapiens). Reconociendo ante esta posición, en dicho ranking, una amenaza que puede conllevarla a perder mercado e imagen institucionales.

No obstante todo lo anterior, en la actualidad percibimos un sistema educativo en el cual la calidad está sumamente deteriorada y cuestionada. Emilio Tenti Fanfani en su obra “La Escuela Vacía”, Capítulo 3, Pág.89 expresa: “... en efecto, resulta lamentable tener que afirmar que el deterioro de los insumos del proceso educativo (caída del gasto, deterioro del salario docente, disminución del tiempo de aprendizaje, etc.) no puede menos que producir un empobrecimiento de los procesos de producción del aprendizaje y por lo tanto, una pérdida de calidad de los productos educativos”¹¹. De esta manera, la calidad de la educación es considerada un tema conflictivo en el ámbito educativo, enfrentándose diversas posturas en los diferentes momentos históricos. Como síntesis de lo desarrollado en estos últimos párrafos, podríamos decir que la propuesta de una acción educativa ligada a procesos de mejoramientos, tanto personales como colectivos, implica una organización institucional que refuerce la posibilidad de funcionamiento autónomo de las IES.

Lo que debe quedar muy claro es que no se trata de abandonar la razón de ser de la educación, sino, al contrario, permitir que la aparición de nuevos modelos de gestión, permita el fortalecimiento de las Instituciones de Educación Superior.

¹¹ Gómez, Alejandra Paula. “Un aporte sobre la Calidad en Educación”. 2000. Tomado de <http://www.educar.org/articulos/calidadeneducacion.asp>

1.5 Descripción del problema

La investigación fue motivada por la necesidad de emprender un proceso de mejoramiento continuo en todas las áreas de la Universidad ABC, como respuesta a la crisis en que se encuentra, y al hecho de estar ocupando el puesto número 54 en el ranking de universidades a nivel nacional.

Se estableció, como hipótesis, que un Sistema de Gestión Integral liderado por las directivas de la Universidad ABC lograría la mejora de los procesos de direccionamiento, misionales y de apoyo, lo cual se reflejaría en sus labores de docencia, investigación y extensión.

La Universidad ABC, en la actualidad, está tratando de superar una crisis en la cual estuvo sumida hasta hace poco tiempo, para lo cual hace esfuerzos mancomunados para mejorar su sistema de gestión y lograr alcanzar, en un futuro cercano, el alto nivel al que han llegado las otras universidades de la región; por ello, le ha pedido a las diferentes facultades fortalecer su gestión.

A continuación se muestran las debilidades más relevantes del Programa de Administración:¹²

- No existe presencia del programa en los grupos y congresos de investigación en administración de las diferentes universidades del país.
- No cuenta con la publicación de una revista indexada.
- No se cuenta con una maestría en Administración.
- Solo se cuenta con la acreditación básica del Gobierno.
- Ni existe la doble titulación.

¹² Plan Estratégico Institucional, Universidad ABC. 2010.

- No se cuenta con un plan de estudios flexible que le permita a los estudiantes mayor libertad de elección sobre el énfasis académico que desea tomar.
- La imagen corporativa de la Universidad en el sector académico está desprestigiada.

1.6 Formulación del problema

¿Cuáles deben ser los contenidos de una guía para la implementación de un Sistema de Gestión Integral en el Programa de Administración de una universidad de Santiago de Cali?

La implementación de procesos de mejoramiento continuo en las IES debe reflejar el nivel de eficiencia y eficacia en sus procesos de direccionamiento estratégico, misionales y de apoyo.

La implementación de dichos procesos debe hacerse desde una mirada multidimensional, que abarque no solo las tres funciones básicas: docencia, investigación y extensión, sino también la calidad de sus programas, su preocupación por la seguridad y la salud ocupacional de su personal (calidad de vida laboral), como también su compromiso por la conservación del medio ambiente.

A partir de dicha implementación la universidad ABC no solo trabajaría bajo un espíritu de calidad, sino también acogería prácticas que apoyen la mejoría de la calidad de vida de aquellos que se desenvuelven dentro de la misma institución y prácticas amigables con el medio ambiente. Permitiendo de esta manera enriquecer su práctica administrativa y de igual forma mejorar su imagen ante la sociedad.

Ante este reto, se requiere necesariamente que la institución se constituya en una organización que aprenda continuamente y que innove en sus procesos y

estructuras. Y, bajo este aspecto, se proponga la implementación de un Sistema de Gestión Integral (SGI), el cual ha tomado importancia en algunas organizaciones del sector empresarial que lo han implementado, entre ellas: Coomeva, Ingenio Providencia y Goodyear. Ver Anexo 5.

Los modelos de mejoramiento de gestión se han constituido en importantes herramientas de apoyo al esfuerzo de las directivas para hacer de las instituciones educativas entes mucho más competitivos.

Estos modelos buscan resolver problemáticas que se convierten en limitantes para la mejora continua de las organizaciones. En el caso de las Instituciones de Educación Superior existen grandes problemáticas respecto a la gestión organizacional: la falta de control en los procesos y en la prestación de servicios, y una interacción con las partes interesadas (comunidad, usuarios, empresas, socios, etc.) limitada y desenfocada.

1.7 Justificación

Frente a los retos de la sociedad actual, las IES han concentrado esfuerzos en su consolidación como organizaciones vivas, en sintonía con un entorno en continuo cambio y la reestructuración en su dinámica interna que les asegure marchar hacia el rumbo que se han fijado.

Los cambios operados en el mundo han convertido al conocimiento en el mayor capital de la sociedad. Hecho que hace volver los ojos y el interés de los gobiernos hacia la educación superior como el sector sobre el cual apalancarse para asegurar un desarrollo dinámico y sostenible.

Igualmente, la sociedad, y con mayor énfasis la Colombiana, demanda de la educación superior mayor protagonismo e incidencia en la formación de personas con mayores criterios éticos y comprometidos con sus semejantes, para consolidar un país donde la convivencia, la democracia y la paz dejen de ser un sueño. Esta nueva realidad reta a las IES a responder con éxito en un contexto cada vez más

globalizado y competitivo. Las nuevas preocupaciones de las IES las obliga a incorporar conocimientos y técnicas avanzadas de gestión y organización”.¹³

Se debe pensar en tener Instituciones de Educación Superior que desde su misma estructura adelanten procesos de mejoramiento continuo para el fortalecimiento de su gestión y que tengan la capacidad de responder adecuadamente a las demandas de la sociedad, como también para plantearle nuevas alternativas y posibilidades de desarrollo. Pues, así es como las Instituciones de Educación Superior se constituyen en una de las bases fundamentales para el desarrollo de la economía de una nación, ya que en ellas se cimientan tanto la investigación promotora de la innovación, como del mejoramiento de las diferentes ramas de la producción.

Siendo tal la influencia de las Instituciones de Educación Superior en el desarrollo de la economía de una nación y teniendo en cuenta las problemáticas que afrontan por la carencia de herramientas que permitan la gestión y el control de la calidad de sus productos y servicios, se hace imprescindible el mejoramiento de sus procesos con el fin de garantizar, mediante la práctica de su objeto social, generen el impacto esperado por la sociedad.

La norma ISO 9001, es el equivalente a la requerida por el Estado colombiano, llamada NTCGP 1000-2009. Es un referente muy importante para el proceso de mejoramiento que ha emprendido la Universidad ABC, la cual requiere con urgencia recuperar sus indicadores de calidad.

La ISO 14001, por dos razones: primero, porque toda organización está obligada a velar y proteger el medio ambiente, máxime que el campus de la Universidad ABC está ubicado en una zona rural, y segundo, porque los principios generales que rigen a dicha institución están basados en los postulados religiosos de San Francisco de Asís.

¹³ Corporación Calidad. 1998. Cartilla Guía de Evaluación Galardón Santafé de Bogotá a la Gestión Escolar, Bogotá.

En cuanto a las prácticas de desarrollo sostenible las instituciones educativas pueden aportar en gran manera al mejoramiento del medio ambiente no sólo a través del acto educativo per se, sino también bajo la implementación de procesos y canales informativos dentro de la comunidad académica, que le permitan participar de manera directa en ese proceso de aprendizaje en sociedad y prever de esta forma el deterioro tan vertiginoso que está sufriendo en nuestros días el planeta.

La OHSAS 18001, porque el campus es muy grande, con una población de 5.439 alumnos, según datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), más empleados y población flotante. Por estar ubicado en zona rural, contar con amplias zonas verdes y pequeñas plantaciones de cultivos para las investigaciones del programa de ingeniería agrícola; la Universidad debe prestar atención a la salud ocupacional y a la seguridad industrial.

Dado lo anterior, se enfoca el presente estudio en una universidad del Departamento del Valle del Cauca, habiéndose identificado, en una investigación preliminar, que el Departamento cuenta con 17 universidades, de las cuales sólo cuatro son públicas; es decir, el 76% de las universidades del Valle del Cauca son de carácter privado y, de las universidades identificadas, todas han iniciado al menos un proceso para obtener la acreditación de alta calidad (Ver cuadro N° 2 en anexos).

Esta investigación pretende contribuir a que la Universidad, objeto de estudio cuente con una guía o ruta que muestre una forma más sencilla de implementar en sus procesos un SGI, basado en las normas ISO 9001; ISO 14001 y OHSAS 18001, lo cual debe contribuir al mejoramiento de las condiciones de formación académica, investigación y proyección social.

La Guía, es el documento de apoyo para la ejecución de las actividades del proceso del Sistema de Gestión Integral.

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 Objetivo general

Diseñar una guía para la implementación de un Sistema de Gestión Integral en el Programa de Administración de una universidad de Santiago de Cali, soportado en las normas: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, para el mejoramiento de su gestión.

1.8.2 Objetivos específicos

- a. Establecer los parámetros comunes en las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 para el diseño del SGI.
- b. Establecer el proceso para el diseño del SGI.
- c. Establecer el proceso de definición de los mecanismos de seguimiento, medición, control y análisis necesarios para la eficiencia del SGI.
- d. Establecer el proceso de definición de mecanismos para la mejora continua y eficacia del SGI.
- e. Construir la guía metodológica para la implementación del SGI.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco histórico

Fue en el sector empresarial en donde, a mediados de los años 80, se inició el interés por la calidad, a raíz del mal llamado “milagro Japonés”, que no fue otra cosa que el resurgimiento económico de este país en el ámbito internacional, después de quedar postrado a raíz de la Segunda Guerra Mundial. Fue entonces cuando en las oficinas de los altos ejecutivos comenzaron a encontrarse libros como los de: “Círculos de Calidad en Operación”, de Ralph Barra, Ed. McGraw Hill, 1985; “Círculos de Calidad, Cómo Hacer que funcionen”, de Philip C. Thompson. Editorial Norma, 1984; más adelante, “Qué es el control total de calidad”, de Kaoru Ishikawa, Editorial Norma, 1985; “Teoría Z”, de William Ouchi, Editorial Iberoamericana, 1994; y “En Busca de la Excelencia”, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Editorial Norma, 1984. En Colombia, el afán por leerlos y asimilarlos como una estrategia defensiva de muchas empresas ante el auge de una competencia organizacional cada vez más feroz, creó las condiciones para la conformación en nuestro país de las asociaciones de círculos de calidad y más adelante del “Congreso¹⁴ de Gestión de Calidad y Productividad como Estrategia de Desarrollo”, liderado por el Gobierno Nacional, en 1990. De dicho congreso, llevado a cabo en la ciudad de Cartagena, surgió la Corporación Calidad.

Superada la fase defensiva en el sector empresarial, el interés por la calidad de muchas empresas se centró en la necesidad de encontrar una estrategia que abrazara la calidad, la productividad y la competitividad, y lograr así su supervivencia en el mercado. Una de las respuestas a dicha necesidad fue el

¹⁴ Departamento Nacional de Planeación, República de Colombia. 1990. Memorias Congreso de Gestión de Calidad y Productividad como Estrategia de Desarrollo. Bogotá.

surgimiento de los premios internacionales de calidad. En los Estados Unidos, el Malcom Baldrige; en Japón, el premio Deming y en Europa, el Premio a la Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

La calidad se convirtió para las empresas en una herramienta estratégica, y a partir de entonces llegan a las organizaciones oleadas o modas de “nuevas” estrategias para su ejecución, de los círculos de calidad a la calidad total, luego la reingeniería, el kaizen, el cuadro de control, el seis sigma, etc.

El proceso económico actual se desarrolla en el marco de la globalización, que ha llevado a una mayor internacionalización y competitividad de los mercados del mundo. Sobre las IES recae la responsabilidad de dar respuesta a los retos y desafíos de la nueva realidad del entorno. A este fenómeno internacional no han sido ajenas las IES a nivel mundial, y se encuentran estudios serios en cuanto al ranking de universidades del mundo, en donde se destacan las mejores prácticas de gestión que las tienen en su lugar de liderazgo, teniendo algunas de ellas acreditaciones internacionales, lo cual les otorga un posicionamiento a nivel internacional.

Estas influencias de las demandas del entorno a las IES están contenidas en el informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, de la UNESCO,¹⁵ de 1996-1997; en el cual se expone que cada día tendrán más importancia los recursos cognoscitivos como factor de desarrollo que los recursos materiales y, por lo tanto, aumentará forzosamente la importancia de la educación superior. Hay tres aspectos claves que determinan la posición estratégica de la educación superior en la sociedad contemporánea y su funcionamiento interno, ellos son: Pertinencia, Calidad e Internacionalización.

¹⁵ <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/download/291/245>.

Para corresponder a esta nueva sociedad global las universidades requieren aprovechar las herramientas gerenciales y administrativas que han sido exitosas en el sector empresarial. Una de esas herramientas la constituye el Sistema de Gestión Integral.

En Colombia, a medida que los procesos de globalización han avanzado no solo con el intercambio de docentes y estudiantes, sino también aspectos como las grandes inversiones a través de las fronteras y la alta competencia entre las IES, sus directivas deben realizar diagnósticos organizacionales que los lleven de manera acertada a su papel en este nuevo mundo sin fronteras. Hoy en día es mucho más frecuente y en un número superior contar entre los estudiantes o entre el plantel de profesores con personas de otras nacionalidades, cuyas culturas y expectativas difieren con las locales, lo cual obligaría a las IES a planear nuevas visiones institucionales. Más aún, si se tiene en cuenta que es el “conocimiento” el elemento dominante en estos tiempos de globalización, lo que plantea el papel tan determinante de la educación superior. El Banco Mundial,¹⁶ desde la década de los años 60, ha estado promoviendo el desarrollo de la educación superior como herramienta fundamental si queremos reducir la desigualdad y la pobreza.

El momento histórico que está viviendo en estos días nuestro país es decisivo para superar su subdesarrollo; si alcanza la paz tan anhelada y saca provecho de los procesos de integración económica que está fomentando, el país puede despegar. Para lo cual es fundamental el fortalecimiento de las IES, por ser éstas las fronteras del conocimiento y, por ende, del desarrollo nacional.

Revisando la evolución reciente de la Educación Superior en Colombia es necesario mencionar algunos fenómenos que han determinado de una forma más directa su realidad actual. En 1968,¹⁷ se crea el Instituto Colombiano para el

¹⁶ <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/download/291/245>. La Educación Superior. 1994. “Las lecciones de la experiencia”.

¹⁷ <http://www.icfes.gov.co/>

Fomento de la Educación Superior (ICFES), con un espectro amplio de funciones, que van desde el fomento hasta la inspección y vigilancia, pasando por la elaboración de pruebas de Estado y los sistemas de información; en 1980, se expide el Decreto Ley 80, a partir del cual se unifica el Sistema Nacional de la Educación Post-secundaria, se fijan los requisitos que debe tener un establecimiento de Educación Superior y se redefinen las funciones del ICFES frente a las universidades.

En estos años, es evidente un fuerte crecimiento de la cobertura, tal como sucedió en otros países de América Latina, y una ascendente participación de la universidad privada en la matrícula total, todo ello enmarcado en un ambiente de intervención y control que caracterizó las relaciones entre las Universidades y el Estado. En 1992 se promulgó la Ley 30, como un desarrollo de la Constitución Colombiana del año 1991. Esta Ley 30 generó un nuevo marco para la Educación Superior, fundado en el reconocimiento de la autonomía universitaria. Pues sus aciertos, así como sus debilidades, han determinado en gran medida los logros y dificultades que la Educación Superior Colombiana ha enfrentado en los últimos años.

En Colombia, solamente se han realizado dos reformas estructurales del sistema educativo:¹⁸ la primera, cuando se organiza la educación bajo la responsabilidad del Ministerio de Instrucción Pública, con la Ley 39 de 1903, sobre la Instrucción Pública, en la que no se define qué es la educación ni mucho menos sus objetivos. La segunda, la gran reforma realizada bajo la Ley 115 de 1994, en la que se define la educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social. De esto, se infiere que en Colombia se trasladó la visión de la educación como un proceso de instrucción a uno de formación del sujeto en un contexto social y cultural.

¹⁸ <http://www.rieoei.org/deloslectores/1036Salas.PDF>

2.2 Marco legal

La Constitución Política de Colombia, promulgada en 1991, establece que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social y consagra las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. De igual manera, garantiza la autonomía universitaria; ordena al Estado fortalecer la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecer condiciones especiales para su desarrollo y le asigna la obligación de facilitar mecanismos financieros que hagan posible el acceso a todas las personas aptas a la educación superior.

La Ley 30 de 1992, al desarrollar los deberes consagrados en la Constitución, precisa, como principio orientador de la acción del Estado, el interés de propiciar el fomento de la calidad del servicio educativo; define la autonomía de las instituciones según su naturaleza y los campos de acción de que se ocupan; reafirma la naturaleza de servicio público de la educación y, por lo mismo, la necesidad de que dicho servicio se preste en la cantidad y calidad necesarias. Así mismo, define la naturaleza jurídica de las universidades estatales, otorgándoles un régimen especial, precisa sus modos de organización y de elección de sus directivas y establece los regímenes docente, administrativo, financiero, de contratación y de control fiscal. La Ley ordena la organización de las instituciones de educación del Estado como un sistema, precisa la normatividad aplicable a las Instituciones de Educación Superior de carácter privado, crea el Sistema Nacional de Acreditación para garantizar que las instituciones que voluntariamente hacen parte de él cumplan con los más altos requisitos de calidad y realicen sus propios objetivos, e instituye el Consejo Nacional de Educación Superior como organismo de planificación y coordinación de la educación superior, al cual compete, entre otras funciones, la puesta en marcha del Sistema Nacional de Acreditación y la definición de funciones y forma de integración del Consejo Nacional de Acreditación, organismo también previsto en esa Ley.

El Decreto 2904 de 1994, indica que el Sistema Nacional de Acreditación está conformado por: el Consejo Nacional de Educación Superior, el Consejo Nacional de Acreditación, las instituciones que optan por la acreditación, la comunidad académica, quienes son apoyados por el Icfes. Y señala las etapas y los agentes del proceso de acreditación. El Consejo Nacional de Educación Superior, mediante el Acuerdo 04 de 1995, expide el reglamento que determina las funciones e integración del Consejo Nacional de Acreditación. Precisa allí que el Consejo debe promover y ejecutar la política de acreditación adoptada por aquél, debe coordinar los respectivos procesos, orientar a las instituciones en su autoevaluación y adoptar los criterios de calidad y los instrumentos e indicadores que han de aplicarse en la evaluación externa.

- Decreto 1295 del 20 de Abril de 2010

Norma que reglamenta las condiciones de calidad de programas de educación superior nuevos o en función, de tal manera que las Instituciones de Educación Superior pueden consultarlo como guía.

Para que una institución de educación superior ofrezca o desarrolle un programa académico debe contar con el Registro Calificado, de lo contrario la institución será investigada y hasta sancionada, según sea el caso; además, los títulos que otorga no tendrían carácter académico como lo estipula la Ley 30 de 1992.

De acuerdo con este Decreto, el Registro Calificado de los programas académicos, tanto de pregrado como de posgrado, tendrán una vigencia de siete años; además, hay nuevas disposiciones sobre la modificación a los programas y a los lugares en donde se desarrollen; se especificaron los lineamientos para los programas a distancia, virtuales, del área de la salud y los estructurados por ciclos propedéuticos. Se estableció la distinción entre los parámetros para evaluar programas nuevos y en funcionamiento. Estas son las nueve condiciones mínimas: denominación, justificación, contenidos curriculares, organización de las

actividades académicas, investigación, relación con el sector externo, personal docente, medios educativos e infraestructura física. Así como también se adelanta la evaluación de las cinco condiciones de calidad de carácter institucional: estructura administrativa y financiera, autoevaluación, programa de egresados, bienestar universitario y recursos financieros suficientes.

Este Decreto compila y unifica la normatividad vigente hasta el momento sobre el Registro Calificado. En 45 artículos, agrupados en 10 capítulos, se dan los lineamientos del proceso.

- Resolución 1036 del 22 de Abril de 2004

Por la cual se definen las características específicas de calidad para los programas de pregrado y especialización en educación.

- Decreto 2566 del 9 de Octubre del 2003

Por medio del cual el Gobierno Nacional reglamentó las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior.

Le corresponde al Ministerio de Educación Nacional fijar las características específicas de calidad para cada programa con el apoyo de las Instituciones de Educación Superior, las asociaciones de facultades o profesionales o de pares académicos.

Las características mínimas de calidad académica son 15: denominación académica del programa, justificación del programa, aspectos curriculares, organización de las actividades académicas de formación por créditos académicas, formación investigativa, proyección social, selección y evaluación de estudiantes, personal académico, medios educativos, infraestructura, estructura

académico administrativa, autoevaluación, políticas y estrategias de seguimiento a egresados, bienestar universitario y recursos financieros.

- Ley 30 de Diciembre 28 de 1992

Por la cual se organiza el Servicio Público de la Educación Superior. Es el principal instrumento de autorregulación, introducido por el Gobierno, en su esquema de acreditación voluntaria de las instituciones y programas (artículo 53).

Es la Ley a través de la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Su estructura está dada mediante títulos (seis en total), los cuales se dividen en capítulos y artículos. Entre los elementos citados se destacan los siguientes:¹⁹ “el Estado... vela por la calidad del servicio educativo”, “la educación superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral”, “... la educación superior se desarrollará en un marco de libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra”, “prestar a la comunidad un servicio de 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”, “los exámenes de Estado son pruebas académicas de carácter oficial que tienen por objeto: a) comprobar niveles mínimos de aptitudes y conocimientos”, “... el fomento, la inspección y vigilancia de la enseñanza corresponde al Presidente de la República, estarán orientados a propender por la creación de mecanismos de evaluación de la calidad de los programas académicos de las IES”, “de los Sistemas Nacionales de Acreditación e Información, ... 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”, “las universidades estatales u oficiales deben organizarse como entes autónomos..., los entes autónomos tendrán las siguientes características:

¹⁹ http://www.ub.edu/relfido/docs/NUEVOS_RETOS_DE_LA_PROFESION_DOCENTE.pdf.

personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera”, y “Art. 87: A partir del sexto año de la vigencia de la presente Ley, el Gobierno Nacional incrementará sus aportes para las universidades, objetivos previstos para el Sistema de Universidades estatales u oficiales y en razón al mejoramiento de la calidad de las instituciones que lo integran”.

A lo anterior, se suma el decreto 4110 de 2004, el cual reglamentó la Ley 872 de 2003, a través de la cual el Presidente de la República establece la norma técnica de calidad NTCGP 1000 para las entidades de la Rama Ejecutiva, de la cual hacen parte las Instituciones de Educación Superior (IES).

2.3 Marco conceptual

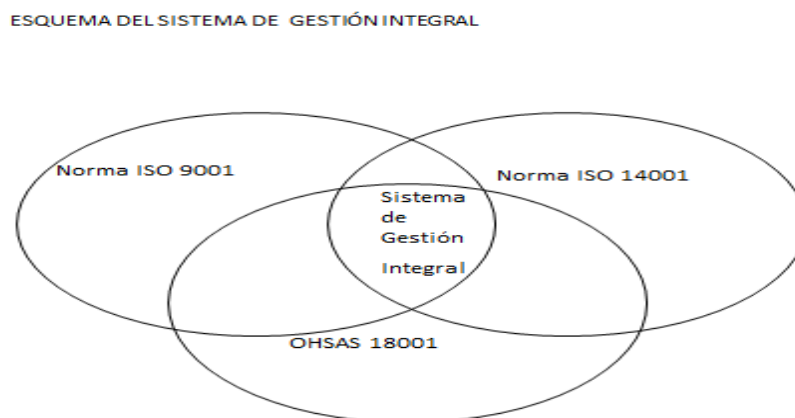
2.3.1 Sistema de Gestión Integral

Por definición:²⁰ Sistema de Gestión Integral es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad, la seguridad y la salud ocupacional, y la protección del medio ambiente, de manera integrada y armónica.

Un Sistema de Gestión Integral, como se aprecia en la figura 1, puede estar conformado por los siguientes tres enfoques: la norma ISO 9001, que corresponde a la calidad; la norma ISO 14001, correspondiente al medio ambiente, y OHSAS 18001, a la seguridad y salud ocupacional.

²⁰ ICONTEC. ISO 9001 Guía para las Pequeñas Empresas. (2009). 2ª. Ed. Contacto Grafico. Bogotá.

Figura 2. Esquema del Sistema de Gestión Integral



Fuente: Diseño propio.

Se busca con este sistema orientar las actividades académico administrativas de la universidad hacia un modelo de gestión integral: para el fortalecimiento de su planeación estratégica, la identificación y el mejoramiento de sus procesos claves, lograr el involucramiento del personal en el progreso de la institución y tener como base una cultura organizacional adecuada para su desarrollo y desempeño.

Esto implica el diseño de un modelo de gestión integral de acuerdo con las características particulares de la IES. En donde se logre la participación de todo su grupo humano por medio de eficaces canales de comunicación y capacitación, que faciliten su autonomía y desarrollo.

El establecer la gestión por procesos como política orientadora de la gestión administrativa, puede implicar un rediseño de su estructura administrativa. Todo lo anterior compromete el liderazgo participativo de las directivas de la IES, como también el logro de consensos con las diferentes áreas establecidas en el modelo, contando con el involucramiento de su personal administrativo, su cuerpo docente y sus estudiantes.

El Sistema de Gestión Integral que se propone para el Programa de Administración está conformado por la Norma Internacional ISO 9001, La Norma

Internacional ISO 14001 y la OHSAS 18001; lo cual será ampliado en el marco teórico.

Para instaurar un Sistema de Gestión Integral en la IES se requiere de un trabajo a mediano plazo, pues no es nada fácil efectuar cambios en la cultura, la estrategia y los procesos de una organización. Esto no es otra cosa que el desarrollo de un buen proceso P.H.V.A (Planeación, capacitación y entrenamiento, implementación, control y mejoramiento).

Con la implementación del Sistema de Gestión Integral, se espera que el Programa de Administración alcance el mejoramiento de su gestión, creando la conciencia de mejora continua.

Este sistema deberá lograr integrar todos los procesos del Programa de Administración de la Universidad ABC en un único marco de referencia, permitiendo al mismo trabajar como una unidad con objetivos unificados.

2.3.2 Definiciones de Calidad

Las siguientes definiciones²¹, concisas, claras y significativas están ordenadas por categorías de enfoque:

a. Basadas en la fabricación

- “Calidad (significa) conformidad con los requisitos”. Philip B. Crosby
- “Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación”. Harold L. Gilmore.

²¹ Fortune, 22 de marzo de 1993, p.21, y V Daniel Hunt, Quality in America (Homewood, 111.: Business One Irwin, 1992), p. 21 tomado de:
<http://www.civ.cl/Academico/PabloLecaros/Asignaturas/CT/Calidad.htm>

b. Basadas en el cliente

- “Calidad es aptitud para el uso”, J. M Juran
- “Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer”. Westinghouse.
- “Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El Proceso de Mejora de la Calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida”. AT&T.
- “Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que si vuelve”. Stanley Marcus.

c. Basadas en el producto

- “Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado”. Lawrence Abbott
- “La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado”. Keith B. Leffler.

d. Basadas en el valor

- “Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable”. Robert A. Broh.
- “Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: el uso actual y b) el precio de venta del producto”. Armand V. Feigenbaum.

e. Trascendente

- “Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos..., aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien que es”. Robert Pirsig.
- “Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad... Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento”. Barbara W Tuchman.

2.3.3 El concepto de calidad en la educación universitaria

En el IV Congreso Nacional de Educación, de 2006, llevado a cabo en México; el doctor Vistremundo Águila Cabrera, Director de posgrado del Ministerio de Educación Superior de Cuba, planteó en su ponencia “El concepto de calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional”, lo siguiente: “El concepto de calidad de la educación universitaria cambia de contenido en cada época, no es estable y duradero porque es un concepto primordialmente histórico”.

“La calidad posee múltiples dimensiones, visiones e interpretaciones. Pero el problema no consiste en buscar una nueva definición de calidad, pues ya existen muchas en la literatura actual, sino determinar aquella que más convenga a la evaluación en las condiciones de la realidad latinoamericana, sin olvidar que la calidad tiene que estar conjugada con la pertinencia y el impacto, pues no se puede concebir una institución universitaria de calidad que no sea pertinente en su entorno social.

La pertinencia y la calidad, junto a la internacionalización, representan para la Unesco, los tres aspectos claves que determinan la posición estratégica de la educación universitaria.

El grado de pertinencia social de un programa o institución se mide por el impacto social que genera, por el flujo de repercusiones y de transformaciones de sentido que se producen objetivamente en la sociedad de su entorno, presumiblemente como efecto del cúmulo de aportes que realiza dicho programa”.

2.3.4 Clientes o estudiantes, una reflexión crítica

La profesora Zoila Rosa Franco P., de la universidad de Caldas, en su artículo: “¿Será posible la democracia en la Universidad?²²”. Plantea:

“Pareciera necesario recomendar a quienes imparten conocimientos en la Educación Superior que se desarrolla en las Universidades Colombianas, volver al rigor del verdadero sentido y significado que entrañan las palabras que existen en el rico idioma español o lengua castellana, con el fin de evitar confusiones deshonrosas en el diálogo académico y asumir la sana crítica con el beneficio de inventario que requiere la producción y adecuación de los conocimientos que se recrean a partir de la investigación y que aportan elementos de reflexión y acción en el actuar educativo y universitario.

Y se habla de confusión, porque debido a incorrectas interpretaciones de las normas (entiéndase que no se ajustan al verdadero contenido semántico de las palabras) vaciando los términos utilizados en la comunicación para crear situaciones conflictivas a veces difíciles de resolver, y ahondando las crisis institucionales para crear el caos y el desgobierno...

²² Franco Pelaez, Zoila Rosa. 2002. ¿Será posible la democracia en la universidad? Tomado de: [http://www.fenalprou.org.co/documentos/SERA.pdf+&cd= 1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](http://www.fenalprou.org.co/documentos/SERA.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)

Estudiante: la palabra estudiante es un sustantivo masculino que se refiere al educando o alumno dentro del ámbito académico, que estudia como su ocupación principal. Es aquella persona que estudia, aprende de distintas materias dependiendo de en nivel de la escuela.

Cliente: sustantivado. Respecto a una persona, establecimiento comercial o entidad, otra que utiliza sus servicios.

Partamos de la mínima norma que debe caracterizar una relación interpersonal como es el respeto a la identidad del otro. Tanto el profesor como el estudiante tienen un nombre y ¿por qué el nombre?, porque si bien el profesor, el directivo docente o cualquier otro profesional van a vender un “producto” llamado servicio, éste lo prestará a un grupo de personas que como él tienen nombre, y es un servicio que tiene que ver con su ser como humano, su persona, su vida, su integridad, su propiedad y su libertad; es un servicio de humano a humano. Pero, ¿cómo identifican generalmente los profesores a sus estudiantes, en el medio universitario? Por un código asignado arbitrariamente sin el debido consentimiento informado a cada persona, por la Facultad de la universidad a la cual esté inscrito. Y en estos tiempos de neoliberalismo como clientes, y lo que es peor de este acto de irrespeto es que se ha extendido al resto de personas que laboran en la Universidad, todos objetivizan y numeran a un ser humano.

No es menos lamentable ver cómo esta forma absurda e inhumana de referirse a las personas como clientes se va replicando de generación en generación es los establecimientos de educación superior, donde se supone, se educa a las nuevas generaciones...”.

2.4 Marco teórico

2.4.1 El enfoque de sistemas

Un sistema²³ es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas tienen una entrada (datos, energía o materia del ambiente) y proveen en su salida (información, energía o materia). Además, puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un humano) o abstracto o conceptual (un software). Cada sistema existe dentro de otro más grande; por lo tanto, estar formado por subsistemas y, a la vez, puede ser parte de un súper-sistema.

Los sistemas tienen límites o fronteras que los diferencia del ambiente. Este límite puede ser físico (el gabinete de una computadora) o conceptual. Si hay algún intercambio entre el sistema y el ambiente a través de ese límite, el sistema es abierto de lo contrario, es cerrado.

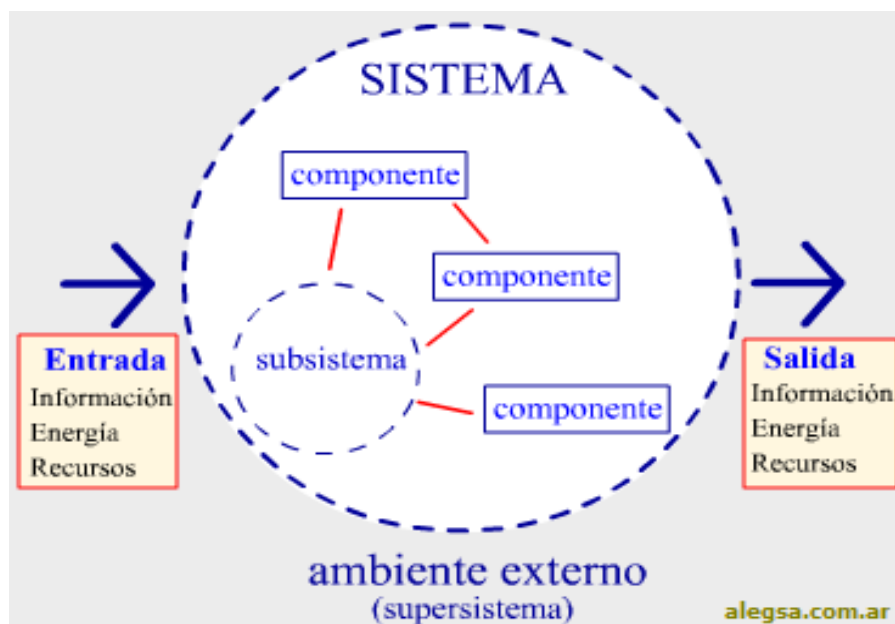
El ambiente es el medio externo que envuelve física o conceptualmente a un sistema. El sistema tiene interacción con el ambiente, del cual recibe entradas y al cual se le restituyen salidas. El ambiente también puede ser una amenaza para el sistema.

Un grupo de elementos no constituye un sistema si no hay una relación e interacción que dé la idea de un “todo” con un propósito.

La figura 3, muestra el esquema básico de la teoría de sistemas.

²³ <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>.

Figura 3. Esquema teorías de sistemas.

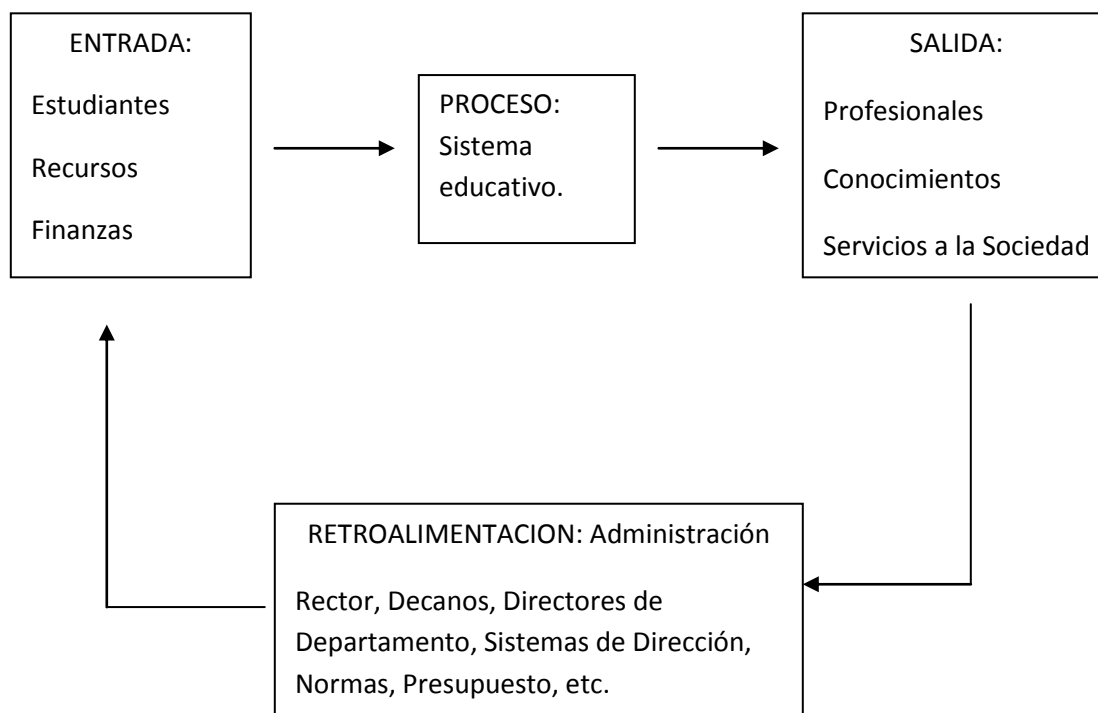


Fuente: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>.

Según Álamo²⁴, La universidad se puede conceptualizar como un sistema abierto, dado que sus fronteras son relativamente difusas y son frecuentes las interacciones entre el entorno y los diversos elementos del sistema. Los dos subsistemas principales que integran el sistema son: a) el tecnológico, formado por los elementos que transforman las entradas del entorno en productos o servicios, y b) el administrativo, compuesto por los elementos que ayudan a coordinar y dirigir las actividades de la institución educativa. Esto se ilustra en la Figura 4.

²⁴ Álamo, 1995. P. 365.

Figura 4. Proceso del Sistema Educativo.



Fuente: Álamo, 1995, pág. 365.

Desde este enfoque, se observa al Sistema de Gestión Integral de la Universidad ABC como un sistema que produce un mejoramiento en cinco objetivos comunes a la institución educativa:

- **Eficiencia:** capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización, “hacer las cosas bien”.
- **Eficacia:** capacidad de determinar los objetivos apropiados, “hacer las cosas correctas”.
- **Efectividad:** se refiere a la capacidad para entregar los resultados planeados.
- **Pertinencia:** “que viene a propósito”; en otras palabras, que guarda relación de afinidad y eficacia con algo y, por lo tanto, sus sinónimos son: acertado,

adecuado, eficaz, conveniente, correspondiente, apropiado, debido y congruente. Las IES son pertinentes cuando guardan congruencia (es decir, conveniencia, coherencia y relación lógica) con las condiciones y necesidades sociales, con las normas que regulan la convivencia social y con las características concretas de los educandos en sus diversos entornos naturales y sociales de interacción.

- Satisfacción de los usuarios: son todas las actividades desarrolladas por una organización, para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios: alumnos, personal docente, graduados y la comunidad en general.

El enfoque de sistemas es ideal para el mejoramiento continuo del Programa de Administración dada la compactibilidad de las tres normas internacionales. Las cuales presentan posibilidades de mejoramiento para el programa, acercándose a un proceso de mejoramiento en su gestión de manera ordenada. El Sistema de Gestión Integral permite definir, sistematizar y documentar los procesos y adelantar acciones de mejora con miras al fortalecimiento del programa. La caracterización de los procesos de direccionamiento, misionales y de apoyo, sumada la apropiación cultural, focaliza las acciones de mejora en cada uno de ellos.

El Sistema de Gestión Integral puede ser aplicado a otras dependencias de la universidad debido a su alineamiento con los propósitos institucionales; para lo cual, se requiere un fortalecimiento de su estructura, a fin de permitir su sostenibilidad en épocas de alta competitividad y cambios continuos.

2.4.2 Sistema de Gestión Integral

Definir un término como gestión integral, en un principio, no es una tarea nada sencilla, ya que existen otras definiciones muy similares, como los “sistemas integrados de gestión”, liderados por la Norma internacional PASS 99. La gestión

integral es un sistema que se aplica en el sector empresarial en los últimos tiempos.

El Sistema de Gestión Integral conlleva a la organización a atender las expectativas y necesidades de sus clientes o usuarios y a definir los procesos que contribuyen al logro de dichas expectativas o necesidades; de otro lado, a encaminar todas sus actividades operativas y administrativas al cumplimiento de las normas trazadas por la dirección, en atención a sus metas.

Dicho Sistema es dinámico y actúa de manera lógica y coordinada para que sus productos y servicios logren la satisfacción de sus clientes o usuarios; como las expectativas o necesidades de los clientes son cambiantes el sistema se debe renovar continuamente para responder a estos cambios; en esta etapa es de gran ayuda el ciclo PHVA. Esto implica para la organización preparar una serie de documentos que le sirvan para establecer el qué hacer, cómo hacerlo, cómo medirlo y cómo lograr su mejora. La documentación es el eje central a través del cual giran las comunicaciones entre todas las personas que intervienen en el sistema; convirtiéndose en la base para administrar el sistema, logrando, de esta manera, llevar a la organización a alcanzar niveles competitivos de eficacia y eficiencia. Para las etapas de planeación, implementación, verificación y mejora es necesario contar con la documentación que describen las normas que conforman el sistema.

Con estos documentos, que prueban la operatividad del SGI se llevan a cabo las auditorías internas, arrojando las conformidades y no conformidades del mismo, dando paso a los planes de mantenimiento y mejora por parte de la dirección.

En nuestro caso, al Programa de Administración este sistema de gestión le permitirá ser mucho más eficiente, integrando los procesos de mejoramiento de la calidad, el medio ambiente y la salud ocupacional, en uno solo; a la vez que

responsabiliza a sus directores en el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión Integral.

La gestión integral es un proceso dinámico que modela el desempeño del programa continuamente, teniendo en cuenta el resultado de las auditorías internas y las decisiones que al respecto tomen sus directivas.

2.5 Normas ISO²⁵

Según la Real Academia de la Lengua, estandarizar es “Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia”, sin embargo, aplicando este concepto a la calidad se puede definir como “acuerdos documentados, aprobados por consenso, conteniendo especificaciones técnicas u otros criterios precisos a ser usados consecuentemente con reglas, lineamientos, o definiciones de características que aseguren que los materiales, estructuras, productos, procesos, resultados y servicios se ajustan a sus propósitos”.

Por esta razón, existen organismos normalizadores de estos estándares que luego de exhaustivo análisis, por acuerdo y consenso internacional, documentan de manera escrita las normas acordadas. Se establece, como una característica indispensable para el éxito de la norma, que ha de ser usada para los fines de una acreditación, que se vea la necesidad de que la misma sea aprobada y aceptada previamente como válida por las instituciones que a ella se sometan y no simplemente como una imposición de distintas normas diseñadas por distintos organismos acreditadores.

La “International Organization for Standardization” tuvo sus inicios en 1926, cuando 22 países se reunieron para fundar la Federación Internacional de los

²⁵ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). NTC-ISO 9000. 2006. Bogotá.

Comités Nacionales de Normalización, ISA (International Standardizing Associations). Este organismo fue sustituido, en 1947, por la ISO, cuya sede está en Ginebra.

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una Federación Mundial (Organismos Miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales, normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrónica Internacional (CEI o IEC por sus siglas en inglés) en todas las materias de normalización electrónica. Las normas internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas por las directivas ISO/IEC.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar normas internacionales. Los proyectos, adoptados por los comités técnicos, se envían a los organismos miembros para votación. La publicación, como norma internacional, requiere la aprobación, al menos del 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

Para la investigación de este trabajo de grado, es de gran ayuda saber que la propuesta de mejoramiento del Sistema de Gestión Integral está fundamentada en Normas Internacionales, que si bien es cierto pueden ser cambiantes, están soportadas por estándares internacionales de calidad, lo cual le da confianza a la Universidad y propiamente a la Facultad de Administración y Ciencias Económicas para adoptarlas como una herramienta administrativa sólida y confiable. Por medio de la cual se pueden canalizar todos los esfuerzos para el mejoramiento que se requiere: satisfacción de los usuarios por medio de la Norma Internacional ISO 9001; satisfacción de los empleados y de la comunidad universitaria en cuanto a seguridad industrial y salud ocupacional, la Norma Internacional OHSAS 18001; satisfacción de la sociedad en general en cuanto el cuidado y conservación del

medio ambiente, la Norma Internacional ISO 14001; conformando de esta forma la trinidad que compone el SGI propuesto.

2.6 Total Quality Management

La palabra “Management” es de común utilización en la literatura de calidad total del sector empresarial. En este trabajo de grado se utilizó la palabra “gestión” que significa administración. Se habla entonces de un Sistema de Gestión Integral. Es decir de un sistema administrado en forma integral.

La proliferación del concepto de calidad total también ha generado un gran interés a nivel académico, como lo demuestra la publicación de numerosos trabajos y la consolidación de revistas especializadas sobre gestión de calidad (por ejemplo, International Journal of Quality & Reliability Management, Quality Progress, Total Quality Management).

La implementación²⁶ de la calidad total no se logra de la noche a la mañana en ninguna organización. La experiencia de las empresas en todo el mundo indica que se trata de un proceso de desarrollo a largo plazo, en el cual existen fases muy definidas que se van superando a medida que la organización las va aprendiendo y poniendo en práctica.

Es muy difícil precisar el tiempo global que demanda la implementación de la calidad total en una empresa, ya que depende en gran medida del tipo de organización; esto es, su tamaño, su cultura organizacional, tradición en el área de la calidad, forma de organización, entorno, evolución de su estructura orgánica, clima interno, estilos de gerencia, perfil de los colaboradores, etc. Sin embargo, una empresa de gran tamaño, en términos latinoamericanos, lo que significa, normalmente, mediana empresa a escala mundial, no puede esperar resultados

²⁶ MARIÑO, N. Hernando. “Gerencia de la Calidad Total”. 1989. Ed. Tercer Mundo. 1ª ed. P.109.

significativos antes de seis años y es común esperar ocho años para observar el ciclo completo. En pequeñas y medianas empresas latinoamericanas se ha logrado completar el ciclo en tres y cinco años, respectivamente. Estos periodos no son absolutos y lo importante es entender que no se pueden esperar resultados a corto plazo; los procesos de mejoramiento continuo y de calidad total en una empresa no se logran como resultado de una campaña o un programa, en uno o dos años.

Total Quality Management, es una estrategia de gestión basada en el principio de mejora continua. Es un camino, no un destino.

Se pueden identificar las cinco fases siguientes:

1. Despertar.
2. Organización y planificación.
3. Implementación y acción.
4. Expansión.
5. Madurez y evolución.

En nuestro caso de estudio del Programa de Administración de la Universidad “ABC”, estas fases se asimilan al proceso P.H.V.A. Como estrategia para llevar a cabo su implementación, sostenimiento y control.

Algunos elementos por considerar son: el cambio de las relaciones jerárquicas en la organización; desarrollo de confianza, iniciativa, participación, colaboración, apoyo y actitudes de los diversos niveles jerárquicos hacia el proceso, así como también del sindicato.

En la investigación de este trabajo de grado, se es consciente de que estos puntos son de crucial importancia para llevar a cabo, de manera exitosa, la implementación del Sistema de Gestión Integral, dado que tanto el decano de la Facultad, como los directores de los programas, al igual que sus coordinadores,

deben asumir con mucho compromiso y liderazgo su papel de impulsores del nuevo sistema, no solo ante las directivas de la Universidad, sino también ante toda la comunidad académica. Igualmente, con la comunicación a las directivas sindicales de la Universidad, por cuanto muchos docentes hacen parte de tal organismo; ignorarlos sería un grave error, ya que más adelante este organismo, con poder en las masas, podría torpedear la implementación del sistema.

El movimiento de la calidad total ha traído consigo cambios positivos en las relaciones jerárquicas en los diferentes niveles de la estructura organizacional. Es ésta la opinión generalizada de los expertos que han estudiado el tema. Sin embargo, en opinión de varios observadores del movimiento y coordinadores del proceso en empresas latinoamericanas, la mayor dificultad para alcanzar este objetivo ha sido y sigue siendo la apatía y falta de apoyo de la gerencia media hacia el proceso. A este nivel, no se cree en las posibilidades del proceso y se tienen actitudes escépticas que algunas veces llegan hasta la obstrucción de las actividades de los procesos.

En las entrevistas exploratorias se pudo constatar lo anterior; por ejemplo, la funcionaria de la Universidad del Valle comentó sobre la apatía y falta de apoyo de algunas personas y facultades de dicha Institución; como también su asombro por el involucramiento de muchos docentes de los Programas de Ingeniería y Educación.

En este enfoque, el papel de la alta dirección es vital en su desarrollo (Saraph y otros, 1989) ya que ahora se define desde el punto de vista del cliente o usuario y está estrechamente relacionada con la rentabilidad y los objetivos básicos de la organización (Padrón, 1996). Por ello, también se produce un cambio de planteamiento respecto a los paradigmas anteriores desde el momento en que la mejora continua se convierte en una pieza fundamental para superar, no solo igualar la calidad de los productos o servicios de los competidores.

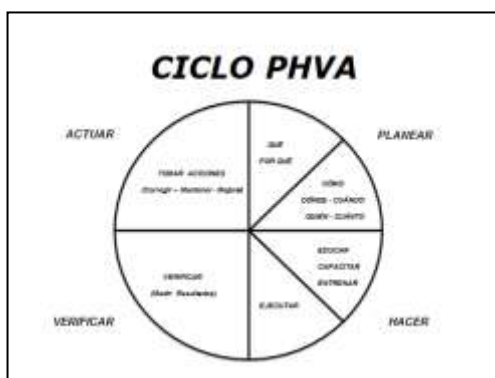
La gerencia de la calidad total pretende buscar un equilibrio en la forma de gerenciar y controlar la empresa mediante el mejoramiento de la calidad de todas las unidades organizacionales con la consecuente participación de los colaboradores en el desarrollo y progreso de la organización.

En este punto, es sumamente importante el respaldo y empoderamiento que se le debe brindar por parte del decano y del director del Programa de Administración a la persona encargada de facilitar la divulgación, implementación y control del sistema en el programa.

2.7 Metodología para la mejora de procesos: el Ciclo PHVA

En la literatura existen diversos procedimientos para el mejoramiento continuo y la solución de problemas; no obstante, cabe decir que la mayoría de ellos consisten en una serie de pasos estructurados según el concepto del ciclo de mejoramiento de Walter Shewhart, erróneamente conocido como ciclo Deming, por ser este último quien lo dio a conocer a los japoneses. El cual está integrado por cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), según la figura No. 5.

Figura 5. Ciclo PHVA



Fuente: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/148Ciclo_Control_PHVA.htm

La etapa de planeación²⁷ consiste en estudiar la situación actual y describir el proceso; sus insumos, resultados, clientes y proveedores; entender las expectativas del cliente; recopilar datos; identificar los problemas; probar las teorías sobre las causas y desarrollar soluciones y planes de acción. En la etapa de hacer, se implementa el plan a manera de prueba. En la etapa de verificación se determina si el plan tentativo funciona en forma correcta mediante la evaluación de los resultados, el registro del aprendizaje y estableciendo si es necesario tomar en cuenta otros aspectos u oportunidades. A menudo, es preciso modificar o rechazar la primera solución; se proponen nuevas soluciones y se evalúan, regresando a la etapa de hacer. En la última etapa, actuar, las mejoras se estandarizan y el plan final se implementa como una “mejor práctica actual” y se comunica a toda la organización. Posteriormente, este proceso vuelve a la etapa de planeación para la identificación de otras oportunidades de mejora. El ciclo se enfoca tanto hacia la mejora continua a corto plazo como hacia el aprendizaje organizacional a largo plazo.

El ciclo PHVA, se aplica a todo el SGI del Programa de Administración. Dentro de un contexto de un sistema de mejoramiento continuo, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso del programa y en el SGI como un todo.

En la Guía se ilustra en detalle la puesta en práctica de cada uno de los pasos del ciclo PHVA.

²⁷ EVANS. James R; LINDSAY. William M.2007. Administración y Control de Calidad. Ed. Thomson. 6ª. ed.

2.8 Cultura Organizacional

La cultura²⁸ es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad de éste. La cultura es móvil y dinámica, pues cambia en función de los retos que enfrentan los grupos.

En la actualidad, las empresas que compiten en mercados globales sufren un cambio de paradigma, el cual motiva a que las empresas incorporen en sus prácticas y sistemas de gestión los conceptos y medios de calidad total que les permitan sobrevivir en la turbulenta época presente.

Diversos autores han examinado los retos que la administración de empresas enfrenta hoy y muchos de ellos indican que, más que una pequeña irregularidad, se viven cambios de orden gradual e irreversible. Por ello, cabe afirmar que ésta es una época de cambios, en que las reglas de la competencia, el trabajo y la vida social están en una etapa de transición hacia un nuevo orden de cosas. Este nuevo orden y los cambios asociados a él afectan de manera inevitable a organizaciones de todo el mundo.

Retos²⁹ que enfrentan las empresas ante la Globalización:

- Aumento de competencia.
- Competencias profesionales.
- Cambios en los esquemas de trabajo.
- Reducción del margen de utilidades.
- Nuevos modelos de administración.
- Cambios de enfoque empresarial.

²⁸ Cantú. Delgado, Humberto. 2006. Desarrollo de una cultura de Calidad. Editorial McGraw-Hill. México.

²⁹ http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/desafios01.htm.

Para la gestión de la Universidad ABC se convierte en algo prioritario la sensibilización e implementación de estos procesos de mejoramiento continuo dada su misión institucional: “La Universidad ABC es una Institución de Educación Superior la cual desarrolla y presta servicios académicos integrados, de excelente calidad, para satisfacer las necesidades de la sociedad; afirma su identidad en la confluencia de tres dimensiones substanciales, su ser universitario; su ser católico y su ser franciscano”.

Si no se lograra su asimilación en el día a día del campus universitario, su supervivencia se vería altamente comprometida. En una época enmarcada por la innovación y los resultados, no sirve de nada esgrimir consignas o abolengos desgastados sino se cuenta con el aval del Gobierno Nacional, es decir, la certificación en alta calidad. Lo cual requiere del proceso lento y constante para la irradiación de una cultura de calidad, desplegada en cascada desde las más altas directivas hasta llegar a la base.

Se enfatiza aquí la necesidad de trabajar la cultura en el programa y luego en toda la Universidad ABC, por ser una institución del conocimiento donde convergen muchas disciplinas del saber, las cuales influyen en el comportamiento tanto del profesorado como de los futuros profesionales. Por ello, en la Guía se insertó un segmento sobre cultura teniendo como base las teorías del profesor Raneé Bédard.

3. METODOLOGÍA

3.1 Objetivo

Diseñar un Sistema de Gestión Integral para el Programa de Administración de la Universidad ABC, mediante la convergencia de los aspectos más relevantes de las normas internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, en busca del mejoramiento continuo de la institución educativa.

Fases de aplicación de la metodología

- Recopilación, revisión y valoración de la literatura en materia de sistemas de mejoramiento, normalización y gestión.
- Análisis de la problemática de la Universidad ABC.
- Diseño de la encuesta recogiendo información sobre el PHVA en las organizaciones que hubiesen implementado las tres normas.
- Establecimiento del plan para la ejecución del trabajo de campo.
- Recogida de información de las encuestas.
- Depuración de algunas encuestas.
- Análisis presentando las principales características.
- Elaboración de las principales conclusiones.

3.2 Delimitación de la investigación

La presente investigación ha centrado sus objetivos en la formulación de una propuesta de mejoramiento: “Sistema de Gestión Integral”, para el Programa de Administración de Empresas de la Universidad ABC.

3.3 Descripción de la metodología

Este capítulo recoge las etapas utilizadas en el proceso del trabajo de grado. Inicialmente, se plantea una búsqueda documental relacionada con el objeto de trabajo de la investigación, especialmente en el ámbito de la calidad, la salud ocupacional, preservación de los ecosistemas y la gestión de mejoramiento. Luego, se optó metodológicamente por la realización de unas entrevistas exploratorias, focalizando la gestión de mejoramiento continuo de las organizaciones entrevistadas a través de un cuestionario de preguntas (Anexo No. 4). Para la toma de datos se utilizó una encuesta diseñada de acuerdo con el ciclo PHVA, en donde se solicitó a la organización compartir su experiencia en la planeación, implementación, control y mejora; como de su proceso de mejoramiento, teniendo como base las tres normas que conforman el SGI propuesto. La encuesta recoge preguntas abiertas de fácil comprensión para la organización entrevistada. El Anexo No. 4 incluye el cuestionario utilizado. Lo más relevante en la encuesta era lograr contactar a organizaciones que tuviesen alguna certificación, siendo lo ideal que contasen con la implementación de las tres normas del estudio. La encuesta requería la identificación de la organización. En total fueron 28 preguntas formuladas sobre el sistema de mejoramiento de cada organización.

El principal problema que se presentó fue la negativa de algunas empresas para ser encuestadas, unas argumentando falta de tiempo y otras objetando razones de confidencialidad que les impedían suministrar toda la información.

Otro aspecto a mencionar, es que algunos de los encuestados solo contaban con una o dos de las tres normas requeridas. En la mayoría de los casos, la norma ISO 9001 y la ISO 14001.

Posteriormente, se seleccionó una muestra con las organizaciones más representativas en cuanto al objetivo de la encuesta, teniéndose así una muestra de cinco organizaciones.

No se consideraron las organizaciones que no estuviesen certificadas por algún organismo internacional, a pesar de que algunas de ellas argumentaron contar con las normas por iniciativa propia.

Los datos obtenidos a través de las entrevistas se analizaron buscando conclusiones comprensibles y descriptivas.

Con el fin de identificar:

- a. Los criterios para el inicio del proceso de mejoramiento.
- b. El método de implementación del sistema utilizado.
- c. El grado de participación del personal de la organización.
- d. Los escollos en el proceso.
- e. Su estrategia de mejoramiento.

Lo anterior se compiló en el Cuadro No. 5 Resumen de las Organizaciones Entrevistadas (Anexo No. 5).

Teniendo en cuenta la hipótesis inicial, en que un Sistema de Gestión Integral, utilizado en el sector empresarial, podría implementarse en una facultad de administración de una IES para mejorar su gestión; se entrevistaron a empresas y universidades, procurando encontrar con ello similitudes y diferencias.

Como meta final, se estableció el diseño de una Guía para el Programa de Administración que permitiera, a las directivas y a todo el personal involucrado en el proceso de implementación del SGI, contar con una herramienta para llevar a cabo el proceso de ejecución del sistema, siguiendo el marco conceptual del ciclo de mejoramiento PHVA y los criterios definidos por las tres normas internacionales, con el fin de garantizar homogeneidad en el rumbo y rigor en los procedimientos.

Esta Guía puede servir de documento de referencia a otras Instituciones de Educación Superior que deseen incursionar en la integración de procesos de mejoramiento bajo el modelo de sistemas de gestión integral y a todos los interesados en el tema.

En su contenido, se incluyen aspectos generales relacionados con las Normas Internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001; por lo que se requiere el estudio previo de dichas normas, como documentos necesarios a tener en cuenta para antes de estudiar la Guía.

Se incluye, también, el tema de la cultura organizacional, por ser ella la responsable del comportamiento de los grupos dentro de las organizaciones, la cual debe tenerse muy en cuenta para lograr el cambio e involucramiento de todo el personal. De lo contrario, una estrategia de mejoramiento impuesta podría encontrar gran resistencia o rechazo total por parte del personal; en especial, si hablamos de universidades donde el conocimiento es tan amplio y la estructura organizacional no es tan marcada como en otro tipo de organizaciones; por ejemplo, las empresas del sector privado.

3.4 Resultados esperados

Los resultados pretenden comprobar:

- Que es posible emplear un Sistema de Gestión Integral para el mejoramiento del programa de administración de la Universidad ABC.
- Que el SGI es una herramienta administrativa, válida en el mejoramiento continuo de la gestión universitaria.
- Que el compararse con otras organizaciones es valioso para que la Universidad ABC, mejore su actual sistema de gestión.

4. CONTEXTO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD “ABC” Y DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

4.1 CONTEXTO

4.1.1. Origen y creación de la Universidad “ABC” en Colombia

Por razones de confidencialidad y con el fin de proteger la información institucional privada, el nombre real de la Universidad a la cual pertenece el Programa de Administración, objeto de estudio, no se especifica de forma explícita en el contenido del presente documento; en su lugar, se utiliza la denominación Universidad “ABC”. También es importante indicar que casi toda la información sobre la Universidad, es tomada del Proyecto Educativo del Programa (PEP), de la Universidad “ABC”, versión 2012.

La Universidad “ABC” nació en Santafé de Bogotá, a finales del siglo XVII, como Colegio “ABC”. En Santafé de Bogotá funcionó ininterrumpidamente hasta el siglo XIX, cuando el gobierno nacional dispuso la extinción de las comunidades religiosas por Decreto del 5 de noviembre de 1861.

Un siglo más tarde, en 1961, el Colegio fue restaurado con el programa de Filosofía, mediante Acuerdo, y ratificado por Decreto en 1964.

En 1973, el Colegio Mayor de “ABC” solicitó el cambio de nombre por el de Universidad “ABC”, solicitud que fue aceptada y ratificada mediante Decreto en agosto de 1973; y, en 1975, mediante Resolución emanada del Ministerio de Educación Nacional, fue reconocida como “fundación sin ánimo de lucro”.

Acorde con el Artículo 19 de la Ley 30 de 1992, conserva su categoría de Universidad. Tiene su domicilio y sede principal en la ciudad de Santafé de

Bogotá y seccionales en las ciudades de Medellín, Cali y Cartagena. De conformidad con las disposiciones del Estatuto Orgánico puede establecer nuevas seccionales, facultades y programas e irradiar su acción en cualquier otro lugar de la República de Colombia”.³⁰

4.1.2. La Universidad “ABC”, Seccional Cali

La Universidad “ABC”, sede Cali, se creó en 1969, por Acuerdo expedido por el Consejo de Gobierno de la Universidad “ABC” en Colombia, e inició labores académicas en agosto de 1970, y funcionó en el centro de la ciudad de Cali. Actualmente tiene su campus universitario al sur de la ciudad, en el sector de Pance, donde funcionan sus programas de grado, postgrado y educación continua al igual que sus oficinas administrativas.

4.1.3. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONALES

Misión: “La Universidad “ABC” es una institución de Educación Superior la cual desarrolla y presta servicios académicos integrados, de excelente calidad, para satisfacer las necesidades de la sociedad; afirma su identidad en la confluencia de tres dimensiones substanciales: su ser universitario; su ser católico y su ser franciscano”.

En consecuencia, asume como esenciales el cultivo de la sensibilidad, la orientación práctica de los saberes, la inmersión del quehacer en el entorno concreto, el desarrollo de una actitud frente a la vida centrada en el servicio a los demás, y el fomento de la sencillez en las relaciones entre los miembros de su comunidad³¹.

³⁰ Tomado del Proyecto Educativo del Programa, de la Universidad “ABC”. 2012. Cali.

³¹ Tomado del Proyecto Educativo del Programa, de la Universidad “ABC”. Pp. 41-42. 2012. Cali.

Visión: “La Universidad “ABC”, desde su mirada católica y franciscana del hombre, del mundo y de la ciencia, será una institución líder en la gestión del conocimiento, centrada en el desarrollo humano.

En el año 2017 será una Universidad reconocida en el país y en el ámbito internacional por su innovación pedagógica, su producción investigativa, su calidad científica, la pertinencia de sus programas de grado y postgrado y por su impacto en los procesos de transformación social.”

4.1.4 PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

4.1.4.1 Identidad

La Universidad “ABC” precisa la concepción del hombre desde la experiencia cristiana de San Francisco de Asís, que le considera como un ser sensible con sentido práctico del saber, orientado siempre al servicio de los demás y a la valoración de la vida cotidiana y de la naturaleza.

Este componente enuncia los principios, objetivos y axiología que fundamentan la misión de la Universidad “ABC”, los cuales se formulan a partir de las concepciones del saber, la tipificación que se hace de la sociedad y la definición que se plantea del hombre. Todo esto referido a las tres dimensiones: como Universidad, como Universidad católica y como Universidad católica franciscana.

4.1.4.2 El saber desde el pensamiento franciscano

La Universidad “ABC”, consecuente con el pensamiento franciscano, de formar al hombre y servir a la sociedad, asume las funciones sustanciales desde su concepción del saber que define como el desarrollo integral de las múltiples posibilidades de la persona; promueve un modelo pedagógico que privilegia espacios facilitadores de la búsqueda, la creatividad, el diálogo, el desarrollo individual y colectivo, haciendo uso de códigos estéticos poéticos, lúdicos, científicos y conceptuales, que amplíen las posibilidades de realización de las personas.

- Ser universitario

Desde una epistemología franciscana, toma el saber como un proceso de conocimiento en constante devenir, cuyo valor no depende de sí mismo o de su tradición, sino de la capacidad de responder a las inquietudes humanas y a las necesidades de la sociedad, generando posibilidades de mejoramiento en la perspectiva de un desarrollo sostenible y armónico con la naturaleza.

- Ser católico

La Universidad “ABC” se inspira en el Evangelio de Jesucristo, y en el magisterio de la Iglesia. Desde su ser católico orienta las diversas tareas hacia un compromiso que le permita, a través del saber y del cultivo de la ciencia, dignificar al hombre y contribuir a la construcción de una sociedad más igualitaria, justa, fraterna, digna y solidaria.

- Ser franciscano

La Universidad “ABC” afirma su ser franciscano al asumir el espíritu nacido de la experiencia cristiana de San Francisco de Asís. Concibe al hombre como un ser histórico. No parte de una concepción genérica y universal del hombre, sino del hombre concreto inmerso en contextos históricos, sociales, políticos y culturales.

4.1.4.3 Formación y Desarrollo Integral en la Universidad “ABC”

Se entiende por desarrollo integral los procesos humanos que contribuyen a la formación y realización de las personas mediante el crecimiento armónico de sus capacidades y de su disposición permanente para actuar en sociedad.

La Universidad de “ABC”, al asumir al ser humano y su realidad, trabaja en procesos de formación que fortalecen las capacidades de las personas para lograr su desempeño con visión holística y sinérgica, que permite comprender la complejidad humana desde las diferentes formas de expresión y desde el campo

profesional o disciplinario. En sus procesos facilita y favorece la formación para el desarrollo de las capacidades cognitivas, estéticas y espirituales; potencia las acciones de pensar, analizar, aprender, decidir, actuar y de sentir.

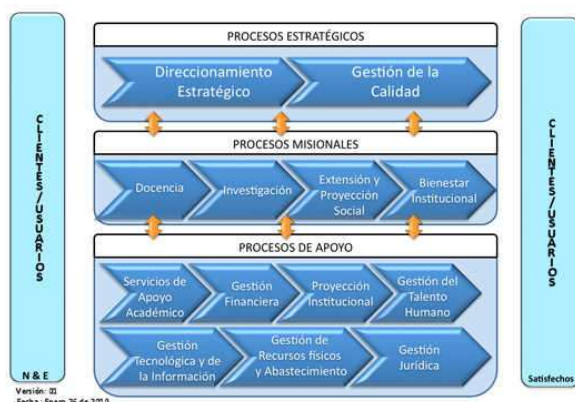
4.1.5 Modelo Pedagógico Institucional

La pedagogía franciscana es un proceso formativo que se centra en la persona y se fundamenta en lo cotidiano, en las relaciones dialógicas fraternas y en la creatividad e imaginación. Abarca cuatro dimensiones:

- La persona. Es el centro de la pedagogía franciscana. No trata de la persona en genérico ni de una teoría que defienda un concepto de hombre en particular, sino de la persona concreta que participa en el proceso formativo.
- Lo cotidiano. Es fundamental en la pedagogía franciscana. Recuperar lo cotidiano es posibilitar que la vida, cargada de sentido y esperanza, suceda en el escenario de lo pedagógico.
- La relación dialógica fraterna. Tiene connotación significativa para propiciar el respeto, la tolerancia, la participación, el reconocimiento y la aceptación.
- Lo creativo. Es un continuo movimiento de búsqueda que genera ambientes propicios para la exploración y las posibilidades de imaginar, de crear y de encontrar formas diferentes para apropiarse del saber.

4.1.6 Mapa de procesos

Figura 6. Mapa de Procesos



Fuente: Proyecto Educativo de la Universidad “ABC”. 2012. Cali.

4.1.7 Situación actual de la Universidad “ABC”

Actualmente la Universidad “ABC” tiene un número total de estudiantes de 5.439, según datos del SNIES.

Con relación a las Universidades del Municipio de Santiago de Cali, se encontró que, de un total de 17 existentes, sólo cuatro (4) han alcanzado la Acreditación en Calidad, estas son: La ICESI, La Javeriana, la del Valle y la Autónoma de Occidente.

Al revisar el ranking, a nivel nacional, se observa que la Universidad “ABC” ocupa actualmente el puesto 54, según se mencionó anteriormente. Esto evidencia la importancia y la exigencia que debe plantearse esta institución, respecto a mejorar la gestión.

4.2. La Facultad de Ciencias Económicas

4.2.1. Génesis de la facultad

La evolución del programa de Ciencias Económicas, en el cual se inscribe el Programa de Administración, se resume en los siguientes acontecimientos:

1969: se crea la Universidad “ABC”, sede Cali, por Acuerdo No. 100, del 6 de Octubre.

1970- 1976: se crean las Facultades de Educación, Derecho, Contaduría Pública, y Economía.

1994: inicia labores el Programa de Administración con el programa de pregrado, en la jornada diurna; y en 1998 inicia la jornada nocturna.

2004: hasta el 11 de Noviembre funcionaron como Facultades las unidades de: Administración, Economía y Contaduría Pública.

2004: creación del programa de Ciencias Económicas y reestructuración de las unidades académicas, conocidas como facultades y que en adelante se denominarán Programas (Programa de Administración, Economía y Contaduría Pública).

2005-2006: Registro Calificado por siete (7) años, a los Programas de Economía, Administración y Contaduría Pública.

2007-2009: Registro Calificado en las siguientes especializaciones: en Mercadeo en convenio con EAFIT; en Administración de la Seguridad; en Finanzas, en convenio con EAFIT; en Administración de Negocios; en Gerencia Estratégica de Costos; en Cooperación Internacional y Gerencia Social, en convenio con la Fundación Norte-Sur; y en Economía Ambiental y Desarrollo Sostenible.

2010: Se suscribe el convenio para ofrecer la Maestría en Administración Financiera con la universidad EAFIT.

2011: Se suscribe el convenio para ofrecer la Especialización en Gestión Marítima y Portuaria con la Universidad del Valle.

4.2.2 Situación actual de la Facultad

A la fecha, la facultad tiene los programas académicos de: Administración, Contaduría Pública y Economía, que se dictan tanto en jornada diurna como nocturna.

4.3 El Programa de Administración

El Programa de Administración está adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad “**ABC**”, seccional Cali.

A continuación se detallan aspectos relacionados con los antecedentes y justificación del Programa de Administración.

4.3.1 Antecedentes del Programa de Administración

El Programa de Administración surge como una propuesta pertinente para las circunstancias del momento, no obstante, debido a la dinámica de los negocios, su volatilidad y los constantes cambios tecnológicos, económicos, sociales, culturales y epistemológicos de la administración, se han realizado ajustes y modificaciones en el plan de estudios, por la evidente necesidad de abordar en la mejor condición los retos del siglo XXI, a causa del surgimiento de nuevas condiciones y paradigmas económicos, sociales, tecnológicos y legales que exigen del Programa de Administración.

4.3.2 Estructura organizacional del Programa

Con base en el estatuto orgánico de la Institución, los programas académicos se encuentran adscritos a las Facultades, las cuales a su vez dependen jerárquicamente de la Vicerrectoría Académica. Según el Artículo 38 de dicho documento, Los decanos representan al Rector en sus respectivas Facultades y tienen a su cargo la dirección y coordinación de las mismas. Son nombrados por

los respectivos rectores y ratificados por el Consejo de Gobierno y dependen administrativamente del Vicerrector académico. Para ser Decano se requiere acreditar título universitario de postgrado, otorgado por una universidad legalmente reconocida y probada experiencia universitaria, docente o administrativa.

El Consejo de Facultad se encarga de asesorar al Decano y está conformado por el Decano, quien lo preside, los directores de programa, un representante de los profesores, un representante de los estudiantes y un representante de los egresados.

El Programa de Administración cuenta con una planta profesoral con postgrado en los niveles de Especialización, Maestría y Doctorado; amplia experiencia investigativa y profesional; vinculados a redes académicas nacionales, y con un grupo de investigación reconocido por COLCIENCIAS. Adicionalmente, se cuenta con un número importante de profesores hora cátedra con nivel de maestría y amplia experiencia docente, empresarial e investigativa.

La Facultad de Ciencias Económicas, a la cual pertenece el Programa de Administración, dispone de un cuerpo docente que combina la titulación con la experiencia profesional en el sector público, privado y académico, tanto a nivel nacional como internacional. Entre los docentes: Uno (1) posee título de doctor de universidades norteamericanas; ocho (8) están realizando el doctorado en Ciencias Económicas, veintidós (22) con título de maestría y diecisiete (17) cursan actualmente la maestría. Es importante señalar que el 76% de los docentes del programa poseen título de maestría o están en proceso de lograrlo.

4.4 Criterios del personal

El Estatuto Profesoral que rige para la Universidad de “ABC” en Cali, fue aprobado por Resolución de Rectoría A-725-1, de septiembre 26 de 2007. La Universidad tiene las siguientes modalidades de vinculación docente³²:

- Profesor de Tiempo Completo
- Profesor de Medio Tiempo
- Profesor de Hora Cátedra
- Profesor Invitado

Dentro del escalafón docente se tienen las categorías de Profesor Auxiliar, Profesor Asistente, Profesor Asociado y Profesor Titular.

El Programa de Administración dispone de docentes con altas cualidades científicas y humanas, con nivel de maestría y doctorado, lo cual permite un excelente proceso de enseñanza y aprendizaje acompañado de la experiencia empresarial demostrable por cada uno de ellos. El programa cuenta con monitorías y asesorías al estudiante para acompañarlo en su proyecto de formación.

El Programa de Administración cuenta con el Grupo de Investigación en Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible (GEOS), reconocido por Colciencias en categoría D. Este Grupo cuenta con un equipo multidisciplinario de apoyo docente con amplia trayectoria profesional e investigativa. De igual forma, con Semilleros de Investigación en Pensamiento Estratégico, Gestión de Costos y Políticas Públicas.

El estudiante del programa de Administración puede realizar prácticas y pasantías en organizaciones de la región; para ello; dispone con el apoyo del tutor de

³² Artículos 7 al 11 del Estatuto Profesoral, de la Universidad ABC.2007

trabajo de grado, quien brinda asesoría permanente en colaboración con un representante de la empresa.

Los estudiantes del Programa cuentan con un coordinador de semestre (docente) que los acompaña en su proceso de formación brindándole apoyo y orientación académico-administrativa.

El programa se puede cubrir en nueve semestres y en ese tiempo los estudiantes de Administración pueden cursar asignaturas de carreras afines como: Economía o Contaduría Pública. La flexibilidad está determinada por la interdisciplinariedad y la posibilidad de cursar créditos, mediante la modalidad de electivas.

El plan de estudios incluye una franja de análisis y expresión científica, cuyo objetivo principal es generar cultura investigativa en el estudiante, facilitándole la estructuración de su proyecto de grado. Esta franja incluye el desarrollo de competencias en expresión oral y escrita, pensamiento investigativo, conocimiento y aplicación de metodologías para trabajos de investigación y práctica empresarial.

Igualmente, el programa ofrece flexibilidad horaria, toda vez que los estudiantes pueden seleccionar horarios diurnos o nocturnos, según sus preferencias y necesidades para la realización de su proceso de formación.

La Universidad ofrece al estudiante todo tipo de soporte tecnológico y bibliográfico actualizado en Administración para su aprendizaje. Los medios educativos que posee la Universidad y que tiene a disposición del Programa de Administración son: biblioteca, tecnologías de información y comunicación, conexión a Internet, procesos de capacitación a los usuarios, convenios institucionales con empresas para el desarrollo de prácticas profesionales y convenios con universidades nacionales e internacionales para pasantías e intercambios de estudiantes y profesores.

El administrador de la Universidad de “ABC”, Seccional Cali, puede desempeñarse en organizaciones del sector público o privado en funciones y/o actividades relacionadas con: dirección y gestión empresarial, formulación, evaluación y gestión integral de proyectos, gestión humana, gestión de clientes y mercados. Asimismo, puede ser consultor y asesor en procesos gerenciales en las organizaciones.

Los estudiantes cuentan con un grupo de actividades culturales, deportivas y recreativas que ofrecidas por la Universidad a través de la Oficina de Bienestar Institucional que le ayudan en su formación integral.

El estudiante podrá profundizar en temas tales como: Finanzas, Mercadeo, Negocios Internacionales y Gestión Estratégica, a través de cursos electivos ofrecidos por la Facultad de Administración y Ciencias Económicas.

El plan de estudios del Programa presenta un ordenamiento jerárquico y la gradualidad de los cursos de administración, lo cual no se observa tan marcado en los otros programas ofrecidos en el medio. El Programa de Administración posee 29 Créditos (20%) en el Componente Administrativo y de Gestión Humana, diferenciándolo de otros programas de la región que sólo poseen hasta 17 créditos (6-10%). El enfoque está sustentado en la formación de un administrador con las capacidades para la Gerencia de Proyectos a través de la modelación, evaluación, ejecución y gestión de proyectos requeridos por los diferentes sectores empresariales.

La estrategia de formación del Administrador de la Universidad “ABC” está dirigida preferencialmente al desarrollo de habilidades directivas para la gestión y estudio de las PYME que representan alrededor del 96% de las empresas en Colombia.

El programa cuenta con una Estrategia Pedagógica denominada: “Trabajo Integrado”, implementado con el fin de que los estudiantes tengan una

aproximación real del conocimiento teórico con la práctica en las organizaciones ubicadas en el medio empresarial. Este Modelo Pedagógico conlleva a que el estudiante pueda asumir la realidad empresarial con la enseñanza teórica del aula de clases, por medio de visitas de observación e investigación estructurada a empresas en las cuales realiza trabajos académico – prácticos, donde podrá hacer una visión comparativa entre el “deber ser” y la realidad. Asimismo, esto coadyuva a que el estudiante se apropie de la realidad para aportar conocimiento empírico del entorno y compararlo con el conocimiento teórico adquirido en el aula de clase.

El programa no sólo responde al conocimiento, sino también a dar sustento al medio que le rodea. Acorde con el Modelo Pedagógico del Programa, además, el estudiante se permea de la realidad circunscrita, se convierte en un agente de apoyo en áreas de las micro y pequeña empresa de la región, como lo son la financiera, el mercadeo, administrativas, gestión, producción, etc., organizaciones que están requiriendo del apoyo en sus áreas básicas.

Respecto de sus egresados, la Universidad “ABC” los valora como un baluarte constitutivo de institucionalidad a tal punto, que en sus Estatutos constituyen parte de los estamentos en igualdad de condiciones que estudiantes y docentes. Es desde este marco regulatorio que la Institución demuestra su compromiso y convicción de la relación que debe cultivar con sus egresados.

El Cuadro No. 5, contiene los factores internos y externos que justifican la nueva estructura curricular del Programa de Administración para el año 2012.

Cuadro No. 5. Factores internos y externos que justifican la nueva estructura curricular del Programa de Administración para el año 2012.

Factores Externos	• Referentes de la Comunidad Académica. • Tendencias Internacionales de la formación en Administración. • Formación Nacional versus Formación Internacional.
Factores Internos	• Formación Nacional versus Formación Regional • El Programa de Administración y la filosofía Universidad “ABC”, Seccional Cali • Necesidades de Formación en Finanzas y Negocios Internacionales. • Plan de Desarrollo 2017 Institucional y Alcances del PEB. • Solicitud del Registro Calificado 2012-2019. • Plan de Mejoramiento del Programa de Administración 2011-2017.
Currículos	• Comparación de créditos académicos Plan 2008 y 2012.

Fuente: Programa de Administración, Universidad “ABC”. 2012.

5. GUÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

La integración de las normas ISO 9001, ISO 14001 y la OHSAS 18001, requiere no sólo una reconstrucción de los sistemas existentes en las organizaciones bajo los fundamentos de cada norma, sino también una transformación del imaginario colectivo de todo el personal que participa en dichos procesos, todo esto con el propósito de que se cumpla de manera efectiva la unificación que dé como resultado un SGI. De manera sencilla podríamos decir que es dejar de pensar por separado en la calidad, en el medio ambiente y en la salud ocupacional, para llegar a un nuevo paradigma que involucre en cada acción, en cada servicio o en cada proceso parámetros de calidad, de salud ocupacional y del medio ambiente.

Como resultado del proceso de investigación se elaboró una guía, la cual se ha denominado *“Guía para el Diseño de un Sistema de Gestión Integral en el Programa de Administración, de la Universidad ABC”*; donde se encuentra el qué y el cómo para llevar a cabo la implementación del sistema, y con la cual se busca entregar a las directivas del Programa de Administración y a la Universidad en general, un instrumento de gestión que consideramos puede servir como herramienta administrativa de mejoramiento continuo.

Al desarrollar las etapas propuestas en la Guía no solo se encontrarán algunos conceptos básicos, sino también las actividades a desarrollar en cada uno de los pasos para la correcta implementación del Sistema de Gestión Integral.

Después de este viaje por diferentes estadios del conocimiento, se ambiciona formular una propuesta para que una organización pueda transitar hacia la implementación de un Sistema de Gestión Integral.

Se inicia recomendando el apoyo e involucramiento de la alta gerencia, en este caso de estudio las directivas de la facultad, las cuales deben tomar la decisión de

implementar el sistema y de desplegar por medio de estrategias de planeación y comunicación hacia el resto de la organización el SGI. Con su ejemplo y liderazgo se podrían crear las bases para una cultura organizacional de mejoramiento, sin la cual es muy difícil la implementación del sistema.

Se debe elegir a la persona o personas que harán el papel de facilitadores del sistema, quienes, como se menciona en la Guía, deben contar con excelentes relaciones interpersonales, tener conocimiento de las normas y ser capacitados como auditores internos.

En este caso de estudio, se recomienda comenzar con un plan piloto, que en esta investigación es el Programa de Administración, para una vez obtenida esta experiencia, se irradie al resto de la Organización.

La teoría de sistemas será de gran ayuda en el momento de definir las entradas, los procesos y las salidas que cada parte de la organización debe definir con antelación. El enfoque de procesos es una teoría gerencial que cambia el paradigma de una organización pasando de mirar funciones y tareas, a tener procesos transversales encadenados por medio del direccionamiento estratégico. Contar con las normas internacionales ISO es lograr implementar sistemas ya probados y respaldados internacionalmente, siendo lo ideal el acompañamiento de alguna organización certificadora. Pero cada grupo directivo deberá decidir cuáles son las normas que conformarán su propio sistema integral.

Se reconoce también que el ciclo de control PHVA es, para el sistema, la plataforma ideal para el éxito de su implementación.

Por último, y se considera de gran importancia, insistir en la comunicación, sensibilización y entrenamiento de todo el personal para que los cambios que se den sean aceptados por las personas, creando poco a poco, una cultura de mejoramiento continuo, en donde la satisfacción de los clientes y usuarios esté respaldada por servicios y productos de calidad; con un lugar de trabajo agradable y seguro, en donde existan condiciones ideales de calidad de vida y unos procesos productivos que brinden todas las medidas necesarias para la protección

y conservación del medio ambiente, dentro de unas políticas de responsabilidad social bien definidas.

Se proporciona una herramienta administrativa con la intención de facilitar a las IES un instrumento que les permita abordar las etapas e implementación (PHVA) de los procesos de mejoramiento continuo.

Por ser la Guía, el producto resultante de este trabajo de grado, y teniendo en cuenta que será entregado a la comunidad académica del Programa; se presenta como un manuscrito independiente con un formato específico, por lo cual se ha insertado al final del presente documento. Ver Anexo 6.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La observación de la implementación de sistemas de gestión integral muestra claramente a las organizaciones empresariales como las más interesadas en aplicar dichos sistemas. En el caso de las universidades entrevistadas, a pesar de la importancia que reconocen en los temas de medio ambiente y salud ocupacional, no están contemplados a mediano plazo como estrategias dentro de sus planes de mejoramiento, lo cual lastimosamente limita la formación integral (dimensiones: afectiva, intelectual, social, trascendental y física) de los futuros egresados; pues se sigue pensando que sólo con la norma ISO 9001 se pueden solucionar todos los problemas de gestión; cuando lo ideal sería sacar profesionales con un sentido más holístico que profesasen respeto no solo hacia la calidad, sino por el medio ambiente y hacia sus semejantes, con prácticas organizacionales que reflejen una estrategia de responsabilidad social empresarial.

Por otro lado, se pudo apreciar que en las organizaciones empresariales sigue siendo más fácil la incorporación de estos Sistemas de Gestión Integral. Nos atrevemos a pensar que debe ser por la importancia que esto tiene para sus funciones comerciales en estos tiempos de globalización; todo lo contrario a lo que sucede en las organizaciones educativas, a las cuales todavía no les ha llegado una competencia tan de lleno como al sector industrial y comercial. Se espera con estas líneas sentar un precedente de alerta para que no sigan siendo reactivos ante la competencia global que se avecina. La aparición de mercados supranacionales que posibilitan la movilidad de alumnos, docentes y futuros egresados, requiere el fortalecimiento de la gestión de las IES, por medio de SGI que haga más competitiva la institución a nivel internacional.

La presión que están ejerciendo las cuatro universidades de la ciudad de Cali certificadas en alta calidad (la Univalle, la ICESI, la Javeriana y la Autónoma de Occidente) hace menester que las otras universidades del sector mejoren notoriamente su gestión, de lo contrario se verán opacadas y perderán mercado.

Es necesario incluir en las actividades del Programa de Administración el “benchmarking” para, con la comparación de los mejores, revisar el SGI con aquellas instituciones en las cuales tengan procesos de mejoramiento exitosos y poder fortalecer el foráneo.

Por otro lado, queremos resaltar la estrategia de la Universidad del Valle por considerarla sumamente adecuada para el sector educativo en cuanto a la paciencia, la sensibilización y la concertación que ha acompañado todo su proceso. Que si bien es criticado por su personal, esta Universidad se sigue destacando como la mejor de la región.

Los logros obtenidos por una universidad pública, como lo es la Universidad del Valle, alrededor de sus procesos de mejoramiento, merece una mirada comparativa de otras IES en el momento de emprender procesos de cambio y mejora.

También, se pudo apreciar cómo organizaciones como Coomeva, a pesar de sus crisis, ha logrado hacer frente a la competencia por medio de su plataforma tecnológica denominada “Daruma”, la cual aglutina varias normas internacionales.

6.2 Beneficios

Los beneficios esperados en la implementación de un SGI se detallan a continuación, teniendo en cuenta la literatura y los resultados de las entrevistas exploratorias:

- Ver el Programa como un sistema abierto.
- Mejora en el direccionamiento estratégico de la Facultad y del Programa.

- Contar con un enfoque holístico para gestionar riesgos del Programa.
- Menos conflictos o choques entre sistemas de gestión.
- Obtención de un sistema más eficaz y único, simplificando la documentación.
- Disminución del tiempo requerido para la implementación de un sistema de mejora.
- Optimización de las auditorías, tanto internas y externas, al integrarlas.
- Reducción de costos y mejoramiento operacional.
- Administración simultánea de todos los sistemas.
- Mejoramiento en la calidad del servicio al usuario.
- Mejoramiento en el impacto ambiental de la IES.
- Mejoramiento en la salud y seguridad de la comunidad universitaria.

6.3 Recomendaciones

- Como se pudo constatar en las visitas a las organizaciones entrevistadas, el campo de los sistemas de integración es muy amplio; por ejemplo, en la empresa Coomeva comentaron sobre nueve normas diferentes. Lo cual muestra las oportunidades que hay para implementar estos sistemas, como resultado de un análisis estratégico por parte de las directivas de cada institución. Ya que no todos los sistemas tienen el mismo impacto en todas las organizaciones.
- Los Sistemas de Gestión Integral deben estar alineados con los procesos de planeación estratégica, por ser parte del rol gerencial. No se deben mirar como programas aislados que hoy se montan y mañana se desmontan, sino, por el contrario, estar inmersos en las estrategias innovadoras de la

organización a todo nivel, desde innovación en productos y servicios, procesos organizacionales, hasta en estrategias de marketing. Con estrategias de innovación la competitividad de la organización se integrará de manera exitosa.

- Por medio de los Sistemas de Gestión Integral las organizaciones buscan mejorar su gestión al reducir la burocracia, la pérdida de tiempo, la duplicación de las funciones y el ahorro de dinero al implementarlos de manera conjunta. Gerentes y profesionales encuestados comentaron en las entrevistas que las ventajas de los Sistemas de Gestión Integral van mucho más allá de la certificación. Tienen beneficios asociados con la satisfacción de los clientes o usuarios, ambientales, de los empleados y de la comunidad en general. Por tal motivo, no se deben emplear como cortinas de humo para despedir personal, lo cual daña el clima laboral y deteriora la cultura organizacional. Si bien es cierto que trabajar de manera paralela, también implica duplicar esfuerzos, molestias en los empleados y en ocasiones reclamos por parte de los clientes; los entrevistados comentaron que al integrar aspectos comunes se pueden realizar actividades que agilizan procesos y que hacen que las acciones preventivas y correctivas sean integradas, lo cual implica capacitación y entrenamiento sistémico de las personas que acometen dichas acciones, teniendo que desarrollar formatos integrados y dar información integrada a clientes o proveedores. Ventajas que representan ahorro de tiempo y dinero, que con el tiempo hacen que la organización sea más competitiva.
- El ciclo de control del Ingeniero William Shewar es la columna vertebral de los Sistemas de Gestión Integral. Desde la planeación, implementación, verificación y mejora se pueden generar las estrategias de integración del sistema. Por tener este ciclo elementos transversales que se pueden alinear a los sistemas de gestión conocidos y estandarizados.
- Las Instituciones de Educación Superior pueden encontrar en los Sistemas de Gestión Integral una base estratégica para garantizar no solo su mejoramiento

continuo, sino el establecimiento de ventajas competitivas. Los intereses organizacionales enfocados solo en las ganancias, actualmente deben considerar no solo esos intereses económicos, sino también ofrecer beneficios a sus clientes y usuarios, al tiempo que se atienden sus requerimientos, ofreciendo procesos y productos ambientalmente aceptables, y un ambiente de trabajo favorable para el desarrollo humano de sus empleados en cualquiera de sus procesos, incluidos en la cadena de valor. Y debe estar incluido en el mapa de procesos de dirección, misionales y de apoyo, el planteamiento de trabajar por medio de Sistemas de Gestión Integral como una estrategia organizacional que conduce a la ventaja competitiva.

- Todas las personas de la organización requieren tener capacitación y entrenamiento que apoye la implementación del Sistema de Gestión Integral. Temas como calidad, medio ambiente, desarrollo sostenible, responsabilidad social empresarial, seguridad industrial y salud ocupacional deben ser del dominio de toda la gente de la organización. Logrando la creación de una cultura de mejoramiento y autocuidado personal.
- Se recomienda prestar atención a los seis aspectos del Sistema de Gestión Integral que facilitan su integración. Identificarlos y trabajar organizadamente con ellos es garantía de éxito en la implementación del sistema. Los aspectos comunes son: la política, la planeación, la implementación, su evaluación y mejora, por último la revisión por parte de la Dirección.
- Se hace necesario fortalecer la investigación sobre Sistemas de Gestión Integral y su implementación en las IES. El tema de dichos sistemas es más del dominio empresarial. Fomentar la investigación para su implementación en las universidades, puede no solo mejorar su gestión, sino también el perfil de los egresados, al darles un conocimiento mucho más holístico del mundo en que viven. Aún son incipientes en nuestro país programas de pregrado o posgrado que, al interior de los programas curriculares, ofrezcan una

asignatura explícitamente desarrollada para tratar el tema de los Sistemas de Gestión Integral. Evidentemente, se requiere apoyo en experiencias aprendidas y en investigación.

- Trabajar con calidad, responsabilidad social y ambiental eventualmente se puede asumir como aspectos intangibles en las organizaciones, pero indudablemente son factores que definen ventajas competitivas presentes y futuras, en un mundo globalizado cada vez más exigente en estos aspectos, entendiendo que la rentabilidad no es solamente un asunto de dinero sino de calidad del aire, del agua, el paisaje, la ética ante los usuarios y clientes y la comunidad en general.
- La vía de la legalidad, la honestidad, la formalidad y la transparencia debe ser un requisito en nuestro país. Más allá de ser un deber, la legalidad es un valioso camino para acceder a beneficios, es sobre todo una manera de mantener ideales de paz e igualdad, para competir limpiamente, apoyando a quienes siguen la misma dinámica; Además, es una forma de creer en el otro, de respetar al otro. Y nadie mejor que la academia para comenzar este proceso si queremos vivir en paz.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez Londoño. H. (1993). *“La Nueva Organización una Visión a través de su cultura”*. (Pliegos Administrativos y Financieros No. 18. Facultad de Ciencias de la Administración). Universidad del Valle. Cali.
- Bedard, Reneé. (2000). *“Los tres esquemas integradores propuestos por Reneé Bédard”*. Resumen de Álvaro Zapata Domínguez.
- Campos, Vicente F. (1996). *“Gerenciamiento de las directrices: Hoshin Kanri. Belo Horizonte: FCO”*.
- Cantón, I. (Coord.) (2001). *“La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva”*. Madrid; Ed. CCS.
- Cantú Delgado, Humberto. (2006). *“Desarrollo de una cultura de calidad”*. 3era. ed., México; McGraw-Hill Interamericana.
- Chacón Moscoso, Salvador y otros. (1997). *“Evaluación de la calidad universitaria: Validez de contenido, Sevilla”*. Universidad de Sevilla. España
- Consejo Nacional de Acreditación (CNA). (2003) *“Educación superior calidad y acreditación”*. Bogotá, Colombia.
- Consejo Nacional de Acreditación. (1998). *“La evaluación externa en el contexto de la acreditación en Colombia”*. Santafé de Bogotá.
- Consejo de Gobierno. (2007). *“Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB)”*. Universidad de San Buenaventura. Ed. Bonaventuriana.
- Consejo Nacional de Acreditación (CNA), (2009). *“El Sistema de Mejoramiento Continuo del Consejo Nacional de Acreditación”*. Bogotá.

- Corporación Calidad. (1998). *"Cartilla Guía de Evaluación Galardón Santafé de Bogotá a la Gestión Escolar"*, Bogotá.
- Corporación Calidad. (2010). *"Cartilla Premio Colombiano a la Excelencia"*. Bogotá.
- Corporación Calidad. (2000). *"Guía para Participantes Premio Colombiano a la Calidad"*. Bogotá. .
- Deming, Edward (1982). *"Calidad, productividad y competitividad – La salida de la crisis"*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Departamento Nacional de Planeación. (1990). *"Memorias. Congreso de Gestión de Calidad y Productividad como estrategia de desarrollo"*. República de Colombia.
- Escorche, Víctor; y otros. (1990). *"Productividad y calidad, Manual del consultor"*. 1ª edición. Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos. P.69
- Evans. James R; Lindsay. William M. (2007). *"Administración y Control de Calidad"*. Ed. Thomson. 6ª. edición.
- Gutarra, V.A (2002). *"Implementación de los círculos de calidad en el Instituto Superior Tecnológico ITEC"*. Lima Informe Profesional (Ingeniero Industrial)- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial. Escuela Académica Profesional de Ingeniería Industrial.Tesis Unmsm.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec. (2008). *"Presentación de tesis, Trabajo de grado y otros trabajos de Investigación"*. Bogotá. Icontec., 41 p. NTC 1486.

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec. ISO 9001. (2009). *“Guía para las Pequeñas Empresas”*. 2ª. Ed. Contacto Gráfico. Bogotá.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec. (2004). *“Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001”*. (1ª actualización); Bogotá.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Icontec. ISO 14001. (2002). *“Guía Implementación de la Norma NTC ISO 14001”*. Ed. Contacto Gráfico Ltda.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec. (2000). *“Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001”*. Bogotá.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Icontec. (2007). Norma Técnica Colombiana NTC-OHSAS 18001. *“Correspondencia entre las Normas OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004 e ISO 9001:2000”*. (1ª actualización), Anexo A; Pp. 16-18; Bogotá.
- Ishikawa, K. (1987). *“¿Qué es el control total de calidad?”*. La modalidad japonesa. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Ivancevich, J. M. y otros (1996). *“Gestión, calidad y competitividad, Irwin, Clamades, S.L. Eduardo Torroja”*. Madrid.
- James, P. (1997). *“Gestión de la Calidad Total”*. Un texto introductorio, Prentice Hall Iberia, Madrid.
- Juran, J.M. (1988). *“Juran on Planning for Quality”*. The Free Press; 9th impression edition. New York.
- Koontz, W. (1991). *“Elementos de Administración”*. 5 Ed. México.
- Malo S.; Velásquez J. A., (1998). *“La calidad en la educación superior en México – una comparación internacional”*. México.

- Mariño, N. Hernando. (1989). *“Gerencia de la Calidad Total”*. Pág. 109. Ed. Tercer Mundo. 1ª edición.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). *“Premio colombiano a la Gestión de la Calidad - Guía para las organizaciones”*. Dirección de Normalización y Calidad. Bogotá.
- Molano R. Diana M. e Insuasty C. María A. (2012). *“Nivel de implementación de los sistemas de gestión de calidad en las universidades públicas de Colombia”*. Universidad de Nariño.
- Nakamura, T. (1981). *“The Postwar Japanese Economy. Its Development and Structure”*. University of Tokyo. Tokyo.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Unesco. (2004). *“Educación Superior en una Sociedad Mundializada”*. Francia.
- Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Unesco. (1992). *“Conferencia sobre el medio ambiente y el desarrollo”*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Organización Mundial de la Salud, OMS. (1995). *“Salud ocupacional para todos: propuesta para una estrategia mundial de la OMS”*. Ginebra.
- Padrón Robaina, V. (1996). *“Análisis comparativo en los distintos enfoques en la gestión de Calidad Total”* Esic Market, Julio-Septiembre, Pp.147–158.
- Patiño, C. A. (2006). *“Modelos de calidad en la formación profesional y en la educación. Análisis y complementariedad”*. Montevideo: Cinterfor/OIT. Pp.75-102.
- Perez, Bonfante L.A. (2012). *“Una mirada a la calidad en el marco normativo para la Educación Superior de Colombia”*. Universidad del Valle.

- Ramos, C. Et al (2003). *“Reflexiones para un plan de desarrollo”*. Serie, Pensamiento Universitario. Universidad del Valle. Cali. Colombia.
- Revelo, Revelo. J y otros. (2006). *“Lineamientos para la acreditación institucional”*. Consejo Nacional de Acreditación, CNA. Serie Documento CNA No.2. Bogotá. Colombia.
- Russel. L. Ackoff (1972). *“Un concepto de planeación de empresas”*. Ed. Limusa. México.
- Salas, Zapata W.A. (2005). *“Formación por competencias en educación superior. Una aproximación conceptual a propósito del caso colombiano”*. Universidad de Antioquia. Colombia. Revista Interamericana de Educación Núm. 36/9.
- Saraph, J. V., BensoN, P. G. y Schroeder, R. G. (1989). *“An Instrument for measuring the critical factors of quality management”*, Decision Sciences, 20. Pp.810 – 829.
- Senge, P. (2003). *“La Quinta Disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente”*. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Tabla, Guillermo. (1998). *“Guía para implementar la Norma ISO 9000”*. Ed. McGraw-Hill.
- Universidad de San Buenaventura, Facultad de Ciencias Económicas. (2012). *“Proyecto Educativo del Programa de Administración (PEP)”*. Editorial Bonaventuriana.
- Universidad Eafit, (2002). *“Políticas y Modelos institucionales de autoevaluación”*. Medellín. Colombia.
- Universidad Industrial de Santander. (2012). *“Manual de Gestión Integrado”*. versión 09. Bucaramanga.

- Urbano, N. (2008). *“Efectos de la implementación del modelo colombiano de acreditación de programas académicos”*. Un análisis a partir del caso de los programas tecnológicos. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Valenzuela Fernández, L.M. y Rosas Ferrer, J.A. (2007). *“Los Criterios Baldrige, aplicados a la gestión por calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria”*. Revista Horizontes Empresariales Num.6-1, Universidad del Bío-Bío. Chile.
- Walton, M. (1990). *“Cómo administrar con el método Deming”*. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Zapata D, A. Primero C., L.A., Arias Q., B. D. (2005). *“Cultura Organizacional para la Calidad Total”*. Libro: Investigaciones en Administración. Encuentro Nacional de Investigación en Administración. Cali, Colombia. Ascolfa, Pp.155 - 169, V.1.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS EN LINEA

- Giraldo, U. "Bases para una política de calidad de la Educación Superior en Colombia: tomado de http://www.cna.gov.co/1741/articles186502_doc_academico10.pdf. Octubre 1 de 2009.
- <http://www.mineducacion.gov.co/snies/>.
- <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>.
- <http://www.ccalidad.org/>.
- <http://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html> tomado el día: 01/10/2009.
- <http://www.cna.gov.co/1741/article-186502.html>.
- http://www.consejocolombianodeseguridad.org.co/interna_general.php?idnoticia=23&idcategoria=27. Recuperado el 25 de marzo de 2013.
- <http://www.consejocolombianodeseguridad.org.co/ruc.php>.
- <http://www.educar.org/articulos/calidadeneducacion.asp>.
- http://www.es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001.
- <http://www.ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/download/291/245>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comdidesa.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/valgescal.htm>
- <http://www.icfes.gov.co/>.
- <http://www.iegapunimilitar.edu.co/images/dics/ciencias/9.viableiso.pdf>
- http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_180285.pdf.
- <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm> recuperado el 30 de septiembre de 2012.
- http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ElHombre+y+la+Cultura.html>
- <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>

- <http://www.rieoei.org/deloslectores/1036Salas.PDF>
- <http://www.sapiensresearch.org/ranking> U-sapiens/.
- http://www.sig.ucaldas.edu.co/gestionDocumental/anexos/NTC-GP%201000_2004.pdf
- http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/desafios01.htm.
- <http://www.unesdoc.unesco.org/images/0013/001362/136247s.pdf>.
- http://www.unicef.org/.../Un_enfoque_de_la_EDUCACION_PARA_TODOS_basado_en_los_derechos_humanos.pdf
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/148Ciclo_Control_PHVA.htm
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4050006/CURSO/leccion_6/04.html
- <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%206/los%20criterios.pdf>.
- http://www.ub.edu/relfido/docs/NUEVOS_RETOS_DE_LA_PROFESION_D OCENTE.pdf.
- Label, W (2000). ISO 14001: Un sistema de administración ambiental con oportunidades para contadores y otros consultores. Revista Contaduría y Administración No.198 Julio–Septiembre. Tomado de:
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/198/RCA19806.pdf>
- Franco, P. Zoila Rosa (2002). ¿Será posible la democracia en la universidad? Tomado de:
<http://www.fenalprou.org.co/documentos/SERA.pdf+&cd= 1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
- Fortune, 22 de marzo de 1993, p.21, y V Daniel Hunt, Quality in America (Homewood, 111.: Business One Irwin, 1992), p. 21 tomado de:
<http://www.civ.cl/Academico/PabloLecaros/Asignaturas/CT/Calidad.htm>

ANEXOS

ANEXO 1.

Cuadro 1. UNIVERSIDADES DEL VALLE DEL CAUCA

Universidad	Ciudad	Privada	Pública
Corporación Universitaria Minuto de Dios	Cali /Buga	X	
Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium	Cali	X	
Pontificia Universidad Javeriana	Cali	X	
Sistema Universitario Uniminuto	Cali /Buga	X	
Universidad Autónoma de Occidente	Cali	X	
Universidad Central del Valle del Cauca	Tuluá		X
Universidad de San Buenaventura	Cali	X	
Universidad del Pacífico	Buenaventura		X
Universidad del Valle	Cali		X
Universidad Icesi	Cali	X	
Universidad Libre de Colombia	Cali	X	
Universidad Nacional de Colombia	Palmira		X
Universidad Pontificia Bolivariana	Palmira	X	
Universidad Santiago de Cali	Cali / Palmira	X	
Universidad Antonio Nariño	Cali	X	
Universidad Cooperativa de Colombia	Cali	X	
Escuela de Aviación Marco Fidel Suárez	Cali	X	

ANEXO 2.

Cuadro 2. SISTEMAS DE CALIDAD IDENTIFICADOS POR UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD	ISO 9001	NTCGP 1000	OTRO	NINGUNO
Corporación Universitaria Minuto de Dios	X			
Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium	X			
Pontificia Universidad Javeriana		X	X	
Sistema Universitario Uniminuto*				X
Universidad Autónoma de Occidente	X	X		
Universidad Central del Valle del Cauca		X		
Universidad de San Buenaventura	X		X	
Universidad del Pacífico		X		
Universidad del Valle	X	X		
Universidad Icesi	X	X		
Universidad Libre de Colombia	X		PIDI	
Universidad Nacional de Colombia		X		
Universidad Pontificia Bolivariana*				X
Universidad Santiago de Cali	X			
Universidad Antonio Nariño				X
Universidad Cooperativa de Colombia	X			
Escuela de Aviación Marco Fidel Suarez	X	X		

*En la sede de Medellín la Universidad ha iniciado un proceso de Calidad, enfocado principalmente a la acreditación y control de calidad con base en la ISO 9001.

ANEXO 3.

Cuadro 3. RELACION ENTRE LAS NORMAS ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, y OHSAS 18001:2007

<i>No.</i>	<i>ISO 9001:2008</i>	<i>No.</i>	<i>ISO 14001:2004</i>	<i>No.</i>	<i>OHSAS 18001.2007</i>
1.	Objeto y alcance de aplicación	1.	Objeto	1.	Objeto y campo de aplicación
1.1.	Generalidades				
1.2.	Aplicaciones				
2.	Referencias normativas	2.	Normas de referencia	2.	Normas de referencia
3.	Términos y definiciones	3.	Definiciones	3.	Definiciones
4.	Sistema de Gestión de la Calidad (Solo título)	4.	Sistema de Gestión de la Calidad (Solo título)	4.	Elementos del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional
4.1.	Requisitos generales	4.1.	Requisitos generales	4.1.	Requisitos generales
4.2.	Requisitos de la documentación (solo título)				
4.2.1.	Generalidades	4.4.4.	Documentación	4.4.4.	Documentación
4.2.2.	Manual de la Calidad				
4.2.3.	Control de los documentos	4.4.5.	Control de documentos	4.4.5.	Control de documentos y datos
4.2.4.	Control de los registros	4.5.4.	Control de los registros	4.5.3.	Registros y administración de registros
5.	Responsabilidad de la dirección (solo título)	4.2, 4.4.1.	Política de calidad, recursos, funciones, responsabilidad y autoridad		
5.1.	Compromiso de la Dirección				

<i>No.</i>	<i>ISO 9001:2008</i>	<i>No.</i>	<i>ISO 14001:2004</i>	<i>No.</i>	<i>OHSAS 18001:2007</i>
5.2.	Enfoque al cliente	4.3.1., 4.3.2, 4.6.	Aspectos ambientales. Requisitos legales y otros requisitos. Revisión por la Dirección.	4.3.1., 4.3.2, 4.6.	Planificación para la identificación de peligros, evaluación y control de riesgo. Requisitos legales y otros. Revisión por la Dirección.
5.3.	Política de la Calidad	4.2.	Política ambiental	4.2.	Política de Seguridad y Salud Ocupacional
5.4.	Planificación (solo título)	4.3.	Planificación (solo título)	4.3.	Planificación (solo título)
5.4.1.	Objetivos de la Calidad	4.3.3.	Objetivos, metas y programas.	4.3.3.	Objetivos
5.4.2.	Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	4.3.3.	Objetivos, metas y programas.	4.3.3., 4.3.4.	Programas de Gestión en Salud y Seguridad Industrial
5.5.	Responsabilidad, autoridad y comunicación (solo título)				
5.5.1.	Responsabilidad y autoridad	4.4.1.	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad		
5.5.2.	Representante de la dirección	4.4.1.	Recursos, funciones, Responsabilidad y autoridad		
5.5.3.	Comunicación interna	4.4.3.	Comunicación	4.4.3.	Consulta y comunicación
5.6.	Revisión por la dirección				
5.6.1.	Generalidades	4.6.	Revisión por la dirección	4.6.	Revisión por la dirección
5.6.2.	Información para la revisión	4.6.	Revisión por la dirección		
5.6.3.	Resultados de la revisión	4.6.	Revisión por la dirección		
6.	Gestión de los Recursos (solo título)				

<i>No.</i>	<i>ISO 9001:2008</i>	<i>No.</i>	<i>ISO 14001:2004</i>	<i>No.</i>	<i>OHSAS 18001.2007</i>
6.1.	Provisión de recursos	4.4.1.	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad		
6.2.	Recursos humanos (solo título)				
6.2.1.	Generalidades	4.4.2.	Competencia, formación y toma de conciencia.		
6.2.2.	Competencia, toma de conciencia y formación	4.4.2.	Competencia, formación y toma de conciencia.	4.4.2.	Entrenamiento, concientización y competencia
6.3.	Infraestructura	4.4.1.	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	4.4.1.	Estructura y Responsabilidades
6.4.	Ambiente de trabajo				
7.	Realización del producto (solo título)	4.4.	Implementación y operación		
7.1.	Planificación de la realización del producto	4.4.6.	Control operacional	4.4., 4.4.6.	Implementación y operación. Control operativo
7.2.	Procesos relacionados con el cliente (solo título)				
7.2.1.	Determinación de los requisitos relacionados con el producto	4.3.1., 4.3.2, 4.4.6.	Aspectos ambientales. Requisitos legales y otros requisitos. Control operacional.		
7.2.2.	Revisión de los requisitos relacionados con el producto.	4.3.1., 4.4.6.	Aspectos ambientales. Control operacional.		
7.2.3.	Comunicación con el cliente	4.4.3.	Comunicación		
7.3.	Diseño y desarrollo (solo título)	4.4.6.	Control operacional.		

<i>No.</i>	<i>ISO 9001:2008</i>	<i>No.</i>	<i>ISO 14001:2004</i>	<i>No.</i>	<i>OHSAS 18001:2007</i>
7.4.	Compras (solo título)				
7.4.1.	Proceso de compras	4.4.6.	Control operacional.		
7.4.2.	Información de las compras	4.4.6.	Control operacional.		
7.4.3.	Verificación de los productos comprados	4.4.6.	Control operacional		
7.5.	Producción y prestación del servicio (solo título)				
7.5.1.	Control de la producción y de la prestación del servicio	4.4.6.	Control operacional		
7.5.2.	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	4.4.6.	Control operacional		
7.5.3.	Identificación y trazabilidad.				
7.5.4.	Propiedad del cliente				
7.5.5.	Preservación del producto	4.4.6.	Control Operacional		
7.6.	Control de los dispositivos de seguimiento y medición	4.5.1.	Seguimiento y medición		
8.	Medición, análisis y mejora (solo título)	4.5.	Verificación	4.5.	Verificación y acción correctiva
8.1.	Generalidades	4.5.1.	Seguimiento y medición		
8.2.	Seguimiento y medición (solo título)				
8.2.1.	Satisfacción del cliente				
8.2.2.	Auditoría interna	4.5.5.	Auditoría interna	4.5.4.	Auditoría
8.2.3.	Seguimiento y medición de los procesos	4.5.1., 4.5.2.	Seguimiento y medición. Evaluación del cumplimiento legal.	4.5.1.	Medición y seguimiento del desempeño

<i>No.</i>	<i>ISO 9001:2008</i>	<i>No.</i>	<i>ISO 14001:2004</i>	<i>No.</i>	<i>OHSAS 18001.2007</i>
8.2.4.	Seguimiento y medición del producto	4.5.1., 4.5.2.	Seguimiento y medición. Evaluación del cumplimiento legal.	4.5.1.	Medición y seguimiento del desempeño
8.3.	Control del Producto No conforme	4.4.7., 4.5.3.	Preparación y respuesta ante emergencias. No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.	4.4.7., 4.5.2.	Preparación y respuesta ante emergencias. Accidentes, casi accidentes, no conformidades y acciones correctivas y preventivas
8.4.	Análisis de datos	4.5.1.	Seguimiento y medición		
8.5.	Mejora (solo título)				
8.5.1.	Mejora continua	4.2., 4.3.3., 4.6.	Política ambiental. Objetivos, metas y programas. Revisión por la dirección.		
8.5.2.	Acción correctiva	4.5.3.	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva		
8.5.3.	Acción preventiva	4.5.3.	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva		

ANEXO 4. FORMATO PARA ENTREVISTA.

ENCUESTA SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

Nombre de la empresa: _____

Nombre y cargo del encuestado: _____

E-mail del encuestado: _____

Fecha de encuesta: _____

Le agradezco contestar la siguiente encuesta, respondiendo en forma abierta y breve cómo realizó los aspectos de cada una de las etapas mencionadas a continuación, teniendo en cuenta que se busca conocer Cómo llevar a cabo la implementación de un Sistema de Gestión Integral, pues el Qué serían las Normas: ISO 9001:2008; ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007.

Si en su Institución se realizaron otras etapas en el proceso de Implementación de éstas normas; como por ejemplo, diagnóstico, sensibilización, diseño, capacitación, comunicación, etc. Por favor inclúyalas y mencione cómo se ejecutaron.

1. Etapa de Planeación:

a. Plan detallado de trabajo: _____

b. Identificación y evaluación de aspectos, impactos y riesgos: _____

c. Identificación de requisitos legales y de otro tipo: _____

d. Objetivos y programas para su cumplimiento:

e. Plan de documentación del sistema y/o norma: _____

f. Estructura y roles: _____

g. Plan de contingencias: _____

2. Etapa de Implementación:

a. Difusión de la información: _____

b. Implementación del sistema y/o Norma: _____

c. Implementación de los procesos del sistema y/o Norma: _____

d. Gestión de los recursos y la infraestructura que necesita para lograr sus objetivos: _____

e. Personal con las competencias laborales necesarias:

f. Requisitos de la documentación _____

g. Control operativo de las condiciones en que se realizan las operaciones asociadas con aspectos significativos:

h. Control de documentos y registros: _____

i. Comunicación interna y externa:

3. Etapa de Verificación:

- a. Auditorías internas: _____
- b. Revisión por la dirección: _____
- c. Seguimiento y medición: _____
- d. Evaluación periódicas del cumplimiento con los requisitos legales:

- e. Monitoreo y medición mediante el análisis de datos:

- f. Tratamiento de las no conformidades y toma de decisiones para mitigar su impacto: _____

4. Etapa de Mejoramiento:

- a. Mejora del sistema mediante el uso de la política, los objetivos, los resultados de auditoría, el análisis de datos : _____
- b. Definición y asignación de la responsabilidad y autoridad por la mejora :

- c. Acciones correctivas: _____
- d. Acciones preventivas: _____
- e. Plan de mejoramiento: _____
- f. Seguimiento a los planes: _____

Comentarios adicionales:

Gracias por su colaboración.

ANEXO 5.

Cuadro 4. RESUMEN ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS

EMPRESA	NORMAS	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
UINIVALLE	NTCGP 1000	Inicia en el año 2008.	Por ser una institución pública se trabaja un plan anual ligado al presupuesto.	Se efectúa una auditoría interna anual.	Las mejoras son muy concertadas con las diferentes áreas.
		Se efectúa un diagnóstico inicial de calidad.	Se implementa a través de proyectos.	Se cuenta con un plan padrino por parte de planeación hacia el resto de las áreas, como por ejemplo: "calidad de visita".	Son procesos más de dialogo y apoyo que de imposición.
		Luego se implementa el MECI.	La implementación tiene grados de madurez de acuerdo a las diferentes facultades.	Se efectúa un informe anual a las directivas; que reemplaza la revisión por parte de ellos.	Rara vez se pide intervención de la alta gerencia.
		Se establece un modelo metodológico con factores y características de la acreditación.	Cada facultad tiene su propio comité de calidad.		Las mejoras se realizan poco a poco.
		Se inserta en la matriz de articulación del sistema.			
		Todo se organiza bajo el ciclo PHVA.			

EMPRESA	NORMAS	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Universidad de San Buenaventura Cali	ISO 9001	Se diseñó el sistema y su política.	Se diseña la estructura del sistema y sus procesos.	Se hacen las auditorías internas.	Se dan las acciones correctivas, preventivas y de mejora.
		Se capacitó al equipo técnico en fundamentos ISO y planeación del sistema.	Surge el mapa de procesos de dirección, misionales y de apoyo.	Se establecen para cada año.	
		Se capacitó a los auditores internos por medio de Icontec.	Se caracterizan los procesos.	Informe de auditorías o sea hallazgos de auditorías.	
		Se crea el equipo directivo conformado por el rector y los vicerrectores.	Se hace la documentación de los procesos.	Se da la revisión por la dirección.	
		Se socializó a todo el personal.	Se pone en marcha el sistema.		
		Se capacita a todo el personal en trabajo en equipo.			

EMPRESA	NORMAS	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Ingenio Providencia	En 1995 ISO 9001. OHSAS 18001 en el 2006. NORMA 22000. Y BASC.	Trabajan con 3 grandes grupos gerenciales de acuerdo al mapa de procesos.	Cuentan con un departamento de comunicación, el cual realiza la difusión.	Se hacen las auditorías internas.	Hay visitas de clientes comerciales, a los cuales se les muestra su gestión.
			Se efectúa el presupuesto.	Políticas de la nación para el medio ambiente.	Se realizan acciones correctivas y preventivas.
			Se realiza la capacitación del personal.	Reciben visitas del Invima.	Tienen un departamento de innovación y hacen mejoramiento continuo.
			Se contratan los asesores.	El proceso se evalúa por competencias.	
			Se pone en marcha.	La alta gerencia, una vez al año, hace auditoría a todo el sistema.	

EMPRESA	NORMAS	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Goodyear de Colombia S.A.	ISO TS 16947 Esta Norma es un sistema que agrupa varias normas.	Se realiza un proceso de planeación de 6 meses, antes del año de su ejecución.	Se despliega la información por todas las áreas, por la gerencia encargada.	Se analizan los resultados obtenidos y los problemas que surgieron.	Se lleva a cabo por medio de políticas, objetivos y análisis de datos.
		La gerencia lo revisa y le da el visto bueno.	El proceso se conoce como APO (Plan anual de operación).	En el último año se efectuaron 85 auditorías internas.	Se toman acciones correctivas y preventivas.
		Para cada proceso hay un equipo responsable.	Comienza el proceso de alineación de los diferentes planes.	La revisión por la dirección es cada año.	Se le asigna la mejora al responsable directo.
		En la implementación se piensa en forma integral en las normas.	Los procesos se soportan con el control de la documentación.	El seguimiento se realiza por medio de reuniones con los grupos interesados.	Los planes de mejora buscan erradicar los problemas.
		Siempre se elabora un plan de contingencias.	Cuando se toman acciones, estas siempre se verifican.	La verificación está amarrada a la evaluación del desempeño.	Si se hacen cambios, se establece de inmediato su seguimiento.

		Se efectúa un continuo mantenimiento de las normas.			
EMPRESA	NORMAS	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
COOMEVA Administrativa S.A.	ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001; ISO 22000; ISO 26000; ISO 27000; ISO 28000; BPM; TPM.	En el año 2000 se implementa el Sistema de Gestión Integral.	La base para el Sistema de Gestión Integral es la ISO 9001, alrededor de la cual se montan todas las demás normas.	Está ligada con la evaluación del desempeño de todos los procesos.	El proceso de mejora se lleva a cabo por medio de la norma 851 de su sistema de gestión.
		Es revisado por la alta gerencia cada 2 años.	Cada uno de los procesos se enmarca dentro del ciclo PHVA.	Cada año se realizan las auditorías internas a todos los procesos.	La responsabilidad de la mejora se le asigna a los líderes responsables del proceso.
		Todo plan de mejoramiento tiene como base la ISO 9001.		Cada mes hay auditoría por parte del coordinador de operaciones y procesos, el cual reporta a la alta gerencia.	Los planes de mejora son liderados por el gerente general. El cual lidera el comité de gerentes y proyectos.
		Cuentan con una plataforma tecnológica llamada Daruma la cual maneja un gran número de Normas.			

**ANEXO 6. GUÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL
EN EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN, DE LA UNIVERSIDAD “ABC”**

GUÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION INTEGRAL EN EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION, DE LA UNIVERSIDAD “ABC”

LUIS MARIO BLANCO VILLEGAS

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Cali, Departamento del Valle del Cauca, Colombia
2013

CONTENIDO

	Pág.
0. Introducción	3
1. Objeto y alcance del Sistema de Gestión Integral	4
1.1 Objeto	4
1.2 Alcance del Sistema de Gestión Integral	5
1.3 Aplicación	5
1.4 Fundamentos Culturales	5
2. Referencias normativas	14
2.1 Referencias del Sistema de Gestión Integral	14
3. Sistema de Gestión Integral	15
3.1. Generalidades	15
3.2. Enfoque de procesos	16
3.3. Mapa de procesos de la Universidad ABC	17
4. Modelo del Sistema de Gestión Integral	18
4.1. Política del Sistema de Gestión Integral	20
4.2. Planificación del Sistema de Gestión Integral	21
4.3. Implementación y operación del Sistema de Gestión Integral	24
4.4. Verificación del Sistema de Gestión Integral	24
4.5. Mejoramiento del Sistema de Gestión Integral	25
4.6. Cuadro resumen del Sistema de Gestión Integral	27

INTRODUCCION

Este documento corresponde a una experiencia particular desarrollada en el Programa de Administración de una universidad de la ciudad de Cali.

Con el fin de proteger información institucional confidencial no se enuncia explícitamente el nombre de la institución universitaria, a la cual pertenecen la Facultad y el Programa de Administración objeto de estudio; en su lugar se utiliza la denominación Universidad “ABC”.

No obstante, se considera que la publicación de la investigación realizada y de la presente Guía puede ser del interés y de gran ayuda para la comunidad académica de otras universidades.

El punto de partida para la elaboración del presente trabajo tiene lugar como resultado de la necesidad de efectuar la implementación del modelo de gestión de la seccional de Cali, para lo cual se efectuó un taller inicial de reflexión, discusión y análisis de modelos de gestión.

La presente Guía describe el Sistema de Gestión Integral, perfila los campos de autoridad, las relaciones y los deberes del personal responsable del desempeño del Programa de Administración.

La Guía está dividida en capítulos, los cuales están directamente relacionados con los requisitos de las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001: 2007, conformando así el Sistema de Gestión Integral.

Esta Guía se utilizará para orientar a los empleados del Programa con respecto a los diversos requisitos del Sistema de Gestión Integral que deben ser cumplidos y mantenidos para asegurar la satisfacción del usuario, la mejora continua y brindar las directrices necesarias que generen una fuerza laboral dotada de poder, autoridad y responsabilidad.

La Guía fue desarrollada como resultado del trabajo de grado, denominado “Diseño de un Sistema de Gestión Integral aplicado a la educación superior de Colombia” Caso de estudio: Un programa académico de una Universidad de Santiago de Cali. Con el fin de optar al título de Magíster en Administración de Empresas.

1. OBJETO Y ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

1.1 OBJETO

Con esta Guía se busca describir el Sistema de Gestión Integral para el Programa de Administración, buscando el reforzamiento de sus procesos y servicios en cuanto a calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.

El Programa espera con esta Guía anticiparse a los requerimientos y necesidades de sus usuarios y de sus clientes internos, al igual que los de otras partes interesadas, por medio del Sistema de Gestión Integral, demostrando así su compromiso con el mejoramiento continuo.

La Guía para el Sistema de Gestión Integral reúne los seis requerimientos que las tres normas tienen en común y los aspectos específicos de cada una de ellas, se prosiguió a soportarlo en el ciclo PHVA que reúne el marco sistémico de los sistemas de gestión.

La utilización de una Guía para el SGI le permitirá al Programa de Administración brindar confiabilidad, ser más competitivo dentro del sector académico, administrar y gestionar de manera efectiva todos sus procesos, promover una cultura de renovabilidad de los recursos, controlar los riesgos de seguridad industrial asociados a su quehacer, lo cual aportará de manera significativa a la estrategia de la Universidad hacia el mejoramiento continuo.

Esta Guía servirá como medio de consulta, con respecto al SGI, a fin de establecer un marco de referencia para facilitar la implementación de las normas internacionales asociadas a la gestión de calidad la ISO 9001 de 2008, medio ambiente ISO 14001 de 2004 y salud ocupacional y seguridad OHSAS 18001 de 2007.

1.2 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

La plataforma del modelo está soportada en tres elementos: calidad, medio ambiente y salud ocupacional. Estos elementos ayudan a desarrollar en las organizaciones un éxito sostenible. La calidad se refiere a la capacidad que tiene la organización de crear valor para los diferentes grupos sociales. El medio ambiente se refiere al impacto que a través de sus prácticas genera en la comunidad y su ecosistema. La salud ocupacional hace relación con la gestión organizacional por lograr calidad de vida en el trabajo, en factores relacionados con la ergonomía, bienestar, recreación, trato digno a las personas, salud y seguridad. Competencias fundamentales de las organizaciones modernas, aquellas que generan una verdadera base de diferenciación sostenible.

El Sistema de Gestión Integral (SGI) integra todos los sistemas y procesos de la organización en un marco de referencia, permitiendo a la IES trabajar como una unidad con objetivos unificados. Impactando, de manera positiva, las condiciones de formación académica y proyección social y asesoría del Programa de Administración de la Universidad “ABC”, para el nivel de educación superior.

Las normas internacionales “aportan beneficios tecnológicos, económicos y sociales, pues ayudan a armonizar las especificaciones técnicas de los productos y/o servicios de las organizaciones más eficientes, a eliminar las barreras al comercio internacional, y les da tranquilidad a los consumidores respecto a que los productos son seguros, eficaces y buenos para el medio ambiente”.

1.3 APLICACIÓN

La implementación de una Guía para desarrollar el SGI involucra los campos calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, los cuales son pertinentes de aplicar en los procesos y servicios del Programa de Administración de la Universidad “ABC”, como institución de educación superior.

1.4 FUNDAMENTOS CULTURALES

Según Hernán Álvarez³³, “la cultura organizacional la podemos definir como una forma de vivir en la organización, que se origina en su misión y se va construyendo con todo aquello que es necesario valorar y hacer realidad para alcanzarla. Tales valores, como veremos, pueden ser numerosos y de muy diverso género y trascendencia. Esa manera de vivir podemos percibirla observando, por

³³ Álvarez Londoño, H. 1993. La Nueva Organización una Visión a través de su cultura. (Pliegos Administrativos y Financieros No. 18. Facultad de Ciencias de la Administración). Universidad del Valle. Cali.

ejemplo, las normas de comportamiento, las formas de expresión, de interacción y de realizar los diversos procesos, las formas de atención a los clientes, etc.

La cultura de la organización será más fuerte en la medida en que haya más unidad cultural, es decir, en la medida en que haya más coherencia entre la misión y los valores que se establecen para lograrla”.

En este aspecto, la Universidad “ABC” asume como esenciales el cultivo de la sensibilidad, la orientación práctica de los saberes, la inmersión del quehacer en el entorno concreto, el desarrollo de una actitud frente a la vida centrada en el servicio a los demás, y el fomento de la sencillez en las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria³⁴.

Definición de Cultura Organizacional: es el esquema de valores y principios que son contruidos y compartidos, en forma auténtica, por los integrantes de una organización. Así, como el conjunto de comportamientos y prácticas que son comunes y distintivos de las personas que pertenecen a ella³⁵.

En la cultura organizacional encontramos elementos visibles e invisibles. Invisibles son, por ejemplo, los principios y valores; visibles, los comportamientos de la gente, basados en lo que saben, en los procedimientos que existen, etc. En este caso, la cultura del SGI se compone de elementos similares.

1.4.1 Valores Fundamentales³⁶

La importancia de los valores fundamentales radica en que se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido del personal con la organización. Son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si la organización tendrá éxito. También lo son porque, cuando los valores están en línea se obtienen beneficios como son: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados.

³⁴ Proyecto Educativo Franciscano. 2007. Ed. Bonaventuriana. Cali.

³⁵ Corporación Calidad. 2000. Guía para Participantes Premio Colombiano a la Calidad. Bogotá.

³⁶ Zapata D, A. Primero C., L.A., ARIAS Q., B. D. 2005. “Cultura Organizacional para la Calidad Total”; Encuentro Nacional de Investigación en Administración;

Renée Bédard (1995, 1999) señala que la axiología designa el dominio general de los valores o de los preceptos, involucrando la ética, la moral y los sistemas de creencias. La axiología es definida como aquella parte de la filosofía «práctica» que tiene por objeto los principios de la «lógica del corazón y de la emoción», «una especie de metafísica de la sensibilidad y del deseo». Un valor se puede entender como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas que crea una inclinación a la acción. Entendiendo que una actitud es «una disposición de ánimo de algún modo manifiesto»; es de anotar que las actitudes se consideran reveladoras del sistema de valores de una organización. En otras palabras, la axiología es un sistema clasificatorio de valores que podemos aplicar a las prácticas sociales, para evaluarlas.

De la investigación realizada por el grupo del profesor Zapata, surgieron cinco valores fundamentales, que son:

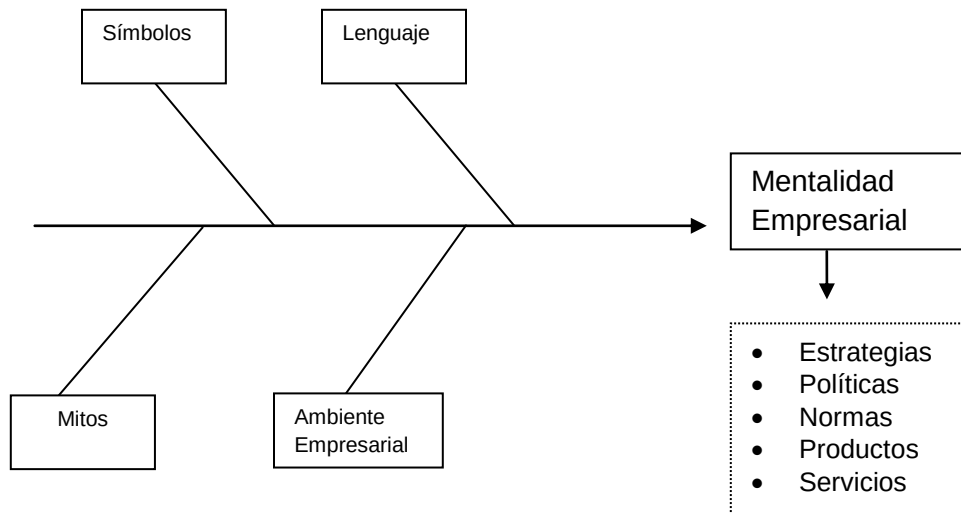
- Respeto: existe respeto (consideración) en el trato que reciben los empleados por parte de los jefes, es amigable, no se reflejan preferencias.
- Lealtad: existe un alto grado de lealtad (acatamiento), el cual se evidencia en las relaciones entre los empleados de la organización.
- Honestidad: la honestidad, entendida como rectitud, y la claridad en las acciones hacen parte de la institución.
- Solidaridad: se ve el espíritu de solidaridad (apoyo) entre las diferentes dependencias.
- Orden: ser ordenados, limpios y rigurosos en el trabajo.

Renée Bédard plantea que cada valor es característico de un modo de ser determinado, es decir, cada valor hace alusión a una topología única de cada modo de ser de los dirigentes, es decir de su estilo de dirección.

Estilos de dirección: Renée Bedard plantea cuatro estilos: conciencia mítica, pensamiento sistemático, espíritu pragmático, actitud racional o conciliadora. Éstos reflejan la forma de pensar, sentir, y actuar de los gerentes.

A continuación se presenta un Diagrama de Causa y Efecto de la Cultura Organizacional, basado en los planteamientos de Renée Bédard.

Diagrama de Causa y Efecto de la Cultura Organizacional:



Fuente: Elaboración Propia.

1.4.2 Principios fundamentales³⁷

Según la investigación del grupo del profesor Zapata, la ontología es el campo del conocimiento que trata sobre las hipótesis fundamentales relacionadas con lo real y el conjunto de los seres, los principios y las teorías de la realidad. Trata del fundamento del orden de las cosas, es decir, de los principios generales de la realidad y de la inteligibilidad. Según Renée Bédard (1995,1999) los principios son a la ontología, lo que los valores a la axiología. Dependiendo de que se trate sobre el ser humano, el universo natural o el divino, la ontología se divide en psicología, cosmología y teología. Ella constituye la piedra angular sobre la cual reposan la axiología, la epistemología y la fraseología.

Ontología es el arte y la ciencia del ser. El propósito de la ontología es adentrarse a examinar la naturaleza fundamental del ser en su totalidad.

³⁷ Zapata D, A. Primero C., L.A., Arias Q., B. D. 2005. Cultura Organizacional para la Calidad Total"; Libro: Investigaciones En Administración. Encuentro Nacional De Investigación En Administración. Cali, Colombia. Ascolfa, Pp.155 - 169 , V.1

1.5 Principios del Sistema de Gestión Integral

A pesar que los principios del SGI tienen una estrecha relación entre sí, a continuación se presentan por separado los relacionados con calidad, medio ambiente y salud ocupacional. Estos principios han sido adaptados y sintetizados por el autor.

1.5.1 Principios de la Gestión de Calidad

El anexo B, de la norma internacional ISO 9004, describe los ocho principios de la Gestión de Calidad, base de las Normas de la Gestión de Calidad, elaboradas por el Comité Técnico ISO/TC 176. La alta dirección puede utilizar estos principios como un marco de trabajo para guiar a sus organizaciones hacia la mejora del desempeño.

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación de las personas.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

1.5.2 Principios relacionados con el medio ambiente

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, habiéndose reunido en Río de Janeiro, del 3 al 14 de junio de 1992, reafirmó la declaración de la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano, aprobadas en Estocolmo, el 16 de junio de 1972, proclamó los siguientes principios:

- Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.
- De conformidad con la Carta de las Naciones Unidas y los principios del Derecho Internacional, los Estados tienen derecho soberano de aprovechar sus propios recursos según sus propias políticas ambientales y de desarrollo, y la responsabilidad de velar porque las actividades realizadas dentro de su jurisdicción o bajo su control no causen daños al medio ambiente de otros Estados o de zonas que están fuera de los límites de la jurisdicción nacional.

- El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras.
- A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente debe constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada.
- Todos los Estados y todas las personas deberán cooperar en la tarea esencial de erradicar la pobreza como requisito indispensable del desarrollo sostenible, a fin de reducir las disparidades en los niveles de vida y responder mejor a las necesidades de la mayoría de los pueblos del mundo.
- Se debe dar especial prioridad a la situación y a las necesidades especiales de los países en desarrollo, en particular, a los países menos adelantados y los más vulnerables, desde el punto de vista ambiental. En las medidas internacionales que se adopten con respecto al medio ambiente y al desarrollo también se deberían tener en cuenta los intereses y las necesidades de todos los países.
- Los Estados deberían cooperar con espíritu de solidaridad mundial para conservar, proteger y restablecer la salud y la integridad del ecosistema de la tierra. En vista de que han contribuido en distinta medida a la degradación del medio ambiente mundial, los estados tienen responsabilidades comunes pero diferenciadas. Los países desarrollados reconocen la responsabilidad que les cabe en la búsqueda internacional del desarrollo sostenible, en vista de las presiones que sus sociedades ejercen en el medio ambiente mundial y de las tecnologías y los recursos financieros de que disponen.
- Para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas.
- Los Estados deberían cooperar en el fortalecimiento de su propia capacidad de lograr el desarrollo sostenible, aumentando el saber científico mediante el intercambio de conocimientos científicos y tecnológicos, e intensificando el desarrollo, la adaptación, la difusión y la transferencia de tecnologías, entre éstas, tecnologías nuevas e innovadoras.
- El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. En el plano nacional, toda persona debe tener acceso adecuado a la información sobre el medio ambiente de que dispongan las autoridades públicas, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de

participar en los procesos de adopción de decisiones. Los Estados deberían facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos. Debe proporcionarse acceso efectivo a los procedimientos judiciales y administrativos; entre éstos el resarcimiento de daños y los recursos pertinentes.³⁸

1.5.3 Principios de salud y seguridad en el trabajo

A partir de 1950, la Organización Mundial de la Salud ha venido estableciendo programas y Leyes especiales sobre Salud Ocupacional. A continuación enunciamos una síntesis de sus principios:

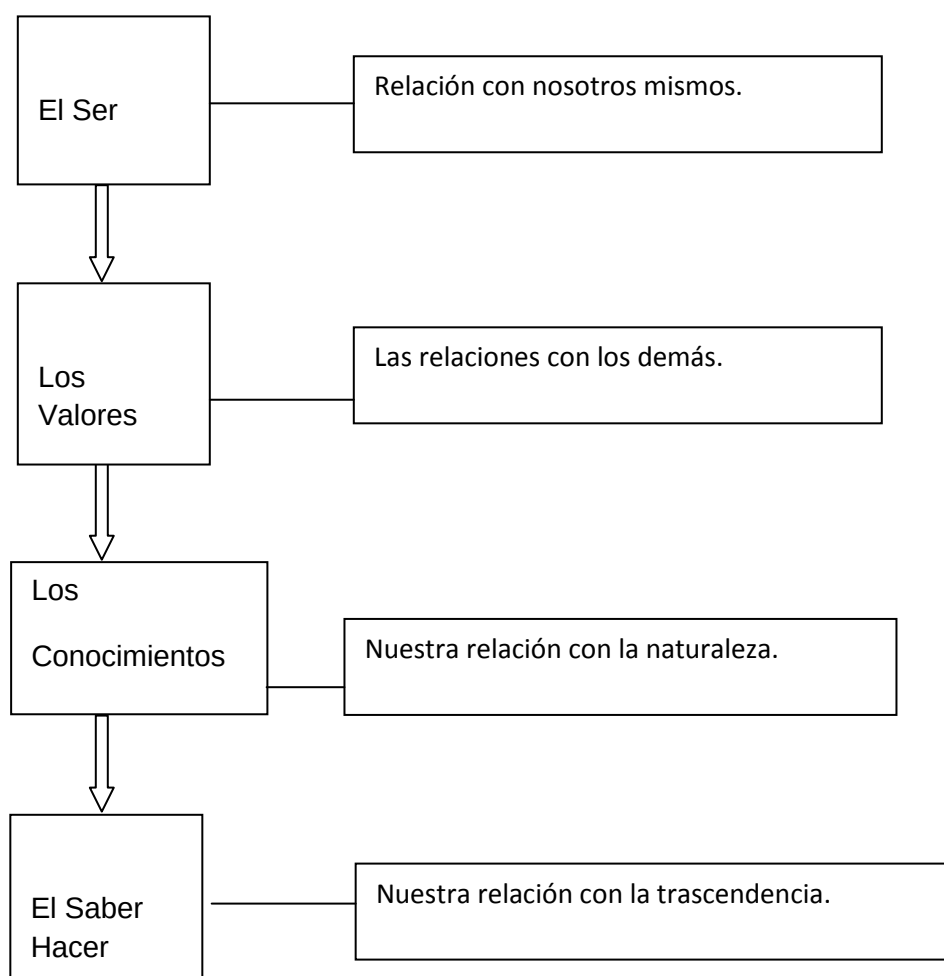
- En el trabajo se evitan los peligros (prevención primaria) y se usan tecnologías inocuas.
- El Gobierno ejerce la responsabilidad, autoridad y competencia que le corresponde en la creación y el control de condiciones de trabajo apropiadas.
- Se ha procurado lograr condiciones de trabajo óptimas.
- Las actividades de salud y seguridad están integradas con las de producción.
- El empleador o empresario es el principal responsable de mantener un ambiente sano y de seguridad en el trabajo.
- Se reconoce el interés de los trabajadores en su propia salud y seguridad.
- Los empleadores y empleados cooperan y colaboran sobre una base de igual a igual.
- Se respeta el derecho de los trabajadores a participar en las decisiones que atañen a su trabajo.
- Se respeta el derecho de los trabajadores a estar informados y al principio de transparencia.
- Las condiciones de salud y seguridad en el trabajo son objeto de vigilancia y evaluación constantes.³⁹

Se podría afirmar que para el desarrollo del SGI, en una institución, no es conveniente abordar la implantación del sistema, sin previamente haber analizado y entendido, por parte de todo el personal que pertenezca a ella, los anteriores valores y principios.

³⁸ Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo.

³⁹ Salud ocupacional para todos: propuesta para una estrategia mundial de la OMS. 1995. Ginebra.

A continuación se detalla el esquema integrador propuesto por Renée Bédard:



Fuente: Elaboración Propia.

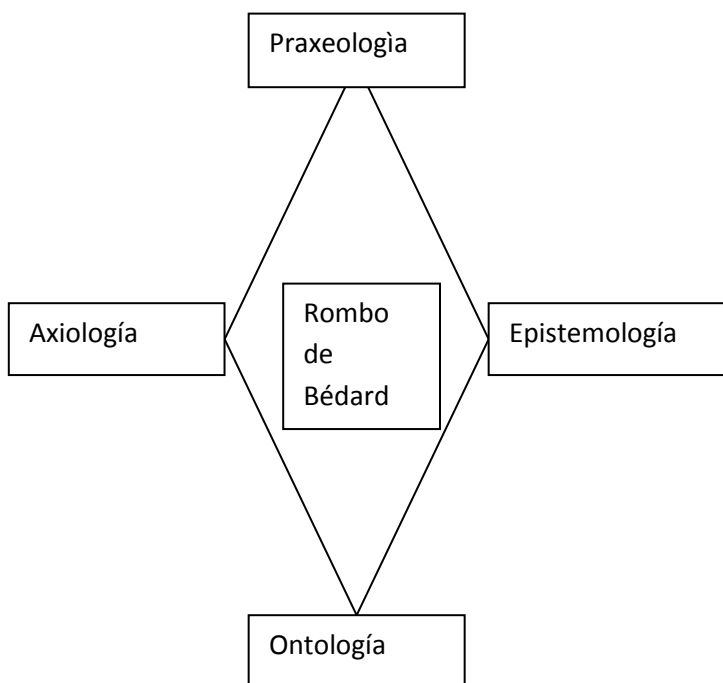
Nota: de la interrelación de las cuatro dimensiones surge lo que la filosofía denomina: ontología, axiología, epistemología y la praxeología. La interacción dialéctica de las cuatro partes produce una práctica armoniosa, mientras que una divergencia o un desacuerdo desencadenan dificultades de funcionamiento.

El Profesor Zapata⁴⁰ menciona en su investigación que: en su trabajo Los Fundamentos Filosóficos del Management, Renée Bédard (1995) señala que “las

⁴⁰ Zapata D, A. Primero C., L.A., Arias Q., B. D. 2005. Cultura Organizacional para la Calidad Total”; Libro: Investigaciones En Administración. Encuentro Nacional De Investigación En Administración. Cali, Colombia. Ascolfa, Pp.155 - 169 , V.1

tensiones, las diferencias de puntos de vista entre dirigentes, incluso los fracasos de un dirigente, a primera vista se deben a sus prácticas; pero estas últimas contienen dos dimensiones ocultas: la idea que los dirigentes se hacen de aquello que es verdadero y su jerarquía personal de valores”.

Buscando profundizar sobre estas dos dimensiones, Renée Bédard descubrió “que la clave se encontraba no en la ciencia sino en la filosofía, en particular en la fraseología, la epistemología y la axiología”. Sus fundamentos y aquello que los une, dice Bédard, “es la rama más clásica de la filosofía, aquella que se interroga sobre la naturaleza del ser y de la identidad, es decir, la ontología”. Para salir de los enfoques tradicionales, Bédard (1995) propone tres esquemas integradores: el análisis de las cuatro dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, que dan origen a lo que ella denomina el “rombo”, que las integra en un solo esquema.



Fuente: Elaboración Propia.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS

2.1 REFERENCIAS NORMATIVAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

Los documentos de referencia siguientes son de gran importancia para la aplicación de esta Guía.

Se sugiere, para un mejor aprovechamiento de esta Guía, que la persona o personas interesadas deberían conocer de antemano las Normas Internacionales ISO 9001 de 2008, ISO 14001 de 2004 y el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional (S&SO) OHSAS 18001 de 2007.

3. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

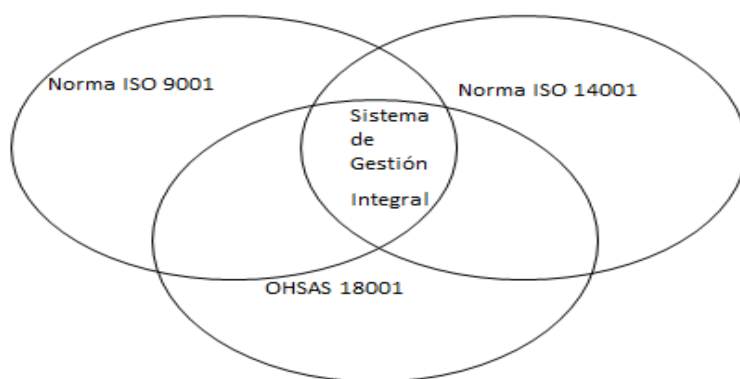
3.1. GENERALIDADES

Por definición:⁴¹ Sistema de Gestión Integral es la forma cómo una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad, la seguridad y la salud ocupacional y la protección del medio ambiente, de manera integrada y armónica.

Es un sistema de gestión que integra todos los sistemas y procesos del Programa de Administración de la Universidad ABC, en un único marco de referencia, permitiendo a la misma trabajar con objetivos unificados.

Un Sistema de Gestión Integral, como se aprecia en la figura 1. Puede estar conformado por los siguientes tres enfoques: la Norma ISO 9001, correspondiente a la calidad; la Norma ISO 14001, al medio ambiente, y OHSAS 18001, a la seguridad y salud ocupacional.

ESQUEMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL



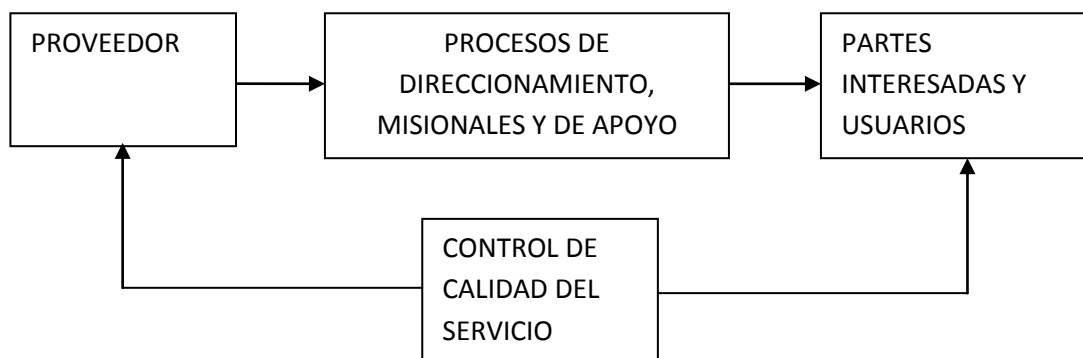
Fuente: Elaboración propia.

El Programa de Administración deberá relacionar las normas ISO 9001, ISO 14001 y la OHSAS 18001, formando de esta triada el Sistema de Gestión Integral.

⁴¹ ICONTEC. ISO 9001 Guía para las Pequeñas Empresas. 2009. 2ª. Ed. Contacto Grafico. Bogotá.

Con la implementación del Sistema de Gestión Integral el Programa de Administración busca el mejoramiento de su gestión, creando la conciencia de mejora continua.

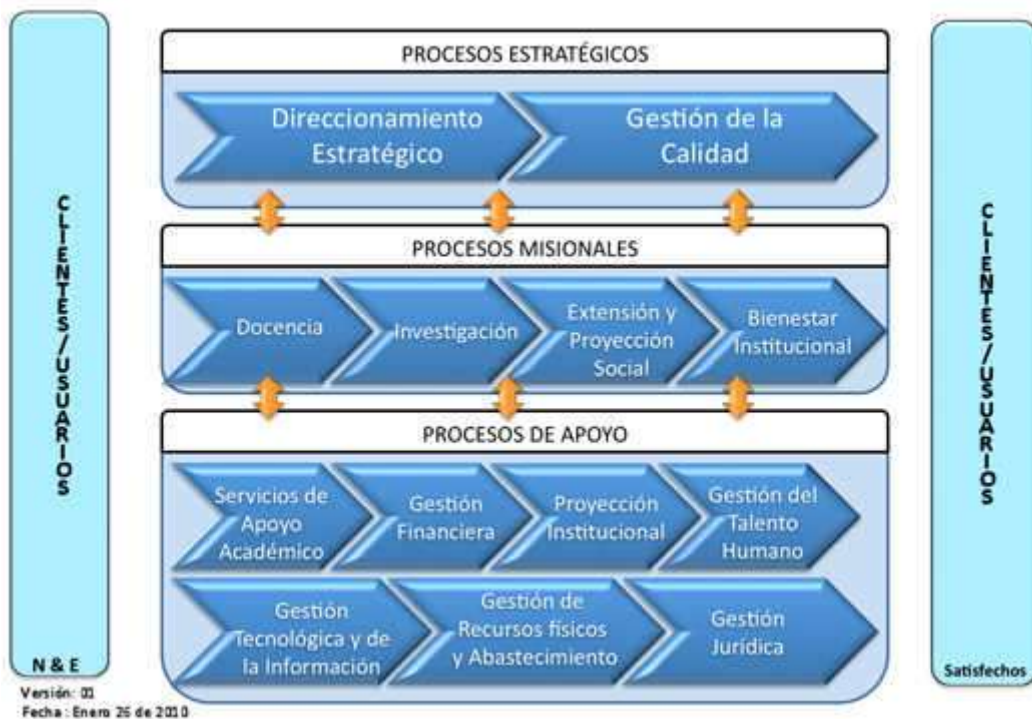
3.2. ENFOQUE DE PROCESOS



Fuente: Elaboración Propia.

El enfoque por procesos es útil en la identificación de asuntos que la Facultad necesita mejorar y el modelo puede extenderse a diferentes partes interesadas y no solo a los usuarios.

3.3. Mapa de procesos universidad “ABC”



Fuente: Proyecto Educativo de la Universidad “ABC”. 2012. Cali.

4. MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

En el mundo actual, tan globalizado y cambiante, las condiciones económicas de las personas y del ambiente son factores que inciden de una manera crucial para el logro del bienestar de las personas y el progreso de la región o del país. La situación económica de un país está íntimamente ligada a la calidad de vida de sus coterráneos, lo cual influye en su actitud frente a la vida y el medio ambiente, algo lejano en economías tan frágiles como la nuestra.

Las nuevas tendencias mundiales exigen, cada vez más, a las empresas nuevos códigos de conducta, como la responsabilidad social con el medio ambiente, con los trabajadores y con los consumidores o clientes. Hace que las empresas que quieran ser exitosas en la era de la globalización, ya no podrán limitarse a generar valor económico, sino también al mejoramiento de la cultura, los asuntos sociales y el medio ambiente. Unos antecedentes de estos nuevos códigos de conducta en las empresas que estamos obligados a mencionar son: el balance social y la calidad total; hoy en día estamos ante la responsabilidad social empresarial.

Asimismo, la seguridad y la salud ocupacional en el medio ambiente laboral; es decir, prevenir los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales y los daños que ocasionan el accionar de las empresas en el medio ambiente, no podrán mantenerse ajenos al mejoramiento continuo, la productividad y la competitividad de las organizaciones contemporáneas.

Las normas internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 han sido diseñadas para ser compatibles con los estándares internacionales de gestión, los cuales comparten principios sistémicos comunes de gestión, basados en la responsabilidad social, el mejoramiento de la calidad y el cumplimiento de la normatividad legal en materia de salud ocupacional y medio ambiente. De este modo se facilita la integración de los sistemas de gestión en las empresas.

Estas tendencias empresariales no han sido ajenas a las prácticas de la educación en Colombia, es así como el Gobierno Nacional emitió la norma NTCGP 1000:2004 para la gestión pública y los requerimientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) para las instituciones de educación superior en el país.

En nuestro caso de estudio, frente a los desafíos del CNA y la alta competencia de las demás universidades altamente acreditadas del sector. La Universidad ABC adopta prácticas de mejoramiento continuo, lo cual implica prever los cambios que estas filosofías de mejoramiento requieren.

Para el caso de estudio, se realizó, dentro de la investigación, una serie de entrevistas exploratorias a personas y organizaciones que hubiesen recorrido ya este camino de la planeación y puesta en marcha de procesos de mejoramiento continuo. Algunas de las entrevistadas comentaron el caso de personas, gerentes, áreas, sucursales..., que obstaculizaron dicha labor, resistiéndose al cambio propuesto por la organización. Lo cual implica flexibilidad y análisis por parte de la gerencia para adoptar técnicas que ayuden a superar dicha resistencia.

Estas experiencias serán de gran utilidad en la elaboración de la Guía del modelo del Sistema de Gestión Integral; es de anotar que las personas entrevistadas son expertas en los temas de calidad, salud ocupacional y medio ambiente de diferentes organizaciones y campos del saber; conocedores de los temas y de las normas que conforman el SGI; algunos de ellos verdaderos líderes para gestionar los procesos en cada una de sus entidades. El anexo No. 4 contiene el formato con el cual se efectuaron las entrevistas.

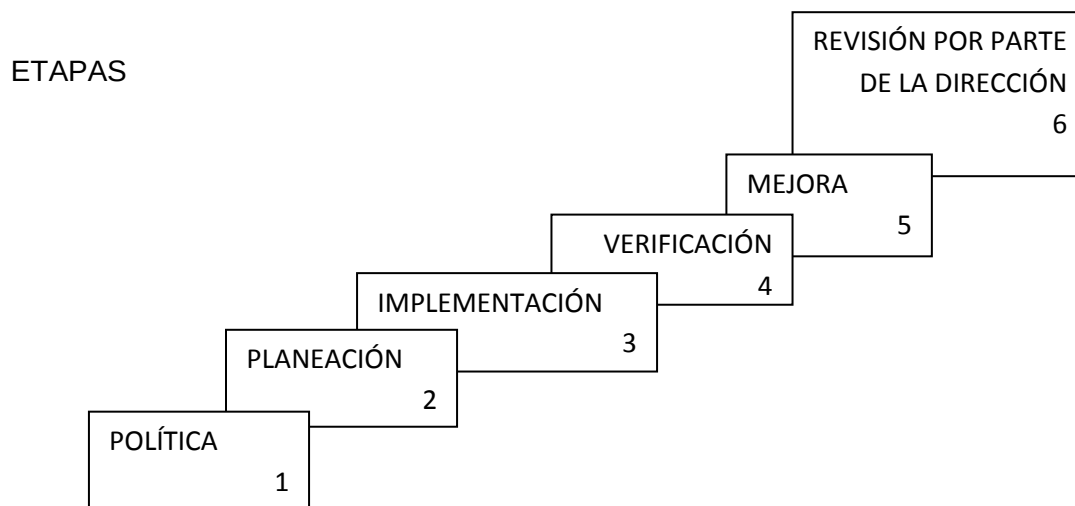
Organizaciones entrevistadas

- Universidad del Valle.
- Universidad de San Buenaventura Cali.
- Ingenio Providencia.
- Goodyear de Colombia S.A.
- Coomeva Administrativa S.A.

Los resultados de la investigación, de la documentación y de las entrevistas exploratorias con los expertos en el tema arrojan el siguiente modelo a consideración.

Teniendo en cuenta los seis requerimientos que las tres normas tienen en común y los aspectos específicos de cada una de ellas, se prosiguió a soportarlo en el ciclo PHVA que reúne el marco sistémico de los sistemas de gestión.

En el siguiente diagrama se representa el modelo de implementación del Sistema de Gestión Integral:



Fuente: Elaboración Propia.

4.1 POLÍTICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

Las directivas de la Facultad deberán definir la política del SGI; su función es comunicar a la Facultad que se tomó la decisión de implementación del nuevo Sistema de Gestión Integral, como una estrategia para lograr la satisfacción de sus usuarios, mantener un bajo impacto en el medio ambiente y lograr mantener bajo control la seguridad y salud de sus empleados.

La política debe garantizar:

- Que ésta sea apropiada a las actividades y servicios de la Facultad.
- Que establezca un marco para revisar objetivos.
- Que se comunique a toda la comunidad de la Facultad.
- Que sea revisada periódicamente, bajo su responsabilidad.

Nota: la Facultad puede tener una política específica que cubra cada norma del SGI, a la que se suscriben y/o combinar todos los requisitos en una sola política; por ejemplo, las directivas deberán velar porque las políticas del SGI estén acordes con los parámetros de calidad, S&SO, y protección al medio ambiente, para lo cual se deberán comprometer en su comunicación y difusión por toda la Facultad, vigilando para que se cumplan.

4.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

4.2.1 Planear

Objetivo: establecer los objetivos del proceso que lleven a cubrir la brecha entre el estado formulado en el diagnóstico inicial del Programa y los requerimientos de las normas que conforman el SGI. Este diseño debe indicar responsables y tiempos. Para un curso de acción adecuado se recomienda emplear la herramienta 5W/2H (What, Why, Who, Where, When, How, How much).

¿Qué?	¿Por qué, para qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Cuánto?

4.2.1.1 Actividades

- Elaborar plan de trabajo para la implementación y/o mantenimiento del Sistema de Gestión Integral.
- Elaborar un plan de comunicaciones.
- Definir el alcance del SGI.
- Identificar los impactos y los riesgos.
- Evaluar los impactos y los riesgos.
- Identificar los requisitos.
- Prever las contingencias.
- Formular los objetivos, los indicadores y las metas.
- Garantizar los recursos necesarios.
- Definir la estructura del SGI, sus roles, sus responsabilidades y autoridad.
- Definir los parámetros y controles para los documentos que son generados en el SGI.
- Garantizar la capacitación y la concientización del personal.

4.2.2 Diagnóstico

Objetivo: evaluar, inicialmente, el desempeño del Programa, comparándolo con los requerimientos de las normas que componen el Sistema de Gestión Integral.

4.2.2.1 Actividades

- Las directivas de la Facultad despliegan el SGI a todo el personal del Programa.
- Comunicar la metodología y las fases del SGI.
- Planear las visitas para llevar a cabo el diagnóstico.
- Recolección de la información con base en las tres normas que componen el SGI.
- Las directivas aprueban el diagnóstico.
- Despliegue del diagnóstico validado.

4.2.3 Diseño

Objetivo: determinar la estructura del SGI que sea la más adecuada a la estrategia. Debe determinar los procesos y actividades más adecuados para cumplir con los requerimientos de las normas que conforman el SGI. Debe incluir el mapa de procesos de direccionamiento, misionales y de apoyo. Igualmente, prevé la presentación de los soportes documentales de los procesos.

4.2.3.1 Actividades

- Establecimiento de los procesos de direccionamiento, misionales y de apoyo.
- Establecimiento de los documentos de apoyo (Manual de Calidad).
- Establecimiento de metas para direccionar los esfuerzos.
- Establecer los logros a alcanzar por la implementación del SGI.
- Establecer fechas de cumplimiento de los resultados del SGI.
- Documentación del SGI.
- Analizar el tipo y costo de los recursos para cada actividad de acuerdo con el cronograma.

4.2.4 Sistema de Gestión

El Sistema de Gestión Integral debe incluir la política, la planificación, la aplicación, la operación y el mejoramiento del SGI.

4.2.5 Requisitos del Sistema de Gestión Integral

El Programa debe documentar el alcance del SGI y las normas de gestión a las que se suscriben.

El Programa establecerá, documentará, aplicará y continuamente mejorará el SGI.

4.2.6 Responsabilidad de la Dirección

Las directivas de la Facultad tendrán la responsabilidad de desarrollar, mantener, revisar y perfeccionar el SGI; por lo tanto, el compromiso de la alta Dirección será fundamental para lograr el éxito en la implementación del Sistema de Gestión Integral en armonía con las normas que lo conforman.

4.2.7 Estructura

Las directivas de la Facultad deberán designar un representante, quien, independientemente de otras responsabilidades, tendrá funciones, responsabilidades y autoridades definidas para:

- a. Garantizar que se establezca, aplique y mantenga el SGI de acuerdo con los requisitos de las normas del sistema.
- b. Informar a la Dirección del Programa sobre el desempeño del SGI para su revisión, incluyendo recomendaciones para la mejora.

Esta persona deberá conocer las necesidades de la Universidad ABC, contar con excelentes relaciones interpersonales y tener formación como auditor interno.

4.2.8 Gestión de recursos

Las directivas de la Facultad deberán prever y proveer los recursos humanos, tecnológicos, físicos, económicos y de infraestructura necesarios para la puesta en marcha e implementación del Sistema de Gestión Integral en el Programa.

El Programa deberá garantizar que todas las personas que trabajaran para él o en su nombre, cumplan con las competencias requeridas para el desempeño de sus cargos, es decir, que tengan los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas.

4.3 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

4.3.1. Implementación y operación

Objetivo: garantizar que las operaciones asociadas con aspectos significativos se realicen en condiciones específicas para cumplir con la política y los objetivos del SGI, así como con los requisitos legales.

4.3.1.1 Actividades

- Contar con personal que reúna las competencias para el cumplimiento de los objetivos.
- Implementar el SGI.
- Realizar las actividades de validación y articulación entre las normas que componen el SGI.
- Detectar, identificar y tratar las no conformidades en los procesos del Programa.
- Mantener actualizada la estructura documental del SGI.
- Definir y establecer mecanismos de control en los procesos y procedimientos y demás documentos del SGI.
- Socializar los cambios o mejoras en la implementación del SGI.

4.3.2. Realización del servicio

Los procesos que se lleven a cabo para la realización del servicio se pueden clasificar de formas diferentes. En ocasiones se establece una distinción entre los procesos de direccionamiento, misionales y de apoyo. El programa deberá garantizar que su personal está consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos del SGI.

4.4 VERIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

4.4.1 Verificar

Objetivo: establecer el proceso para la definición de los mecanismos de seguimiento, medición y análisis de las actividades del SGI para comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las no conformidades. Se utiliza los resultados de las auditorías internas para guiar los cambios de las actividades futuras.

El Programa deberá realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento con los requisitos legales pertinentes al alcance del SGI y registrar los resultados.

4.4.1.1 Actividades

- Revisar y validar política y objetivos del SGI.
- Verificar la correspondencia de la documentación del SGI con los objetivos de los procesos de la Facultad.
- Verificar que el contenido de los documentos estandarizados cumpla con las normas que componen el SGI.
- Validar el adecuado uso y manejo de los formatos del SGI.
- Realizar seguimiento al cumplimiento del plan de implementación y mantenimiento del SGI.
- Definir e implementar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar el mantenimiento del SGI.
- Realizar ajustes a los documentos a partir de las verificaciones efectuadas.
- Controlar los riesgos.
- Realizar las auditorías internas.
- Reportar las no conformidades.
- Desarrollar ajustes en los procesos de la Facultad a partir de las necesidades identificadas, con el fin de lograr el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Integral.

4.4.1.2 Auditoría interna

Es el conjunto de elementos de control que garantiza un examen objetivo del SGI. El Programa deberá establecer y mantener una programación de auditorías internas para realizar las auditorías periódicas del SGI, con el fin de determinar:

- a. Si el SGI está en conformidad con lo planificado, incluyendo los requisitos de las normas a las cuales se suscribe.
- b. Si se ha puesto en práctica, se mantiene adecuadamente y se está cumpliendo.

4.5 MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

4.5.1 Actuar

Objetivo: establecer el proceso para la definición de mecanismos para el mejoramiento continuo. Generar el mayor valor, conocimiento y aprendizaje posibles a través de la implementación del SGI. Generando innovación y creatividad en el personal, con una cultura organizacional que muestre características de mejora en su calidad, salud ocupacional y medio ambiente.

4.5.1.1 Actividades

- Definir e implementar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral.
- Realizar ajustes a los documentos a partir de las verificaciones efectuadas.
- Desarrollar ajustes en los procesos de la Facultad a partir de las necesidades identificadas, con el fin de lograr el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Integral.
- Desarrollar proyectos de mejora.

4.5.2 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Objetivo: la Dirección de la Facultad debe, periódicamente, revisar el SGI. Para guiar los cambios de las actividades futuras del SGI se deben establecer las etapas a seguir por las directivas del programa del SGI, buscando asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y mejora continua.

4.5.2.1 Actividades

- Analizar el resultado de las auditorías internas.
- Definir las fechas para realizar la revisión.
- Realizar la revisión.
- Analizar las no conformidades.
- Definir las acciones correctivas y preventivas.
- Revisar los elementos de entrada.
- Revisar los elementos de salida.

4.5.3 Elementos de entrada

Entre los elementos de entrada de la revisión por parte de las directivas se deberá incluir, como mínimo, los siguientes datos:

- a. Resultados de auditorías internas.
- b. Retroalimentación de las partes interesadas.
- c. Estado de las acciones preventivas y correctivas.
- d. Acciones de seguimiento de anteriores revisiones de la Dirección.
- e. Cambios circunstanciales, incluyendo novedades en los requisitos legales y de otro tipo, relacionados con los aspectos de la organización y los riesgos asociados.
- f. Recomendaciones para la mejora.
- g. Datos e información sobre el desempeño de la Facultad.
- h. Resultados de la evaluación de la conformidad con los requisitos legales o de otro tipo.

4.5.4 Elementos de salida

Entre los elementos de salida de la revisión por parte de las directivas de la Facultad se deberá incluir toda decisión y acción relacionada con:

- a. La mejora de la eficacia del SGI.
- b. La mejora con respecto a los requisitos de las partes interesadas.
- c. Los recursos necesarios para permitir la mejora del SGI y de sus procesos.

4.6 CUADRO RESUMEN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

PHVA	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Planear	4. Sistema de Gestión de Calidad	4.2 Política ambiental	4.2 Política de S&SO
	5. Responsabilidad de la Dirección	4.3 Planificación	4.3 Planificación
	6. Gestión de recursos		
Hacer	7. Realización del producto	4.4 Implementación y operación	4.4 Implementación y operación
Verificar	8. Medición, análisis y mejora	4.5 Verificación y acción correctiva	4.5 Verificación y acción correctiva
Actuar	5.6 Revisión del Sistema de Gestión de Calidad por la Dirección	4.5.3. Acción correctiva	4.6 Revisión por parte de la Gerencia
	8.5 Mejora	4.6 Revisión por la Dirección	

Fuente: NTC ISO 14001, Pág. 26 y 27; NTC OHSAS 18001, Pág. 15 y 16.