

DISEÑO DE UN MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD, EN LA OFICINA ASESORA JURÍDICA DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA, SEGÚN LA NORMA ISO
9001:2015

ISABEL CRISTINA GÓMEZ MÉNDEZ

Universidad
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA
2018

DISEÑO DE UN MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD, EN LA OFICINA ASESORA JURÍDICA DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA, SEGÚN LA NORMA ISO

9001:2015

ISABEL CRISTINA GÓMEZ MÉNDEZ

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar por el título de
Administradores de Empresas

Director

María del Pilar Rivera
Ingeniera Industrial

Alcaldía Municipal de
Guadalajara de Buga

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA

2018

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. Situación del problema	16
1.2. Formulación del problema	20
1.3. Sistematización del problema.....	20
2. OBJETIVOS	21
2.1. Objetivo General.....	21
2.2. Objetivos Específicos	21
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. MARCO REFERENCIAL.....	25
4.1. Marco Conceptual	25
4.2. Marco teórico.....	27
4.2.1. Historia de la Calidad	27
4.2.2. Etapas de la calidad.....	28
4.2.3. La Organización Internacional de Estandarización (ISO).....	37
4.2.4. Visión general de la Norma ISO 9001:2015.....	41
4.2.5. Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).....	43
4.2.6. Ventajas de un Sistema de Gestión de Calidad	46
4.3. Marco legal y normativo	47
5. SITUACIÓN ACTUAL.....	50
5.1. Misión	50
5.2. Visión.....	50
5.3. Valores éticos	51
5.4. Organigrama.....	53
5.5. Dependencias de la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga	54
5.6. Mapa de procesos	55
5.7. Oficina Asesora Jurídica.....	56
5.7.1. Misión.....	56
5.7.2. Recursos	56
5.7.3. Actividades que desempeña la Oficina Jurídica.....	57
6. METODOLOGÍA	60
6.1. Tipo de investigación.....	60

6.2. Recolección de la información.....	61
7. DIAGNÓSTICO	62
8. METODOLOGÍA PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015	71
9. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	95
10. PLAN DE ACCIÓN	99
11. CONCLUSIONES.....	103
12. RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de la calidad	29
Figura 2: Ciclo PHVA.....	35
Figura 3: Actualización en el tiempo de la norma ISO	39
Figura 4: Familia de las Normas ISO 9000.....	40
Figura 5: Interacción del ciclo PHVA con la norma ISO 9001.....	42
Figura 6: Organigrama de la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga	53
Figura 7: Mapa de procesos Alcaldía de Buga	55
Figura 8: Diagrama de flujo contratación directa	59
Figura 9: Criterios de evaluación diagnóstico	62
Figura 10: Matriz Dofa	72
Figura 11: Estrategias F-O	73
Figura 12: Estrategias D-O	73
Figura 13: Estrategias F-A.....	74
Figura 14: Estrategias D-A	74
Figura 15: Criterio de calificación matriz partes interesadas	75
Figura 16: Ubicación en intranet para la realización de formatos	79
Figura 17: Ubicación formatos disponibles en oficina jurídica	80
Figura 18: Histórico de revisiones para cambios	83
Figura 19: Formato matriz de comunicación.....	85
Figura 20: Formato radicado	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje de cumplimiento por ciclo PHVA.....	63
Gráfico 2: Consolidado cap.4	64
Gráfico 3: Consolidado cap.5	65
Gráfico 4: Consolidado cap.6	66
Gráfico 5: Consolidado cap.7	67
Gráfico 6: Consolidado cap.8	68
Gráfico 7: Consolidado cap.9 y 10.....	69
Gráfico 8: Consolidado diagnóstico inicial	70
Gráfico 9: Proyección de implementación de estrategias por capítulo	93
Gráfico 10: Comparativo Diagnóstico inicial vs implementación de estrategias	94

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Evolución de la calidad y sus enfoques	36
Cuadro 2: Marco legal y normativo para un SGC.	48
Cuadro 3: Información General de la Empresa	50
Cuadro 4: Recursos de la Oficina Jurídica	56
Cuadro 5: Matriz de partes interesadas.....	77
Cuadro 6: Resumen de formatos Oficina Jurídica	91
Cuadro 7: Indicadores de Gestión	97
Cuadro 8: Plan de acción	100

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Diagnóstico Inicial.....	109
Anexo 2 – Matriz de Peligros.....	115
Anexo 3 – Minuta de Contrato	117

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del e del jurado

Firma del e del jurado

Guadalajara de Buga, 23 de Marzo de 2018

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Valle por ser el centro de desarrollo y crecimiento tanto personal como académico durante estos 5 años.

A la profesora María del Pilar Rivera, directora de la investigación, por su acompañamiento permanente en la elaboración de este trabajo.

A mis compañeros de la Secretaría de Planeación: Laura Gutiérrez, Harry González, Leidy Buitrago, por su amistad y apoyo incondicional.

A los amigos que me ha regalado la vida, porque han sido incondicionales durante este proceso.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por permitirme culminar con éxito cada uno de los propósitos que he tenido a lo largo de mi vida, sin su infinito amor nada de esto sería posible.

A mi familia por estar a mi lado y brindarme su apoyo en todo momento, por no permitirme desistir cuando las cosas se ponen difíciles.

A mi tío Fernando que me apoyó durante estos 5 años tanto moral como económicamente y me ha enseñado que todo aquello que uno se proponga lo puede lograr.

RESUMEN

El presente trabajo comprende el diseño de un Modelo de Gestión de Calidad en la oficina asesora jurídica de la Alcaldía de Buga. Se inicia con la definición de los conceptos relacionados con la calidad, hasta su historia, etapas y visión general de la norma ISO 9001; se identifica el marco legal y normativo que rige los procesos de la oficina objeto de estudio y lo relacionado con los sistemas de gestión de calidad. Se define la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo y se desarrollan los objetivos propuestos.

Se proponen los criterios para la realización del diagnóstico inicial, que permitió identificar los requisitos que propone la norma ISO 9001:2015 y verificar cuál es el grado de cumplimiento. Se resumen en diagramas circulares para concluir cada capítulo de la norma. En el segundo objetivo se desarrollan distintas estrategias que permitirán la consecución de los requisitos exigidos por la norma. En el tercer y cuarto objetivo se proponen indicadores para medir la gestión de la oficina y un plan de acción para la consecución de dichas propuestas. Al finalizar el documento se observan las conclusiones, recomendaciones y anexos que hacen alusión a los documentos propuestos para mejorar la gestión en la oficina jurídica.

Palabras clave: Corrupción, proceso, desempeño, calidad.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la calidad se ha convertido en un requisito indispensable para lograr la aprobación y preferencia de los ciudadanos frente a las entidades públicas, por esta razón cada vez son más las entidades decididas a implementar la calidad como herramienta de gestión. El concepto de calidad es aplicable a todas las esferas de la sociedad, si bien este término ha pasado por diferentes enfoques a lo largo del tiempo, el esquema que se refleja actualmente es la gestión de la calidad, donde se hace énfasis en aspectos como el liderazgo, el enfoque en los clientes, los procesos y sobre toda una mejora continua en cada una de las actividades.

La adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para cualquier organización ya que mejora su desempeño global y proporciona una base para las iniciativas de desarrollo sostenible. La norma ISO 9001 es un estándar internacional que especifica los requisitos a seguir para la implementación de un SGC, en aquellas organizaciones que desean mejorar la eficacia de sus procesos y el aumento hacia la satisfacción de los clientes.

La gestión de la calidad en la administración pública, es uno de los aspectos en los que más están trabajando estas instituciones actualmente, en este sentido, este trabajo pretende diseñar e implementar un sistema de calidad que permita incrementar la eficacia ante la solución de un problema, aumentar la eficiencia en el empleo de los recursos y reducir los riesgos de corrupción.

El presente permitirá no solo sentar las bases para la implementación del SGC en la Oficina Jurídica, sino también servir de guía para otras dependencias que tengan interés en mejorar su gestión, así como también aumentar las secretarías con procesos certificados.

Es así, como este documento centra como objetivo principal el diseño de un modelo para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en la Oficina Asesora Jurídica de la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, según la Norma ISO

9001:2015, esto con el fin de lograr una certificación en un plano futuro. Para alcanzar dicho propósito es necesaria una investigación documental, donde se revisa todos los documentos que guardan relación con la oficina jurídica, del mismo modo la investigación experimental la cual se logra mediante una serie de investigaciones in situ que permiten evaluar las condiciones de trabajo y temas relacionados con los requerimientos de la norma; lo anterior se logró a través de entrevistas no estructuradas, revisión documental y observación directa.

El contenido del presente documento se divide en cuatro partes:

La primera parte contiene el proyecto de investigación, aquí se expone el planteamiento del problema, que conllevó a la formulación de la pregunta de investigación y sistematización del mismo. A partir de esto, se realizó el objetivo general y los objetivos específicos que se propusieron alcanzar durante la investigación. Por último, se realizó la justificación del trabajo.

El segundo fragmento contiene el Marco Referencial, éste abarca el Marco Conceptual que describe todas aquellas definiciones inherentes al tema de calidad, el Marco Teórico, donde se podrá encontrar el origen de la calidad y su definición a partir de dos autores, la organización internacional ISO, su evolución en el tiempo, haciendo hincapié en la última actualización de la norma ISO 9001 versión 2015 y la importancia de los sistemas de gestión de calidad y finalmente el Marco Legal, en donde se podrá observar toda la normativa que rige los procesos de contratación y de SGC. En este fragmento, también se incluye la situación actual, la cual describe las generalidades de la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, y a su vez el área de estudio la cual es la Oficina Asesora jurídica, esto con el fin de dar a conocer al lector cómo está organizada la oficina en cuanto a ambiente de trabajo, recursos humanos, infraestructura y demás.

La tercera parte contiene la metodología, se expone el tipo de investigación realizada y las fuentes de recolección de información que fueron utilizadas para la consecución del proyecto de investigación.

En el cuarto segmento se puede evidenciar la realización de los objetivos propuestos en la investigación, que conllevó al desarrollo de un diagnóstico inicial que permitiera definir en qué situación se encuentra la oficina jurídica conforme a los requisitos de la norma ISO 9001, se estableció una metodología para el cumplimiento de los mismos, posterior a ello se definieron los indicadores de gestión y finalmente se propuso un plan de acción que conlleve al cumplimiento de las estrategias propuestas.

Por último, se encuentran las conclusiones y recomendaciones pertinentes para el trabajo, así como la respectiva bibliografía.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación del problema

Destacando la función que ejercen los entes públicos en la sociedad, Camarasa Casterá sostiene que “Las Administraciones Públicas, constituyen los instrumentos de que se dotan los estados modernos para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos, con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad de bienestar”¹.

Sin embargo, lo planteado por el autor difiere de las funciones que ejercen las instituciones actualmente, de ahí que “la administración pública ha sido criticada especialmente en su faceta de prestadora de servicios, los ciudadanos reiteradamente expresan en las encuestas sobre calidad de los servicios públicos que las burocracias públicas son lentas, ineficaces y poco transparentes”².

Si bien no se dispone de investigaciones sistemáticas que permitan establecer la totalidad de problemas que se presentan en las alcaldías del mundo, los pocos trabajos apuntan hacia la necesidad de una mejor gestión administrativa, organización de procesos internos y sobre todo un mejoramiento en la prestación del servicio.

Citando un caso particular, El Ministerio de Función Pública de Perú, ha manifestado que “todos los organismos involucrados en el sector público deben estar unidos para ser más descentralizados, inclusivos y transparentes para llegar a la meta y superar

¹ CAMARASA CASTERÁ, Juan José. La calidad en la administración pública. En: Educar en el 2000. Abril, 2004, vol. 1, .p.9.

² GONZÁLEZ BARROSO, Fernando. La administración pública y calidad en el ámbito público. . En: Documentación sobre gerencia pública. Abril, 2009, ISBN: 978-84-7788-550-4.

los objetivos del Plan de Modernización 2021”³. Sin embargo, el camino es largo y los ciudadanos aún manifiestan descontento con la función que ejerce el sector público.

Para ilustrar lo dicho, Chanamé⁴ argumenta que existen 4 obstáculos que no permiten el logro de los objetivos del estado y que hacen alusión a lo manifestado por el pueblo.

El primer obstáculo es *un sistema de planeamiento desconectado*, es decir, el Gobierno no toma a consideración las verdaderas necesidades de los ciudadanos, y por ende, realiza planes que no están articulados con las brechas que debe cubrir.

Otro factor es, *la falta de organización y funciones ineficaces*, esto se traduce en ausencia de simplicidad o eficiencia administrativa; no existe una gestión por procesos que garantice la facilidad en la ejecución de las tareas, a fin de generar resultados positivos en pro de una mejora orientada a los ciudadanos.

El tercer obstáculo es *la prestación de servicios inadecuados*, los funcionarios tienen poco interés en resolver rápidamente los problemas que atiende la población, existe una alta rotación ligada a los cambios de gobierno, que genera retraso en los procesos debido a cuestiones de adaptación y experiencia del cargo.

El último aspecto a considerar por el autor es *la articulación gubernamental débil*, hace falta promover espacios de participación ciudadana, de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, así como la promoción del uso intensivo de Gobierno en línea.

Con relación a Colombia, uno de los factores que mayor incidencia tiene en el progreso del país y en la gestión administrativa, es la corrupción. Este flagelo se ha visto inmerso tanto en las empresas públicas como privadas, afectando el desarrollo

³ CHANAMÉ, Cesar. Las 4 deficiencias del sector público. Blog Posgrado Universidad Continental. [en línea].<<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/4-deficiencias-de-la-gestion-publica-en-peru-que-se-deben-resolver>> [citado en Marzo 07 de 2018]

⁴ Ibíd., p. 2

económico, político y social de la comunidad. De acuerdo con una publicación realizada por el diario El Tiempo⁵, en estudio realizado por Transparencia por Colombia, de 167 entidades públicas evaluadas ninguna clasificó en el nivel de bajo riesgo de corrupción y de 28 alcaldías evaluadas el 60% clasificó en el riesgo alto o muy alto.

Como lo manifiestan Martínez y Ramírez⁶, es el servidor quien desvía las funciones naturales de su cargo público para atender intereses privados (Familia, círculo de amigos, entre otros), obtener ganancias monetarias y/o prestigio social; desde luego su sitio de trabajo se convierte en un banco generador de recursos, donde dependiendo de su habilidad podrá encontrar el punto de equilibrio o máxima ganancia en la curva de la demanda pública.

Este fenómeno se ha replicado en las diferentes regiones del país, tanto que el fiscal General de la Nación, Néstor Humberto Martínez, en una entrevista con el diario El País sostuvo que el segundo delito de mayor crecimiento en Colombia, desde las denuncias, es la corrupción con una tasa del 12% en el año 2017, siendo el Valle del Cauca una de las regiones con más casos denunciados, cinco mil exactamente.

La situación es preocupante, tal como se expresa en la Revista Semana⁷, las mismas alcaldías han sido salpicadas, caso particular de la Alcaldía de Cali y Alcaldía de Cartago, siendo esta última vigilada con lupa por el escándalo de los contratos por 2.307 millones de pesos que buscaban favorecer determinados contratistas.

Este panorama ha conllevado principalmente hacia una deslegitimación del Estado, los ciudadanos ya no creen en la gestión pública, la calidad está siendo afectada,

⁵ RUEDA BUSTAMANTE, Juan Pablo. Gran mayoría de entidades públicas están en alto riesgo de corrupción. En: El Tiempo. Bogotá D.C. 26, abril, 2017. sec. 1. col. 1-4.

⁶ La corrupción en la contratación estatal colombiana. En: Redalyc. 15, junio, 2008, no 15. ISSN 0124-0781

⁷ CABALLERO, Antonio. Estalló nuevo escándalo de presunta corrupción en Cartago. En: Semana. Bogotá D.C. 15, agosto, 2017. sec. 1. col. 2-3.

no hay una organización interna y se ha perdido la comunicación, el control y la transparencia.

Buga no es ajena a estos problemas, el fenómeno de la corrupción se halla inmerso en las diferentes dependencias, planeación, hacienda, desarrollo institucional entre otras áreas. Sin embargo, es en la contratación estatal donde resulta más evidente la injerencia de estas prácticas, ya que a través de la misma se ejecutan los recursos públicos destinados a programas y proyectos para los cometidos del Estado.

Por su parte, la oficina asesora jurídica dentro de sus procesos tiene la obligación de revisar y conceptualizar jurídicamente cada uno de los contratos que se realizan en la alcaldía y entidades descentralizadas, actualmente se viene presentando serios inconvenientes en cuanto a la revisión de los mismos, los clientes internos consideran que este proceso es muy demorado, hay que repetirlo varias veces y esto a su vez conlleva a una postergación en el inicio de obras, programas, proyectos y demás actividades que se desarrollan por parte del municipio.

Aquí es conveniente resaltar que la oficina no es responsable de la elaboración de contratos, pero si es la encargada de revisar que los procedimientos administrativos inherentes a la contratación realizada por la administración municipal, se ajusten a los lineamientos previstos en la ley, lo que implica un serio compromiso y transparencia de sus integrantes.

El cuello de botella se encuentra específicamente en la revisión de los contratos de prestación de servicios profesionales y contratos de apoyo a la gestión, puesto que tiempo atrás la oficina jurídica desarrolló una minuta para estos tipos de contratos con su respectiva normativa vigente, no obstante, por iniciativa de las otras dependencias se fueron realizando distintas modificaciones, quedando desactualizado el formato original lo que ocasiona que cada persona interprete y aplique la minuta a su criterio, además de los cambios que ha tenido la contratación en términos legales.

Además, conviene destacar que el manual de funciones se encuentra desactualizado, de este modo las personas encargadas del proceso contractual tienen mucha carga en otras actividades y debido a la prioridad del proceso contractual, las otras actividades pasan a un segundo plano, causando acumulación de trabajo y posterior estrés en el recurso humano.

El reconocimiento de que el área mencionada presenta grandes dificultades, que afectan de diversa manera el correcto funcionamiento de la institución y a su vez de la oficina propia, es la causa que motiva a realizar el análisis y solución al problema.

1.2. Formulación del problema

¿Con el diseño de un modelo para la implementación de la norma ISO 9001:2015 podrá resolverse algunos de los problemas de calidad y organización en el proceso contractual desarrollados en la oficina asesora jurídica de la Alcaldía Municipal Guadalajara de Buga?

1.3. Sistematización del problema

¿La realización de un diagnóstico de los procesos llevados a cabo en la oficina asesora jurídica, permitirán definir en qué situación se encuentra conforme a los requisitos de la norma?

¿Qué metodología podría conllevar al cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma?

¿La definición de indicadores de gestión permitirá la mejora continua en los procesos de la oficina?

¿La realización y propuesta de un plan de acción orientará al cumplimiento de los requisitos que establece la norma?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, en la Oficina Asesora Jurídica de la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, según la Norma ISO 9001:2015.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los procesos llevados a cabo en la oficina asesora jurídica, que permitan definir en qué situación se encuentra conforme a los requisitos de la norma.
- Establecer una metodología que conlleve al cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma.
- Definir indicadores de gestión que permitan la mejora continua del proceso.
- Realizar y proponer un plan de acción para el cumplimiento de los requisitos que establece la norma

3. JUSTIFICACIÓN

En un mundo globalizado como el que se vive actualmente, la adopción de un SGC dentro de una organización le permite ser más eficiente, organizada y reconocida por su buena gestión. Las exigencias de los usuarios son cada vez mayores, lo que hace de la calidad un factor determinante en el logro de los objetivos y de la excelencia en el manejo de las administraciones.

Con base a los antecedentes identificados previamente, los objetivos propuestos y el compromiso de la alcaldía en materia de calidad, es necesario diseñar un modelo para la implementación de la norma ISO 9001:2015, que permita redireccionar los procesos en los que la oficina asesora jurídica presenta dificultades y orientarla hacia una mejora continua.

En este sentido, Rojo⁸ manifiesta que si tuviera que señalar cuáles son las ventajas que le aportaría a cualquier organismo público la implantación de la norma ISO 9001 serían los siguientes:

- Mejora la toma de decisiones.
- Simplifica la realización de los procesos y reduce la duplicidad.
- Permite alcanzar un alto grado de eficiencia.
- Mejora la prestación de un gran variado número de servicios.
- Permite la mejora continua.
- Aumenta la satisfacción de los ciudadanos y todas las personas que se vean afectadas por cualquiera de las actividades realizadas por el sector público.

En la intención del Gobierno de Colombia por estandarizar su gestión, varios organismos de orden público han implementado SGC como una herramienta para mejorar la toma de decisiones, los procesos, y la imagen hacia los ciudadanos. De

⁸ ROJO, Ana. ¿Se puede aplicar la Norma ISO 9001 al sector público?. Blog Consultora de Sistemas de Gestión y Normas ISO. [en línea].< <https://www.sbgconsultores.es/se-puede-aplicar-la-norma-iso-9001-al-sector-publico/>> [citado en Marzo 09 de 2018]

este modo, desde el Departamento de la Presidencia de la República hasta las Alcaldías de las distintas regiones del país se ha asentado fuertemente la necesidad de implementar dichos sistemas. Tal es el caso de la Alcaldía de Pasto que había sido certificada por ISO 9001:2008 y en el año 2017 realizó la recertificación en ISO 9001:2015, generando beneficios como “una mayor participación de los directivos dentro del Sistema, pensamiento basado en el riesgo y alineación de la política y los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad con la estrategia de la organización”⁹.

Por otro lado, el municipio de Rionegro Antioquia¹⁰ tenía gran variedad de problemas orientados hacia la falta de confianza y transparencia en el accionar de la alcaldía, reprocesos en el diligenciamiento de los procedimientos, realización de actividades que no generaban valor etc. Con la intención de organizarse internamente, la administración municipal tomó como medida la implementación del SGC ISO 9001:2008; los beneficios mas notorios tras su implementación fueron la cultura hacia la documentación y estandarización, el registro de las no conformidades y una mejora continua hacia las labores diarias.

Por su parte, la Administración Municipal de Guadalajara de Buga desde años atrás viene trabajando en la estructuración de un SGC en las distintas dependencias, como fruto de ello, la Secretaría de Educación en el año 2013 logró certificarse con ISO 9001:2008 en los procesos de: Atención al Ciudadano, Calidad Educativa, Cobertura y Talento Humano.

El Sr. Harry González (*), señala que “con este paso la secretaría mejoró ostensiblemente la gestión documental en cuanto a las historias laborales de los

⁹ ALCALDÍA DE PASTO. Alcaldía de Pasto se recertifica ante el ICONTEC, con la nueva norma ISO 9001-2015. [en línea]. <<http://www.pasto.gov.co/index.php/despacho-del-alcalde/10066-alcaldia-de-pasto-se-recertifica-ante-el-icontec-con-la-nueva-norma-iso-9001-2015>> [citado en Noviembre 13 de 2017]

¹⁰ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Experiencias Galardonadas con el Premio Nacional de Alta Gerencia: Sistema Integrado de Gestión de Calidad - Alcaldía de Rionegro (Antioquia). Bogotá: DAFP, 2012. 66 p. (ISBN: 978-958-8125-61-9)

(*) GONZÁLEZ, Harry. Coordinador de Calidad, Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga. Entrevista, 2017.

docentes, antes de implementar el sistema, desconocían los lineamientos del ministerio para el cumplimiento de los requisitos de la norma”, por otra parte también manifiesta que no existía control de documentos, control de registros, no habían formatos estandarizados. A partir de la aplicación de la norma, esos aspectos no cumplidos se lograron, además de una leve mejora en la infraestructura. También agrega que “en el mes de noviembre del año 2017 se desarrolló la auditoría de renovación por parte de ICONTEC, con el animo de obtener la certificación ISO 9001:2015 en los mismos procesos”.

En una visión retrospectiva sobre los casos en los que la implementación de la Norma ISO 9001 ha sido fuente de éxito para la mejora del sector público, se reconoce la necesidad de mejorar los problemas presentes en la oficina asesora jurídica de la alcaldía de Buga, a través del diseño de un modelo bien definido que guie a la oficina hacia el logro de su objetivo final: dinamizar el proceso de contratación y a su vez sirva como insumo para sus demás procesos y los de otras dependencias que tengan la necesidad futura de implantar el sistema.

Implementar este modelo en la oficina jurídica de la Alcaldía de Buga, permitirá lograr una coherencia entre sus actividades, sus procesos y su estrategia institucional, habrá mayor organización en su parte documental y bases sólidas para la implementación del SGC.

Para el programa de Administración de Empresas y la comunidad estudiantil en general, será una fuente de conocimiento y una base para el desarrollo de futuros trabajos que tengan relación con el tema de calidad en la administración pública.

Finalmente como estudiante de Administración de empresas y futura profesional, la realización de este proyecto permitió la aplicación teórico – práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera; de igual forma, contribuyó al aprendizaje de temas de contratación pública y calidad y al crecimiento personal.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Marco Conceptual

Acción correctiva: una acción emprendida para eliminar las causas de una no conformidad, de un defecto u otra situación no deseable potencial.

Alta dirección: persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.

Auditoría: un examen de registros o actividades para verificar su actitud, usualmente realizado por alguien distinto de la persona responsable de ello.

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

Cliente externo: quien recibe los servicios que ofrece la organización, pero no forma parte de ella.

Cliente interno: aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización.

Corrupción: acción humana que transgrede las normas legales y los principios éticos.

Desempeño: Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral.

Diagnóstico: es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una situación para determinar sus tendencias o solucionar un problema. Su aplicación respecto al sistema de gestión de calidad se centra en identificar la situación actual respecto a los requerimientos de la norma

Eficacia: grado en el que se realiza las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Gestión de la calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de calidad y de los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad, y la mejora de la calidad.

Minuta de contrato: es un formato en donde se establece un contrato entre dos o más partes, las cuales se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones y teniendo en cuenta aspectos legales.

No conformidad: cuando un requisito no se cumple

Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de calidad.

Política de calidad: las directrices y los objetivos generales de una organización con respecto a la calidad expresados de manera formal por la alta gerencia.

Procedimiento: es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Registro: un documento que suministra evidencia objetiva de las actividades efectuadas o de los resultados alcanzados.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Requisitos de calidad: la expresión de las necesidades o su traducción como conjunto de requisitos expresados en forma cuantitativa o cualitativa respecto a las características de una entidad para hacer posible su realización y examen.

Riesgo: efecto de la incertidumbre

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

Sistemas de gestión de calidad (SGC): conjunto de políticas, normas, procedimientos y guías que permiten a una empresa realizar y controlar una operación conforme con una calidad previamente pactada en un contrato con un cliente. Es un modelo administrativo que garantiza la reproducción fiel del diseño pactado con el cliente de manera sistémica e impersonal. Sistema de calidad dentro del contexto de la norma ISO 9000 representa la estructura, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos organizacionales para llevar a cabo la gestión de calidad.

4.2. Marco teórico

4.2.1. Historia de la Calidad

El concepto de calidad no es nada nuevo en la historia del hombre, basta con remontarse hacia la época de las antiguas civilizaciones donde se da lugar al inicio de la misma. Siempre hubo constante preocupación por responder ante las necesidades o expectativas de los consumidores ante la oferta de cualquier producto o servicio.

Las antiguas civilizaciones del mundo ya eran rigurosas con los problemas de calidad. Fenicios, egipcios y mayas contaban con normas y leyes en relación a la calidad de los productos. Los egipcios tenían inspectores que comprobaban la perpendicularidad de los bloques de piedras, y los mayas empleaban el mismo método. Los fenicios, famosos por la gran calidad de sus productos, cortaban la mano derecha de los operarios que los elaboraban mal y de esta manera, pretendían evitar la repetición de

errores. El código de Hammurabi (Mesopotamia 1752 AC) decretaba la muerte del albañil que hubiera construido una casa que se derrumbara matando a su dueño¹¹.

Pero ¿Qué es calidad? Según Ishikawa, la calidad es “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”¹². Asimismo, señala que para alcanzar la meta de la calidad “todos deben promover y participar en el control de la calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados”¹³.

Por su parte, Juran afirma que: “calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en la ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”¹⁴.

Aunque existen diversas definiciones sobre la calidad, se puede afirmar que con ésta se busca la plena satisfacción del consumidor, es decir cumplir con las expectativas del cliente mediante el funcionamiento integral de la organización. Para ello se debe tener en cuenta unos lineamientos esenciales como base para estandarizar los procesos, los cuales aseguran la gestión de la calidad. Una de las herramientas más utilizadas que sirve como soporte para implementar sistemas de calidad, es la familia de normas ISO 9000.

4.2.2. Etapas de la calidad

A lo largo de la historia, el enfoque de la calidad ha ido cambiando, se han encontrado diferentes etapas que han sido diversificadas de acuerdo al tiempo, perspectivas de los autores y necesidades de la época.

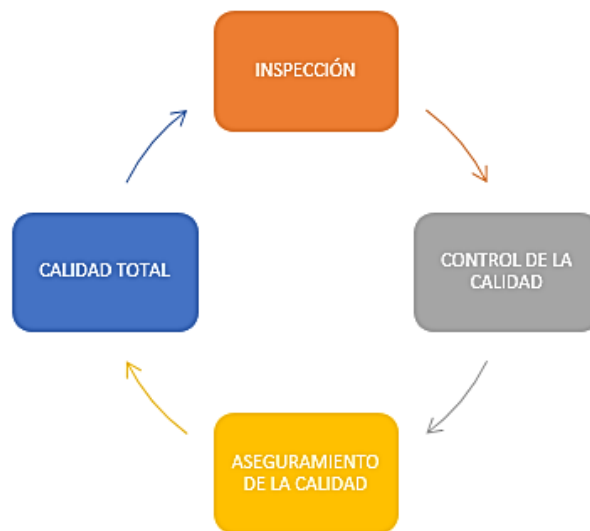
¹¹ Calidad y gestión de servicios de salud: La evaluación de la calidad en la atención primaria a la salud. Consideraciones teóricas y metodológicas. México, 4, febrero, 2010, vol.9, no.1.

¹² ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control de la calidad? En: Control total de la calidad, la modalidad japonesa. 19 ed. Bogotá, Editorial Norma, 1986. p. 51.

¹³ Ibíd. p. 53.

¹⁴ JURAN, J.M. Determinación de la conformidad del producto. En: Jurán y el liderazgo para la calidad, un manual para directivos. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1990. p. 159

Figura 1: Etapas de la calidad



Fuente: Elaboración propia

- **Inspección de la Calidad**

Esta primera etapa inicia alrededor del año 1450 y se extiende hasta el año 1920. Durante este periodo, comienza a tener mucha importancia la producción en serie, ante esta situación era necesario verificar si el artículo, al final de la producción se encontraba apto o no para el uso. Surge entonces, la necesidad de dar inicio a la utilización de estándares y mediciones en los productos con el fin de aminorar los defectos.

Como lo menciona Griful Ponsati y Canela Campos:

Esta etapa estaba orientada al producto y centrada en la inspección después de la producción. Algunas actividades típicas de esta fase son: las auditorias de producto acabado, la resolución de problemas y la inspección por muestreo en la recepción de materiales. Estas actividades hacen poco por la calidad del producto, puesto que, en general, tienen lugar lejos de la fabricación, y en caso de detectarse alguna disconformidad, la reacción por parte del departamento de producción es lenta. Es la única etapa que se puede considerar realmente superada en el plano teórico, ya que

como la inspección no añade valor, la gestión ha de estar encaminada a hacer innecesarias las inspecciones¹⁵.

Más adelante, hacia el año 1920 se inicia una nueva etapa llamada control de la calidad, ésta se enfocó más en el proceso de fabricación que en la inspección de la calidad.

- **Control de la Calidad**

Esta etapa estaba orientada al proceso de fabricación y con ello, las técnicas de control estadístico de proceso. Estas técnicas, fueron desarrolladas por Shewart en los años 30 y se empezaron a aplicar a las grandes producciones en serie, durante la Segunda Guerra Mundial. En esta etapa Shewart propone que la idea de que el control de la calidad puede ayudar a identificar dos tipos de variaciones durante la fabricación: por causas aleatorias o por causas especiales. Además, sugiere que en un error puede ser predecible si se logra distinguir y eliminar las causas especiales.

El objetivo fundamental de esta creación se enfocaba en establecer que a través de un sistema novedoso era posible garantizar los estándares de calidad de manera tal que se evitara, a toda costa la pérdida de vidas humanas; uno de los principales interesados en elevar la calidad y el efecto productivo de ésta fue el gobierno norteamericano y especialmente la industria militar de Estados Unidos, para los militares era fundamental el evitar que tantos jóvenes norteamericanos permanecieran simple y sencillamente porque sus paracaídas no se abrían.¹⁶

Posteriormente, estas técnicas fueron impulsadas por los fabricantes de automóviles quienes las impulsaron a sus proveedores.

¹⁵ GRIFUL PONSATI, Eulália; CANELA CAMPOS, Miguel. Introducción a la gestión de la calidad. En: Gestión de la calidad. Barcelona, Ediciones UPC, 2002. p.43.

¹⁶ Ibíd. p. 46.

- **Aseguramiento de la Calidad**

En la década de los 50's la atención se centró en el control estadístico de los procesos, puesto que de esta forma era más fácil tomar medidas acordes para prevenir los errores o defectos en los productos; la responsabilidad se enfatizaba en los estadísticos.

Esta etapa estuvo compuesta por dos hechos trascendentales: primero la toma de conciencia por parte de la administración, en cuanto al papel que les correspondía en el aseguramiento de la calidad y el segundo la implantación de un nuevo concepto de control de calidad en Japón.

De esta manera, así como el control estadístico de la calidad era responsabilidad de los estadísticos, el aseguramiento de la calidad necesitaba de unos profesionales que se hicieran cargo de esta nueva etapa, que poco a poco se estaba haciendo camino en las organizaciones.

Así, el aseguramiento de la calidad se define como un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento de envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permiten la obtención de productos conforme a unas especificaciones. Hace hincapié en dos aspectos clave: primero que en ningún momento pueden llegar al cliente productos o servicios defectuosos y segundo, evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva.

Las características destacadas del aseguramiento de la calidad son:

- Prevención de errores: costes asociados a la calidad
- Énfasis en el diseño de los productos
- Uniformidad y conformidad de productos y procesos
- Compromiso de los trabajadores y de los directivos

En esta etapa la uniformidad del producto comienza a tener cierta relevancia; Hernández Guzmán¹⁷, *et al.* sostienen que la estandarización internacional fue inicialmente aplicada al campo de la electrotécnica, a través de la Comisión Internacional Electrotécnica (International Electrotechnical Commission IEC), creada en 1906. Los primeros trabajos sobre estandarización realizados en otros campos, llevaron a la creación de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Estandarización (International Federation of the National Standardizing Associations ISA), la cual inició sus funciones en 1926. Las labores de ISA se situaron completamente en el campo de la ingeniería mecánica, cesando sus actividades en 1942, debido a las condiciones generadas por la Segunda Guerra Mundial.

Posteriormente, en una reunión llevada a cabo en Londres en 1946, delegados de 25 países decidieron crear una nueva organización mundial, con objeto de facilitar la coordinación internacional y la unificación de estándares industriales. La nueva organización fue llamada International Organization for Standardization y denotada por la palabra ISO, tomada del prefijo griego isos, que significa igual. Esta organización inició oficialmente sus funciones el 23 de febrero de 1947, emitiendo la primer norma ISO en 1951, publicada bajo el título de "Standard Reference temperature for industrial length measurement.

Alrededor del año 1950, luego de la segunda guerra mundial, tiene lugar en Japón un hecho importante que tuvo por nombre Revolución de la Calidad, puesto que el país lo necesitaba. El pensamiento se enfocaba en vender grandes cantidades de productos que fueran económicos, pero a su vez eran faltos de calidad. Dada la situación, los ingenieros japoneses inician una investigación dirigida al control estadístico de la calidad, las cuales tuvieron como base los estudios de Shewhart.

¹⁷ HERNÁNDEZ GUZMÁN, Andrés, FABELA GALLEGOS, Manuel y MARTÍNEZ MADRID, Miguel. El sistema de calidad. En: Sistemas de calidad y acreditación aplicados a laboratorios de prueba. México, Ediciones Sanfandila, 2008. p. 38.

La aplicación de estas investigaciones, dieron como resultado la mejora de la calidad en los productos y la productividad de las compañías.

Consecutivamente, equipos que fueron conformados por empresarios japoneses fueron enviados a conocer cómo algunas empresas extranjeras manejaban la gestión de la calidad, para posteriormente poder instruir a algunos directivos de las organizaciones japonesas. Dicho equipo brindaba conferencias con participación de expertos en la materia como lo eran el profesor norteamericano Edward Deming y Joseph Juran.

Luego, con el cambio de filosofía que se había presentado en Japón, se da una nueva mirada a la calidad, donde se acepta que ésta afecta a toda la organización y no únicamente en el producto final como se pensaba con anterioridad, por consiguiente, se asume que la calidad tiene implicaciones fuera del área de producción.

A todo este movimiento y cambios de dirección se le denominó como la tercera etapa en la evolución de la calidad denominada Aseguramiento de la Calidad; esta se desarrollaba a lo largo de todas las actividades y procedimientos de la compañía y era de carácter preventivo, es decir, no esperaban a que ocurriera algún percance o algún error, como si se hacía anteriormente cuando el enfoque era de carácter correctivo. La calidad ya no estaba supeditada hacia los expertos, sino que, por el contrario, todas las partes de la organización, desde la alta dirección hasta los colaboradores, trabajaban de la mano para mantener los estándares de calidad requeridos por la misma.

El cambio de pensamiento en las organizaciones era notorio ya no se miraba a la calidad con una simple parte de la organización sino todo lo contrario, ya se miraba como un factor que compenetraba todas las áreas y que era vital para la supervivencia de las empresas, es así pues que de esta manera surge el término Calidad Total.

- **Calidad Total**

Miranda, *et al.* definen la calidad total como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en el desarrollo y mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos, y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”¹⁸.

El concepto de calidad total engloba todos los procesos de la organización y a todas las personas que la componen tratando de obtener una mejora continua en los procesos que lleve a una satisfacción del cliente.

Por consiguiente, para la época del año 1990 se adelantaron múltiples estudios y trabajos en cuanto al Modelo de Gestión de la Calidad Total (GCT). En ese momento muchos países por fin comienzan a preocuparse por la calidad y los beneficios que esta conlleva para sus empresas; la enseñanza de los japoneses los cuales ya se habían adelantado en el tema, también se hacía desear.

La Gestión de la Calidad Total (TQM: Total Quality Management) consistía básicamente en una especie de estrategia de gestión que se desarrolló en los entre los años 1950 y 1960 por las industrias japonesas, las cuales se basaron en las enseñanzas ofrecidas por Edwards Deming, quien fue promotor de los círculos de calidad los cuales también se conocían como círculos de Deming.

“El nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Se compone de 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se

¹⁸ MIRANDA, José, CHAMORRO, Arturo y RUBIO, Sebastián. Historia de la calidad. En: Calidad y su evolución. Julio – diciembre, 2012. vol.2, no. 10, p. 104.

debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras¹⁹. (Ver figura 2)

Figura 2: Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Norma ISO 9001:2015, el ciclo PHVA puede describirse de esta forma:

Planear: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

Hacer: implementar lo planificado

Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea posible) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.

¹⁹ *Ibíd.* p. 106.

Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo la mejora continua como disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales.

La característica especial de la TQM, es la de crear conciencia de la calidad en absolutamente todas las áreas de una compañía y no solo en algunas; de ahí precisamente su nombre “total”. También se puede afirmar que ha sido considerablemente manejada en diferentes sectores como las industrias de servicios, las empresas manufactureras, la educación y hasta el gobierno.

Más allá que ver a la calidad como algo prioritario para poder ser competitivos, los empresarios y directivos deben apreciar la calidad como un requisito indispensable para poder competir en diferentes mercados.

La evolución de la calidad y sus respectivas etapas y enfoques se observan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Evolución de la calidad y sus enfoques

ETAPA	HECHOS	ÉNFASIS DE LA CALIDAD	FINALIDAD
Inspección	• las auditorias de producto acabado • Inspección por muestreo en la recepción de materiales	En el producto y en la producción	Controlar los productos defectuosos
Control de la Calidad	• Se crean técnicas estadísticas para reducir la variación • Nuevo enfoque de calidad	En el proceso de fabricación y disminución de la inspección	Controlar los procesos de fabricación

Aseguramiento de la Calidad	• Toma conciencia de por parte de la administración • Uniformidad en los procesos	En el producto desde su fabricación hasta su entrega	Coordinar el proceso y prevenir errores
Calidad Total	• Se integran todas las áreas • Círculos de la calidad	En el producto con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes	Impactar estratégicamente

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. La Organización Internacional de Estandarización (ISO)

ISO (Organización Internacional para la Normalización) es una red mundial que identifica cuáles normas internacionales son requeridas por el comercio, los gobiernos y la sociedad; las desarrolla conjuntamente con los sectores que las van a utilizar; las adopta por medio de procedimientos transparentes basados en contribuciones nacionales proveniente de múltiples partes interesadas; y las ofrece para ser utilizadas a nivel mundial.

La ISO, es una organización no gubernamental, y está conformada por una federación de organismos de normalización nacional provenientes de todas las regiones del mundo; uno por país, incluyendo países desarrollados y en vías de desarrollo, así como países con economías en proceso de transición. En representación de Colombia, se encuentra el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), este organismo tiene la función de emitir normas técnicas y la certificación de calidad para diferentes organismos ya sea de carácter público o privado.

- **Marco histórico**

El Organismo Internacional de Normalización (ISO) fue creado en 1947 y cuenta con 91 estados miembros, que son representados por organismos nacionales de normalización. Su objetivo es lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores.

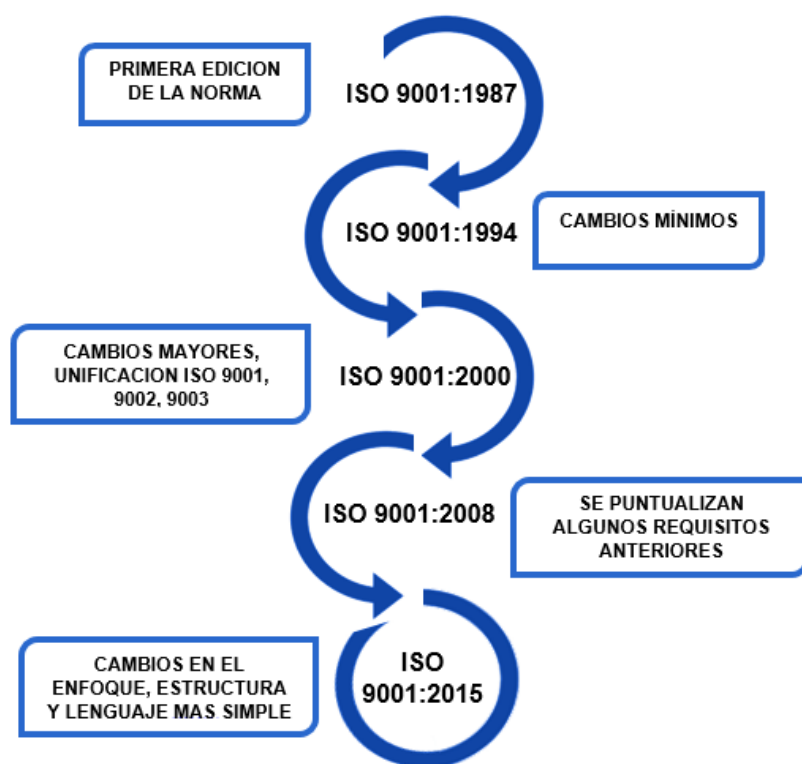
Como lo manifiesta Fontalvo y Vergara²⁰, a comienzos del año 1980, la ISO designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. El resultado de este trabajo fue publicado siete años más tarde a través del compendio de normas ISO 9000, posterior a la publicación de la norma de aseguramiento de la calidad-vocabulario (ISO 8402), que fue dada a conocer en 1986.

Estas normas están sujetas a la revisión y mantenimiento quinquenal, con el fin de que puedan responder a las exigencias de los mercados actuales, lo cual, origino que, en el año de 1994, se publicara la primera revisión de la familia de las normas ISO 9000.

Las actualizaciones se dieron tal y como se muestra en la figura 3

²⁰ FONTALVO HERRERA, Tomás; VERGARA, Juan Carlos. Principios de la gestión de calidad. En: Gestión de la calidad en empresas de servicio. Bogotá, 3R Editores, 2000. p. 68

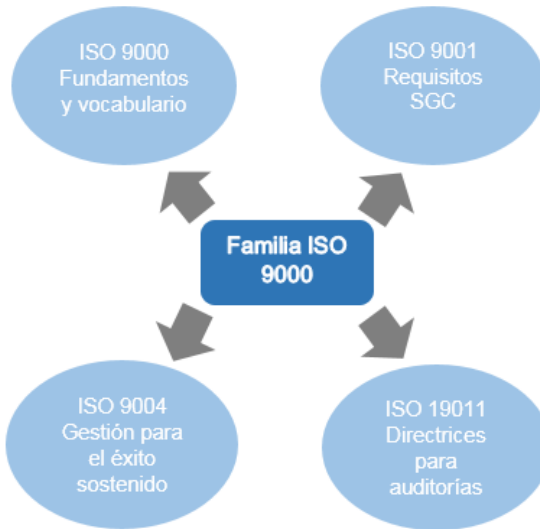
Figura 3: Actualización en el tiempo de la norma ISO



Fuente: Elaboración propia

El grupo de las normas ISO 9000 especifica los elementos que se requieren para poder implementar un SGC, las normas que la componen (Figura 4) son para todo tipo de organización (manufactureras, comerciales, gubernamentales, de servicios etc.)

Figura 4: Familia de las Normas ISO 9000



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la norma ISO 9000 agrupa varios estándares:

- ISO 9000, describe los fundamentos y vocabulario de un SGC, igualmente proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación de esta norma.
- ISO 9001, especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a cualquier organización que necesite demostrar su capacidad productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente así como requisitos legales.
- ISO 9004, proporciona directrices a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de calidad. Es aplicable a cualquier organización, independiente de su tamaño o tipo de actividad.
- ISO 19011, proporciona orientación sobre la gestión de los programas de auditoría, la realización de auditorías internas o externas de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, así como sobre la competencia y la evaluación de los auditores

4.2.4. Visión general de la Norma ISO 9001:2015

Adoptar un SGC es una decisión estratégica que le puede servir a una organización para mejorar su desempeño global y sentar las bases para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma internacional ISO²¹ son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta norma se basa en los principios de gestión de la calidad comprendidos en la norma ISO 9000. Dichos principios son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones. Por su parte, el enfoque a procesos que emplea esta norma incorpora el ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) que puede ser aplicado a todos los procesos y al sistema de gestión de calidad.

La figura 5 ilustra cómo los capítulos 4 a 10 pueden agruparse en relación con este ciclo.

²¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Cuarta Actualización. Bogotá D.C. ICONTEC, NTC 9001:2015.

Figura 5: Interacción del ciclo PHVA con la norma ISO 9001



Fuente: Elaboración propia

Las características y estructura de la Norma internacional pueden describirse brevemente como sigue:

Los primeros tres capítulos de la norma (1, 2 y 3) no contienen requisitos. Éstos identifican el objeto y campo de aplicación de la norma, las referencias normativas y los términos/definiciones para la norma.

Capítulo 1. Objeto y campo de aplicación: detalla el objetivo de la implantación de la norma en una organización, así como su campo de aplicación.

Capítulo 2. Referencias normativas: hace referencia al documento indispensable para la aplicación de la norma ISO 9001:2015 e ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.

Capítulo 3. Términos y definiciones: de igual manera, este capítulo hace referencia al documento que contiene los términos y definiciones que se aplican en la norma ISO 9001:2015 e ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.

Los requisitos para la aplicación de la norma se identifican en los capítulos 4 a 10

Capítulo 4. Contexto de la organización: señala las acciones que debe llevar a cabo la organización para garantizar el éxito de su sistema de gestión de calidad: comprensión de contextos interno/externo, comprensión de necesidades y expectativas de las partes interesadas, determinación del alcance del SGC, establecimiento de procesos y documentación.

Capítulo 5. Liderazgo: se refiere a la implicación que debe tener la alta dirección dentro del sistema de gestión de calidad de la organización, fomentando a incluir dentro de las decisiones estratégicas la gestión de la calidad. Además de velar por mantener un enfoque al cliente, roles y responsabilidades establecidas y una política de calidad acorde a la organización.

Capítulo 6. Planificación: son todas las acciones alrededor de la planificación dentro de la organización para garantizar el éxito del SGC; determinar riesgos/oportunidades, plantear objetivos de calidad y planificación de los cambios.

Capítulo 7. Apoyo: indica los requisitos para los recursos, competencia, toma de conciencia, comunicación e información documentada.

Capítulo 8. Operación: muestra los requisitos para la planificación y control; de igual forma indica los requisitos para la producción de productos y servicios desde su elaboración hasta la entrega. (Para el caso de empresas prestadoras de servicios algunos de los literales no aplican)

Capítulo 9. Evaluación del desempeño: expresa los requisitos para el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación del desempeño realizado.

Capítulo 10. Mejora: indica los requisitos para la mejora continua en cada uno de los procesos.

4.2.5. Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)

“Un Sistema De Gestión De Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos,

bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas”²².

Además, los SGC aluden al conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí, para cumplir con los requisitos de calidad de una empresa. Los estándares internacionales contribuyen a incrementar la efectividad de los productos y servicios que se brindan diariamente, del mismo modo conlleva a las empresas hacia la satisfacción de los requisitos de los clientes a través del enfoque de mejora continua.

Bien se ha dicho que los SGC permiten lograr ventajas competitivas e incrementar la efectividad de los productos y servicios. En el contexto actual, las estructuras organizativas de las empresas están obligadas a cambiar y adaptarse rápidamente, es por ello que no es suficiente la implementación de un solo sistema, tienen que mirar no solo a sus procesos sino también al bienestar de sus empleados, el entorno de trabajo y el impacto que sus operaciones puede generar hacia el medio ambiente. De esta necesidad surge el concepto de Sistemas Integrados de Gestión (SIG).

Para Gatell y Pardo se considera como un sistema integrado de gestión: “el conjunto de elementos interrelacionados utilizados para satisfacer los requisitos de los clientes, con un impacto ambiental mínimo de los procesos desarrollados y con el menor riesgo posible para la seguridad y salud de los trabajadores”²³.

Un sistema integrado de gestión implica una estructura única de elementos interrelacionados, en donde se han combinado todos los elementos posibles, para establecer un único ente reconocible que dé respuesta a los requisitos de las distintas partes interesadas.

²² PEREZ VILLA, Emilio; MUNERA VÁSQUEZ, Francisco. El sistema de gestión de calidad y la empresa. En: Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad. Bogotá, Universidad cooperativa de Colombia, 2007.

²³ GATELL SANCHEZ, Cristina; PARDO ÁLVAREZ, José Manuel. Concepto de sistemas de gestión. En: Éxito de un sistema integrado. España, Aenor Ediciones, 2014. p. 11.

Este nuevo enfoque que se propone es sistémico y busca inducir a las compañías a implementar sistemas integrados de gestión en sistemas de calidad (ISO 9001), ambiental (ISO 14001) y de seguridad y salud en el trabajo (OHSAS 18001), dando a conocer los beneficios que se pueden alcanzar y las mejoras en cuanto a productividad, eficiencia y competitividad.

Este enfoque sistémico que ha sido implementado por algunas compañías colombianas, ha servido para aumentar la posición del país a nivel internacional. Un indicador que demuestra que Colombia va por buen camino es que el 80% de las compañías que han representado al país en los Premios Iberoamericanos a la calidad desde el año 2000, se han llevado este galardón. (Revista Dinero, 2010, párr. 1)

Del mismo modo, el presidente de FUNDIBEQ (**), Juan Londoño, en entrevista con la Revista Dinero decía que “Colombia, sin duda alguna esta con Brasil y México son los países más avanzados en Iberoamérica en el tema de gestión de la calidad. México y Colombia son los que mejor posicionados están con respecto a calidad”²⁴.

Más aún, mencionaba que hay 8 organizaciones colombianas que han ganado el premio desde el año 2000. Indumil, Intercor, Cerrejon, Comolsa del Grupo Carvajal, la fábrica de café liofilizado en Chinchiná de la Federación Nacional de Cafeteros, Sofasa, Petrobras Colombia, Fiduciaria Bancolombia y la Cámara de Comercio de Bogotá . Eso coloca a Colombia como el segundo país en número de ganadores en Iberoamérica después de México.

A modo de referencia, la actualización a la norma ISO 9001 – 2015 se caracterizó por la inclusión (no de manera explícita) de los sistemas mediambiental y de

²⁴ PINTO, MARCELA. Empresas Colombianas en el camino por la calidad. En: Revista Dinero. Bogotá D.C. 20, octubre, 2010. sec. 1. col. 1-3.

(**) Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad: No lucrativa que tiene por objeto mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones de Iberoamérica a través de la Calidad y de la Excelencia.

seguridad y salud en el trabajo; se observa el interés por la seguridad de las personas y el entorno que los rodea, garantizando una infraestructura libre de todo riesgo y si los hubiera, que dichos empleados tengan sus respectivos elementos de protección personal. También hace referencia al manejo que las organizaciones le deben dar a los desperdicios, es decir, el aporte que hacen con el medio ambiente y el entorno que las rodea.

Para aclarar un poco más, los tres sistemas anteriores tienen en común tres principios básicos:

- Requieren una **mejora continua**. Los tres sistemas de gestión buscan que la empresa en ningún momento deje de tratar de mejorar.
- Se basan en la idea de **prevención**. Desde la inclusión de los riesgos laborales, hasta la actuación preventiva para obtener la calidad, pasando por evitar la contaminación, estas tres Normas se fundamentan en un principio básico de prevención.
- Implican un **aumento de la eficacia y de la eficiencia**. La tendencia de cada una de estas Normas es la de lograr una optimización de los recursos empleados en la empresa, aunque cada una se refiere a recursos de distinta índole (recursos humanos, materias primas, tiempo, dinero...). (Rivero, 2014, pág. 83)

4.2.6. Ventajas de un Sistema de Gestión de Calidad

Uno de los aspectos más interesantes que se pueden encontrar, son los beneficios que podrían alcanzarse al implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

Tomando como referencia a CARMONA, Miguel²⁵ *et al.* los beneficios se pueden evidenciar tanto a nivel externo como a nivel interno. Los beneficios internos están relacionados con la satisfacción y seguridad en el trabajo, la tasa de absentismo, el

²⁵ CARMONA, Miguel; SUAREZ, María Eva y MORA, Arturo. Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. En: Sciencedirect. Enero – abril, 2016. vol 2. no. 5. p. 8 -16.

salario de los trabajadores, la fiabilidad de las operaciones, las entregas a tiempo, el cumplimiento de los pedidos, la reducción de errores, la rotación de existencias y el ahorro en costes.

Por su parte, los beneficios externos se asocian a la satisfacción de los clientes, el número de quejas y reclamaciones, las repeticiones en las compras, la cuota de mercado, las ventas por empleado y el rendimiento de las ventas y los activos.

Otros beneficios que se pueden encontrar al implementar la norma ISO 9001 son los siguientes:

- Proporciona disciplina al interior del sistema en donde se esté implementando.
- Contiene las bases de un buen sistema de gestión de la calidad, al facilitar unos requisitos de calidad para el cliente, así como también la capacidad para satisfacer a estos. Garantiza que existe talento humano, edificios, equipos, y servicios capaces para cumplir con los requisitos de los clientes. además permite identificar problemas para corregirlos y prevenirlos.
- También se constituye en un programa de marketing con impacto a nivel mundial, al constituirse en un referente internacional utilizado en más de 150 países.

De lo anterior, se puede afirmar que un SGC es un conjunto de procedimientos específicos que se acoplan con el objeto de conducir a la organización hacia el cumplimiento y satisfacción de los requisitos de los diferentes clientes para alcanzar eficiencia, eficacia y efectividad en la compañía, por lo tanto, se hace necesario la aplicación de la norma ISO 9001, en la cual se estandarizan y regulan dichos procesos y ordenamientos.

4.3. Marco legal y normativo

Cuadro 2: Marco legal y normativo para un SGC.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
LEY 872 DE 2003	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.
LEY 489 1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
LEY 1474 DE 2011	Ley a través de la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
LEY 80 DE 1993	Ley a través de la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
LEY 87 DE 1993	Ley en la que se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.
DECRETO 4485 DE 2009	Decreto que reglamenta la Ley 872 de 2003, por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
DECRETO 910 DEL 2000	Decreto por medio del cual se reglamentan parcialmente la Ley 489 de 1998 y el artículo 320 del estatuto orgánico del sistema financiero.
DECRETO 734 DE 2012	Decreto a través del cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se dictan otras disposiciones.
DECRETO 1510 DE 2013	Decreto mediante el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.
DECRETO 943 DE 2014	Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI)	Este modelo proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.
NTCGP 1000:2009	Esta norma determina los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.
NORMA ISO 9000:2015	Esta norma proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y proporciona la base para otras normas del SGC.
NORMA ISO 9001:2015	Norma que contiene todos los lineamientos para la implementación de un SGC, es aplicable para los sectores públicos y privados.
NORMA ISO 14001:2015	Especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental; su principal objetivo es proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas.
OHSAS 18001:2007	Esta norma establece los requisitos para un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional que le permita a una organización desarrollar e implementar una política y objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales e información acerca de riesgos de seguridad y salud ocupacional.

Fuente: *Compilado por el autor*

5. SITUACIÓN ACTUAL

Cuadro 3: Información General de la Empresa

Razón Social	Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga
Nit	891380033-5
Sede principal	Carrera 13 # 6 – 50
Teléfono	(2) 2377000
Página web	www.guadalajaradebuga-valle.gov.co
Alcalde 2016 -2019	Julian Andrés Latorre Herrada
Función General	Estructurar los lineamientos para gestionar y contribuir con el establecimiento de condiciones para el desarrollo sostenible a partir del ejercicio de un gobierno incluyente y transparente, que respeta los derechos de los ciudadanos, que estimula su talento humano, que fortalece el emprendimiento, la innovación y la tecnología y aplica un modelo de desarrollo que privilegia lo social y lo humano, que busca disponer de las mejores condiciones para alcanzar la competitividad y el desarrollo aprovechando de la mejor manera posible las condiciones privilegiadas de que goza el municipio y su potencial turístico y riqueza ambiental

Fuente: Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga

5.1. Misión

Cumplir con todas las obligaciones que la constitución y la ley le asignan a la entidad para el ejercicio del servicio público, donde los funcionarios actúan de manera proactiva, clara, transparente, equitativa y eficiente en las funciones encomendadas propendiendo por el bienestar de la comunidad.

5.2. Visión

El Municipio de Guadalajara de Buga será en el año 2023 reconocido a nivel local, regional, nacional e internacional, como una entidad prestadora de servicios de

calidad, posicionándola en el ámbito deportivo, turístico, educador y socio-cultural, optimizando y gestionando los recursos de la mano con entes interinstitucionales, logrando una ciudad de oportunidades que brinde calidad de vida a su mor4aaores y visitantes.

5.3. Valores éticos

Los valores éticos son cualidades que otorgamos a formas de ser y de actuar que las hacen deseables como características nuestras y de los demás, dado que son básicos en la construcción de una convivencia democrática, en el marco de los derechos humanos.

En este sentido, los valores orientadores de las interrelaciones, decisiones y prácticas de la Función Pública del Municipio de Guadalajara de Buga, son:

Honestidad: En aplicación de este valor, los servidores públicos cumplirán con las obligaciones de manera entusiasta e íntegra, fortaleciendo las relaciones con los directivos, con los compañeros y las comunidades.

Justicia: La justicia se evidencia en la Alcaldía del Municipio de Guadalajara de Buga, cuando se tejen relaciones sólidas sobre la base del respeto y la equidad en procura de satisfacer y alcanzar un alto nivel de bienestar en las comunidades más necesitadas.

Compromiso: El compromiso lo asume la Alcaldía del Municipio de Guadalajara de Buga, atendiendo amable y oportunamente las inquietudes planteadas por la comunidad, generando un ambiente de satisfacción y construyendo credibilidad.

Colaboración: Los Servidores Públicos obran en constante comunicación, con diligencia y solidaridad en los procesos que contribuyen a la causa pública. Específicamente, los directivos establecen comunicación con diversas entidades

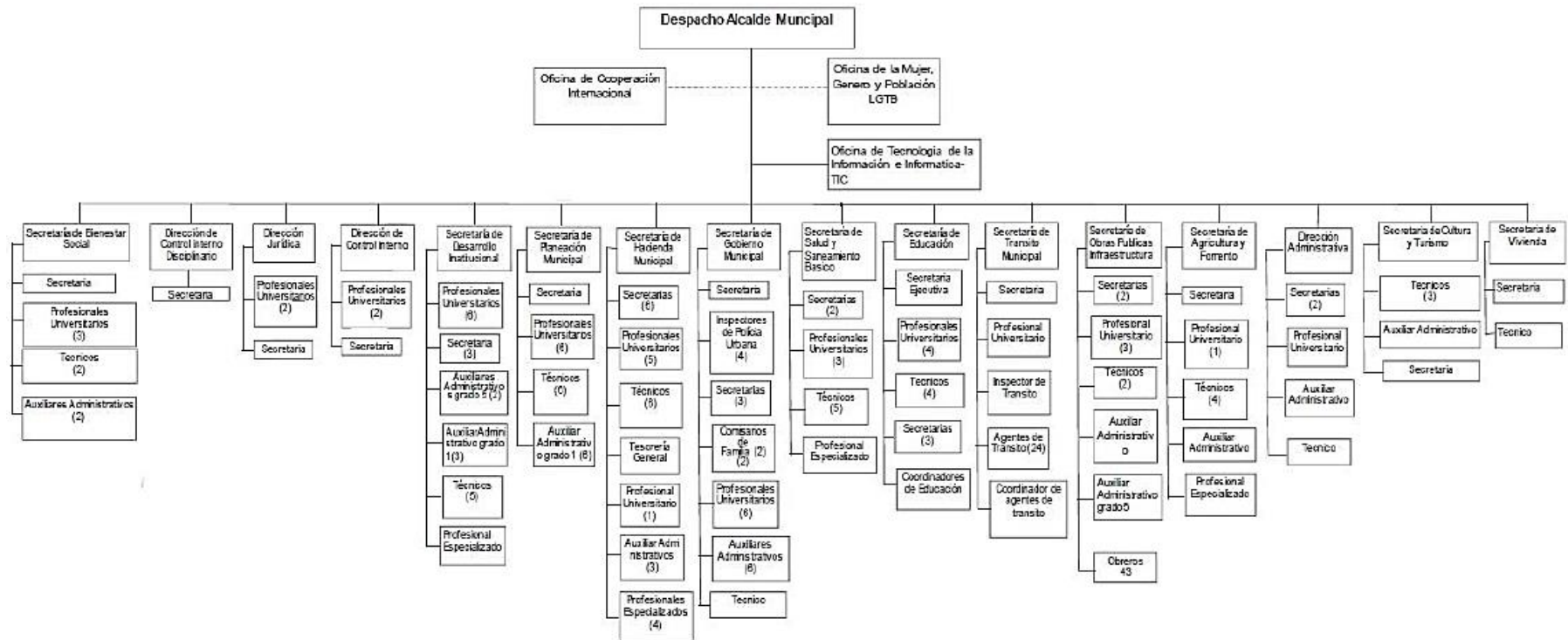
logrando acciones sinérgicas y aprovechando todos los recursos disponibles en beneficio de la comunidad.

Responsabilidad: La Administración del Municipio de Guadalajara de Buga identifica los problemas de la comunidad, aplica procedimientos para priorizar las necesidades de ésta y dando respuesta acertada para mejorar su calidad de vida. Todos los Servidores Públicos cumplen funciones y tareas asignadas actuando con eficiencia para el beneficio de la entidad y de las comunidades, además, asumen con diligencia los compromisos asignados de acuerdo con su competencia, llevándolos a feliz término.

Servicio: La Administración Municipal de Guadalajara de Buga, da respuesta oportuna a las solicitudes planteadas, mediante criterios de imparcialidad y eficacia. Los servidores públicos ofrecen un óptimo servicio, orientando sus capacidades hacia la satisfacción de las necesidades comunitarias mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos existentes y la gestión oportuna de los que hacen falta.

5.4. Organigrama

Figura 6: Organigrama de la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga



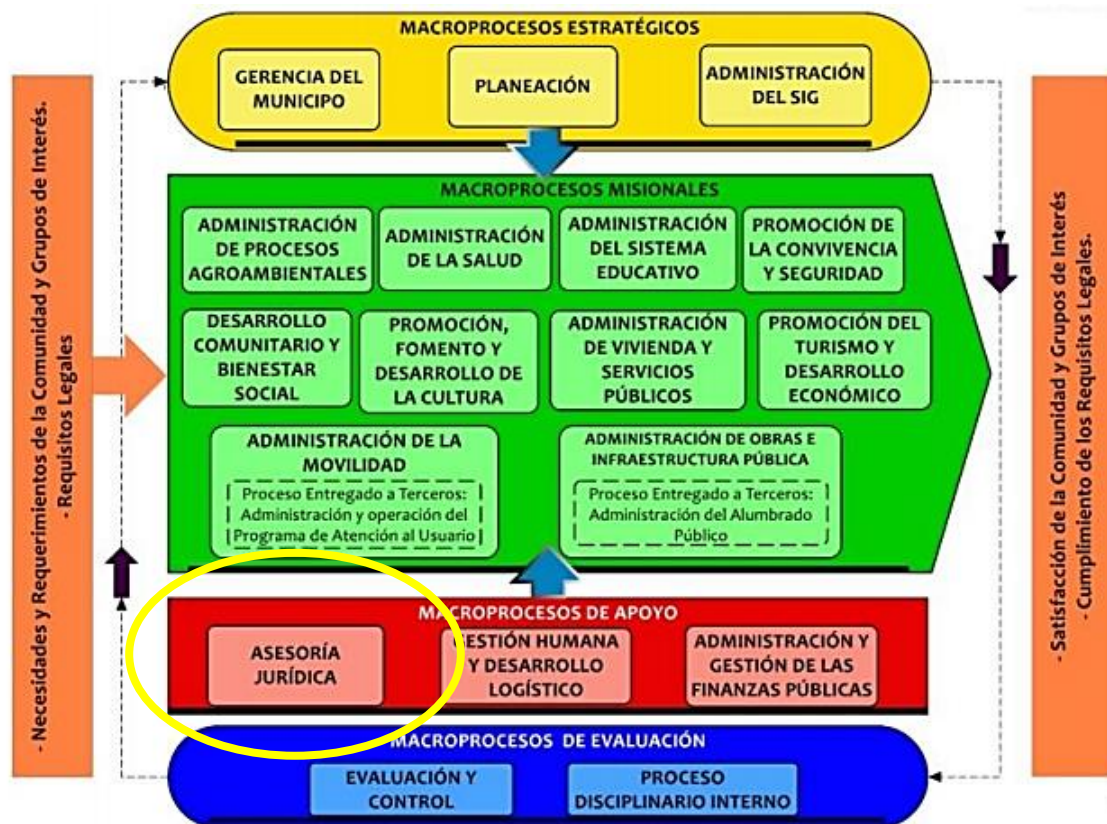
Fuente: Manual de calidad Alcaldía Municipal Guadalajara de Buga.

5.5. Dependencias de la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga

- Despacho del alcalde
- Dirección Administrativa
- Oficina Asesora de Familias en Acción
- Oficina Asesora Jurídica
- Oficina de Control Interno
- Oficina de Control Interno Disciplinario
- Oficina de Cooperación Internacional
- Oficina de La Mujer, Equidad, Género y Población LGTB
- Oficina de las Tecnologías de la Información de las Comunicaciones
- Oficina del Sisbén
- Secretaría de Agricultura y Fomento
- Secretaría de Bienestar Social y Desarrollo Comunitario
- Secretaría de Cultura
- Secretaría de Desarrollo Institucional
- Secretaría de Educación
- Secretaría de Gobierno, Convivencia y Seguridad
- Secretaría de Hacienda
- Secretaría de Movilidad
- Secretaría de Obras Públicas e Infraestructura
- Secretaría de Planeación
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico
- Secretaría de Vivienda y Servicios Públicos
- Subsecretario del Despacho

5.6. Mapa de procesos

Figura 7: Mapa de procesos Alcaldía de Buga



Fuente: Intranet – Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga

Como se puede observar en la figura 7, dentro de los macro procesos de apoyo se encuentra la oficina asesora jurídica la cual tiene la función de asesorar a todos los funcionarios de la Alcaldía Municipal en todos los asuntos jurídicos, para que las actuaciones y decisiones, se ajusten al ordenamiento jurídico, de igual manera asesora a todas y cada una de las dependencias de la Administración Municipal e institutos descentralizados, en lo referente a desarrollo contractual estipulado en el estatuto de Contratación y sus Leyes y Decretos que lo reglamentan.

Para fines de este documento, a continuación, se abordará de manera general, la información relacionada con el área de trabajo “oficina asesora jurídica”.

5.7. Oficina Asesora Jurídica

5.7.1. Misión

A través del acuerdo 018 del 10 de febrero de 2017, cada dependencia adquirió una misión propia.

Prestará asistencia jurídica eficiente, eficaz y oportuna a las diferentes dependencias de la administración central municipal dentro de un marco de defensa de los intereses del Municipio y de respeto de los derechos de los particulares, aplicando las normas, principios y valores éticos en las diferentes decisiones que le corresponda tomar.

5.7.2. Recursos

Cuadro 4: Recursos de la Oficina Jurídica

Personas	Actualmente la oficina cuenta con diez (10) personas, de los cuales seis (6) son de planta distribuidos así: Jefe de oficina, Asesor jurídico, Especialista Jurídico y tres profesionales en derecho que cumplen las funciones del proceso contractual, así como la revisión de licitaciones, decretos, resoluciones etc. Las cuatro (4) personas restantes están vinculadas por medio de prestación de servicios siendo dos personas profesionales en derecho que realizan procesos extrajudiciales y dos contratistas que hacen funciones secretariales.
Infraestructura	Puesto que dos de los integrantes permanecen en labores de campo en el proceso extrajudicial, la oficina cuenta con 7 cubículos dotados de equipo de cómputo, escritorio y silla ergonómica, el jefe de oficina cuenta con un espacio propio

	dotado. Adicionalmente poseen 2 aires acondicionados, 2 impresoras con escáner y 2 líneas telefónicas.
Ambiente	El ambiente de trabajo puede involucrar factores sociales, psicológicos y físicos. Dentro de la oficina se puede observar buena interacción social, temperatura adecuada por medio de los aires acondicionados, deficiente iluminación debido a lámparas averiadas, así como humedad en techos y paredes por filtración de agua lluvia.

Fuente: Elaboración propia

5.7.3. Actividades que desempeña la Oficina Jurídica

- **Conceptualización jurídica:** Consta de revisar jurídicamente los actos administrativos y consultas de las dependencias internas de la Administración Municipal, así como también proyectar conforme a la norma y a las pruebas los recursos de apelación.
- **Revisión jurídica:** Como su nombre lo dice, tiene por objetivo analizar jurídicamente la validez de las licitaciones y los concursos.
- **Representación judicial:** Consiste en defender los intereses del municipio.
- **Revisión y conceptualización del proceso contractual:** Analizar el cumplimiento de los requisitos legales del proceso contractual.

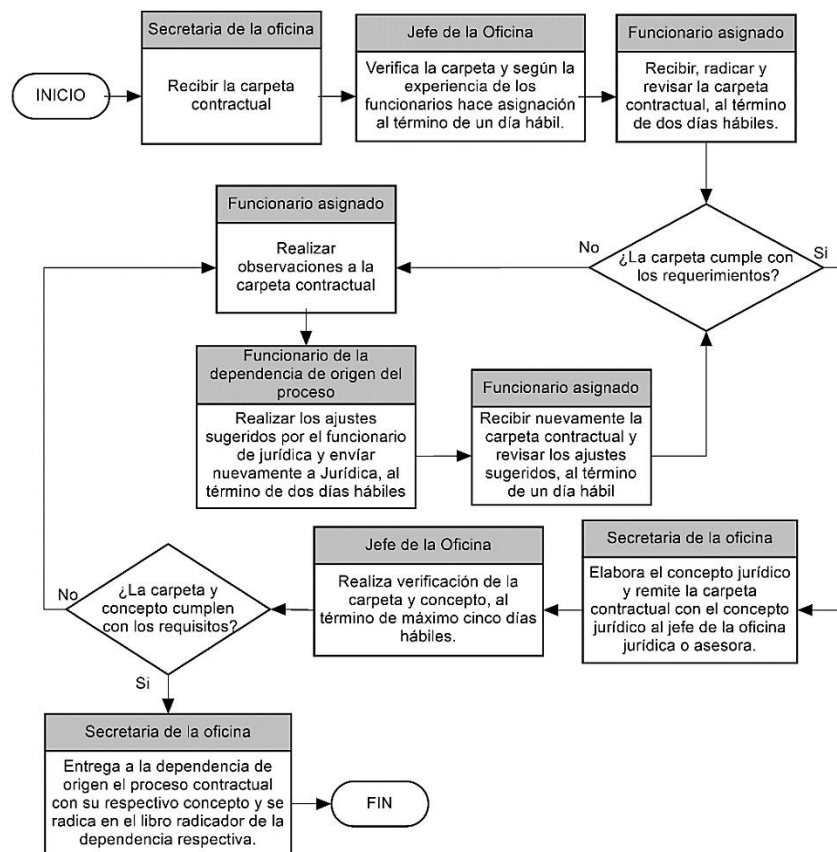
Como se observa, la oficina asesora jurídica realiza cuatro procesos significativos dentro de la Alcaldía, pero para fines de este documento se hará énfasis en el proceso “**revisión y conceptualización del proceso contractual**”. Entendiendo que la contratación se realiza con el fin de cumplir los objetivos del municipio y prestar los servicios a la ciudadanía, en casos como, construcción de obras, suministros de bienes, fomento de programas de bienestar social, entre otros.

Este proceso consta de varias etapas que van desde los estudios previos que incluye no solo las necesidades, sino también el objeto a contratar, con sus especificaciones, las autorizaciones, permisos y licencias requeridos para su ejecución, hasta el análisis de sector y el diligenciamiento de la minuta de contratación.

Los contratos se clasifican en tres tipos que son: contratación directa compuesta por contratos de prestación de servicios, de apoyo a la gestión, interadministrativos, interinstitucionales, convenios y de interés público; la contratación de mínima, menor y mayor cuantía o licitaciones públicas y los contratos de selección abreviada. De este modo, los contratos que llegan con más frecuencia a la oficina jurídica y los que más inconvenientes presentan al momento de su revisión, son los de contratación directa, específicamente los de prestación de servicios y apoyo a la gestión.

La figura 8 muestra con más claridad el proceso de revisión de la carpeta contractual (estudios previos, análisis del sector y minuta de contrato).

Figura 8: Diagrama de flujo contratación directa



Fuente: Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga

En el mayor de los casos la carpeta no cumple con las especificaciones requeridas, ya que por un lado no se manifiesta correctamente, los estudios previos y análisis del sector; por otro lado, (caso más frecuente), la minuta de contratos está mal diligenciada bien sea por que la normativa no es la vigente, o porque el diligenciamiento de la misma tiene información que no corresponde al contratista.

6. METODOLOGÍA

Para el diseño del modelo del sistema de gestión de calidad en la oficina asesora jurídica, se toma como referencia las teorías de los Sistemas de Gestión de calidad y específicamente la norma ISO 9001:2015, ya que con sus requisitos otorgan los lineamientos necesarios para la elaboración del modelo y posterior implementación del sistema.

6.1. Tipo de investigación

Para este proyecto se realizaron dos tipos de investigación, de tipo documental y experimental.

Investigación documental: es un proceso que se basa en la búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir de información tanto interna como externa que guarda relación con los procesos desarrollados en la oficina asesora jurídica.

Se estudió la siguiente documentación:

- Normativa legal aplicable a los Sistemas de Gestión de Calidad en el país
- Normativa legal aplicable a los procesos que realiza la oficina.
- Casos de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad
- Investigaciones acerca de la gestión de la calidad en el sector público.
- Estudios acerca de la norma ISO 9001:2015

Investigación experimental: consiste en una serie de investigaciones in situ que lograron determinar el diagnóstico inicial de la oficina, identificando y evaluando todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma; para luego, con base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, proponer un modelo para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

6.2. Recolección de la información

Entrevista no estructurada: la entrevista no estructurada no está predeterminada ni las preguntas ni las respuestas, con el fin de permitir que las respuestas del entrevistado sean más espontáneas, más profundas y concretas (Moreno, 1995, p.52). Estas entrevistas se realizaron específicamente a dos integrantes de la oficina jurídica, denominados “Líderes de proceso”.

Análisis de documentos: consiste en analizar la información registrada en materiales duraderos que se denominan documentos. Pueden ser de dos tipos: escritos y visuales. Entre los escritos, se pueden considerar las actas, circulares, cartas, diarios, discursos, periódicos, revistas, leyes y decretos. Los documentos visuales pueden ser películas, fotografías, dibujos y esculturas. (Peré Solers, 2001, p. 74).

Para este aspecto, se revisaron las caracterizaciones de los procesos, procedimientos, indicadores, manuales de funciones, minutas de contratación y normativa vigente.

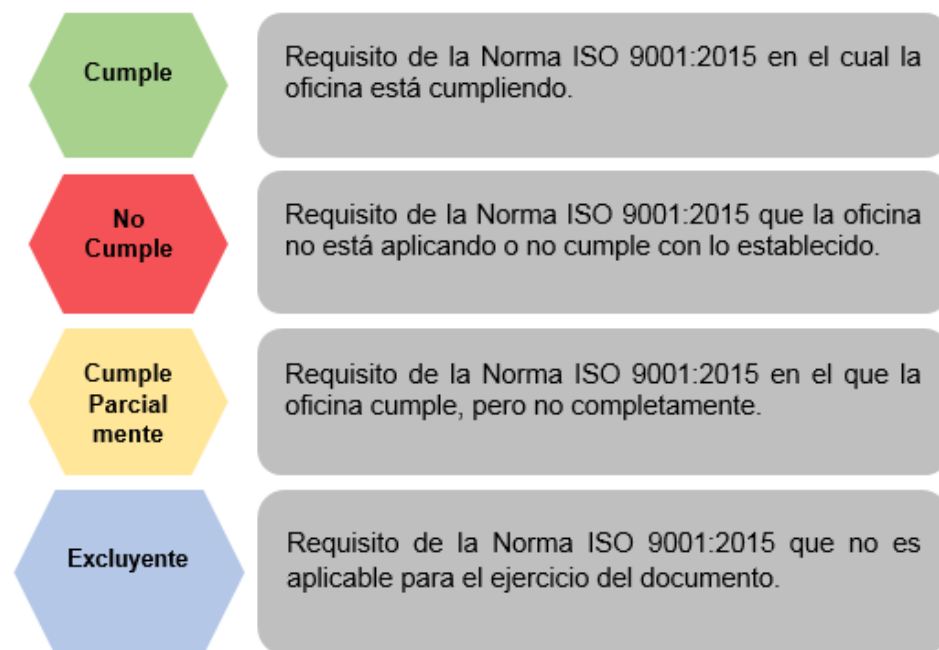
Observación directa: es un método de recolección de datos que consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular. Esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve. Por ello, se realizaron visitas a la oficina jurídica con el fin de determinar cómo era el ambiente de trabajo, los recursos de los que dispone y el ejercicio de liderazgo dentro de la misma.

7. DIAGNÓSTICO

Con el fin de conocer el estado o situación actual en la que se encuentra la Oficina Asesora Jurídica respecto a los requisitos de documentación del SGC ISO 9001:2015, se elaboró una lista de chequeo conforme a los capítulos y numerales de la norma para determinar los requisitos que se están cumpliendo parcial o totalmente, así como lo que no se está cumpliendo y poder determinar acciones de mejora.

Los criterios que se utilizaron para la valoración de la lista fueron los siguientes:

Figura 9: Criterios de evaluación diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

De manera general, del diagnóstico inicial se puede determinar que la oficina cumple parcialmente con algunos elementos de la norma, pero no existe una calificación de cumplimiento total. (Ver Anexo 1 – Diagnóstico inicial)

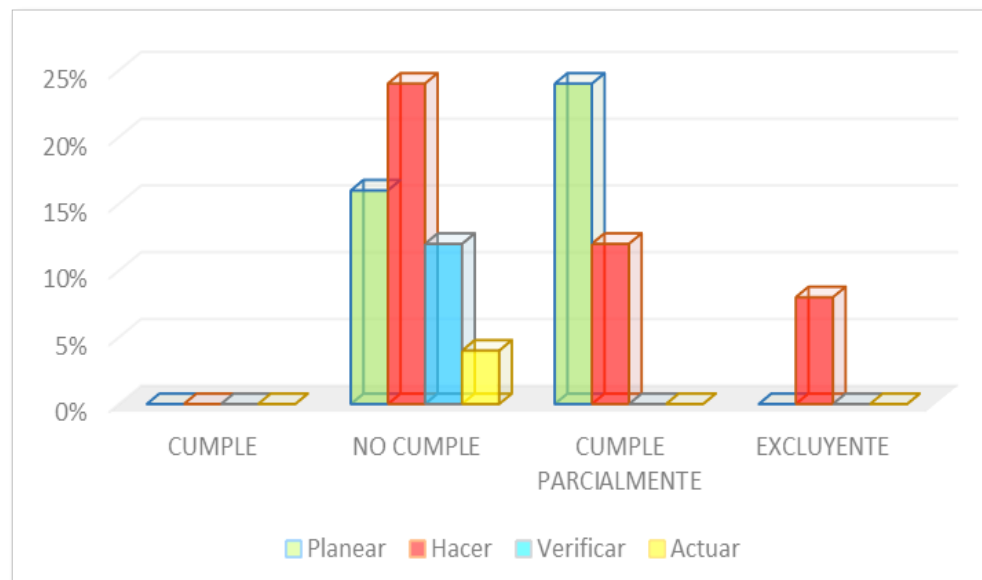
Discriminando el diagnóstico por ciclos, el 40% de los requisitos propuestos hacen referencia a la fase de Planear (Cap. 4,5 y 6), donde el 24% de los requisitos se

cumplen de manera parcial, es decir, que se tienen algunos aspectos y otros no; el 16% restante hace referencia a aquellos criterios que exige la norma y que la oficina no está cumpliendo de ninguna manera.

En la etapa del Hacer (Cap. 7 y 8), solo se cuenta con tres requisitos que cumplen parcialmente, dos requisitos son excluyentes para este trabajo y el resto de requisitos no se cumplen. Para los ciclos Verificar y Actuar (Cap. 9 y 10) no hay cumplimiento parcial debido a que, al no tener evidenciado un cumplimiento en los ciclos anteriores, el progreso de éstos es nulo.

En la siguiente gráfica se puede comprender mejor el comportamiento de los ciclos.

Gráfico 1: Porcentaje de cumplimiento por ciclo PHVA

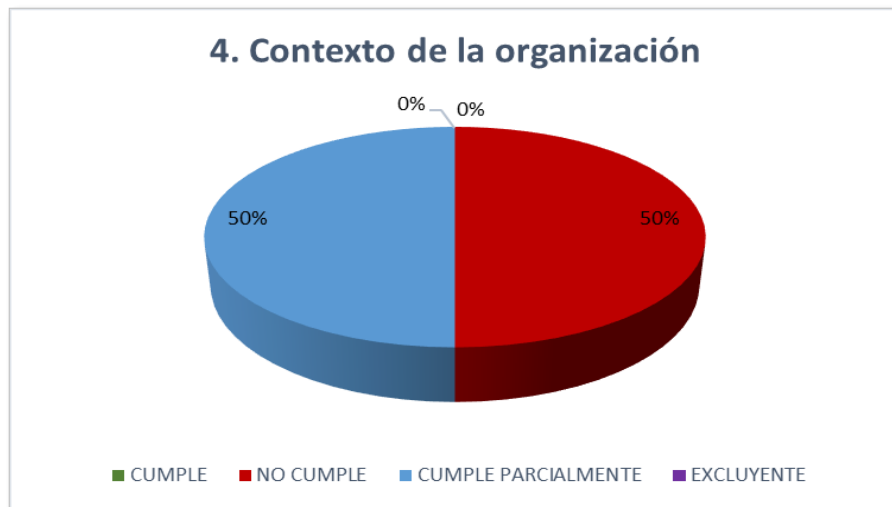


Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explicará de manera más específica los resultados obtenidos por cada capítulo.

Cap. 4 – Contexto de la Organización

Gráfico 2: Consolidado cap.4



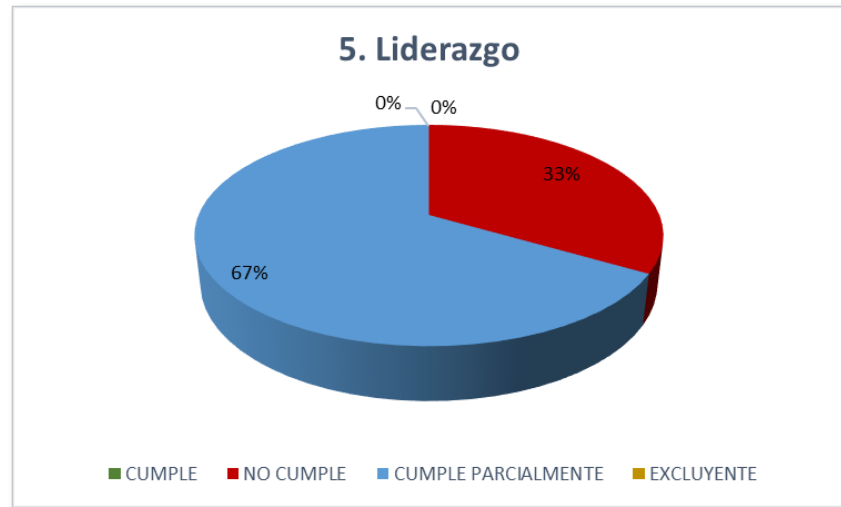
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico 2, de los cuatro puntos evaluados del contexto de la organización se obtuvo un resultado de 50-50 en cumplimiento parcial y no cumplimiento, debido a que la oficina no tiene establecida una matriz para determinar el entorno o contexto en el que se encuentra y tampoco tiene identificadas sus partes interesadas. Por otro lado, los funcionarios manifestaron haber determinado el alcance, no obstante resulta necesario actualizarlo y tomar a consideración su entorno y sus partes interesadas, para dar cumplimiento a lo establecido en la norma.

Cabe resaltar que la oficina tiene levantados cuatro procesos, sin embargo el histórico de revisiones es muy antiguo y se hace necesaria la revisión y actualización de procesos, procedimientos y formatos.

Cap. 5 – Liderazgo

Gráfico 3: Consolidado cap.5

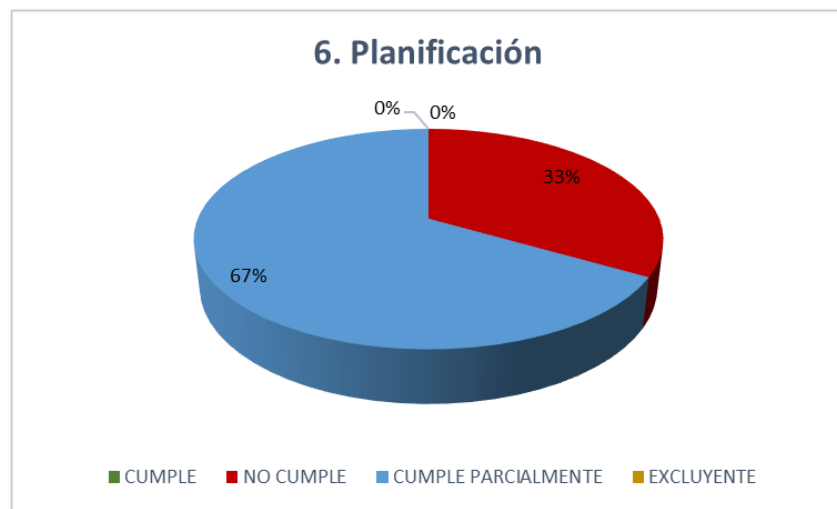


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al liderazgo, los funcionarios de la oficina jurídica manifiestan reconocer que la alcaldía cuenta con una política de calidad, pero el contenido de ésta es ajeno a ellos. Consideran que no hay un compromiso por parte del jefe de oficina dar a conocer este aspecto; igualmente la gestión de los recursos, los roles y las responsabilidades están mal distribuidos, aunque existe un manual de funciones, éste no está claro y no está socializado. Las anteriores causas son las que reflejan los valores obtenidos en el gráfico 3.

Cap. 6 – Planificación

Gráfico 4: Consolidado cap.6

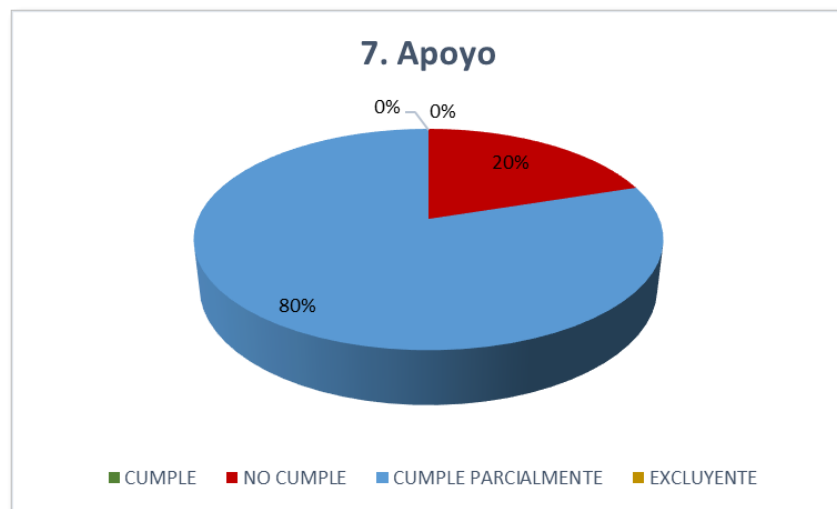


Fuente: Elaboración propia

Del contenido de este capítulo, la oficina cumple parcialmente con dos requisitos específicos que son: el conocimiento de la creación de los objetivos de calidad, más no el contenido de ello, y en cuanto a la planificación de los cambios, el área de calidad ha determinado una manera de gestionarlos, pero hace falta capacitar a los funcionarios en este aspecto. Por otro lado, el 33% de los requisitos corresponden a no cumplimiento, esto se refiere a que la oficina no aborda los riesgos y oportunidades presentes en todas sus actividades.

Cap. 7 – Apoyo

Gráfico 5: Consolidado cap.7



Fuente: Elaboración propia

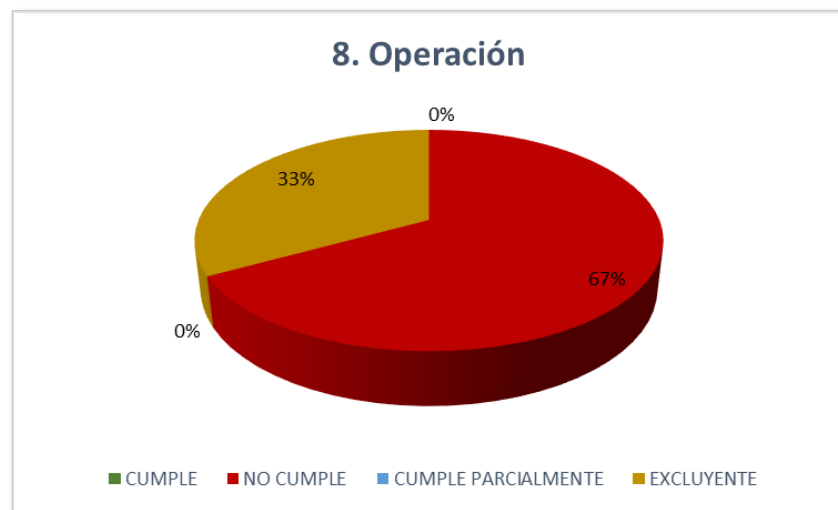
En este apartado es muy importante destacar el recurso (humano, infraestructura y ambiente); actualmente la oficina jurídica cuenta con un recurso humano idóneo para desempeñar las funciones asignadas, sin embargo, al surgir cambios en la normativa que rige los procesos de la oficina, no es suficiente el título profesional y resulta necesario capacitar al personal en dichos temas. En términos de infraestructura se poseen equipos de cómputo y puestos de trabajo dotados de silla ergonómica y equipo de cómputo, no obstante, existen restricciones para el acceso a páginas web que son necesarias para consultas de procesos internos y los puertos USB se encuentran bloqueados. Respecto al ambiente, resulta necesario el cambio de lámparas averiadas que dificultan la iluminación, se observa filtraciones de agua lluvia en paredes y techos.

Por otro lado, hay una toma de conciencia superficial sobre la importancia del SGC, debido a que los funcionarios desconocen el contenido de la política de calidad, objetivos e implicaciones de no tener el SGC implementado.

Este capítulo también involucra las comunicaciones y la información documentada, en este sentido, la oficina no tiene levantada una matriz de comunicaciones que especifique qué, cuándo, a quién, cómo y quién comunica el mensaje. Finalmente, gran parte de la información está documentada, sin embargo es necesario la organización de los documentos y la estandarización del formato “**minuta de contratos**” en la cual se demuestra la fuente de las inconsistencias en la carpeta contractual.

Cap. 8 – Operación

Gráfico 6: Consolidado cap.8

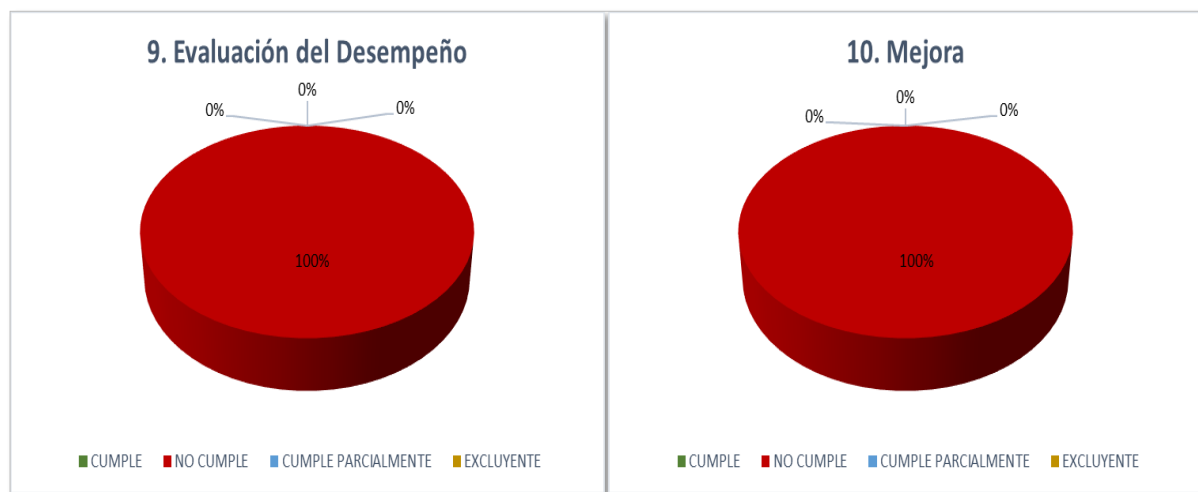


Fuente: Elaboración propia

Debido a que el área de trabajo es de prestación de servicios, se excluye el 33% de los requisitos del capítulo 8 los cuales hacen referencia a diseño de productos. El porcentaje restante (67%) hace alusión al no cumplimiento de los requisitos, es decir, hay poca comunicación y retroalimentación con los clientes internos, no se realiza registro sobre la liberación de algún documento y no se tienen en cuenta los formatos para el control de salidas no conformes

Cap. 9 y 10 – Evaluación del desempeño y Mejora

Gráfico 7: Consolidado cap.9 y 10.

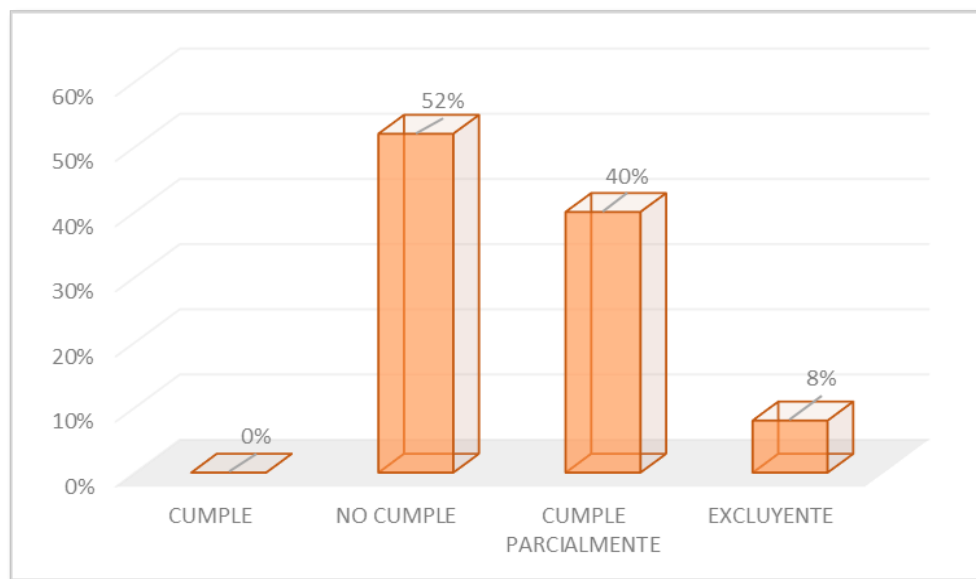


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el enfoque de la norma en el ciclo PHVA, se concluye que, debido a los porcentajes tan bajos en los dos primeros ciclos, en lo que tiene que ver con las fases de verificar y actuar se obtiene un resultado de incumplimiento del 100%.

Lo anterior se debe principalmente a que no se encuentran actualizados los indicadores de gestión, nunca se ha incluido a la oficina jurídica en el plan anual de auditorías y no existen revisiones por la dirección ya que no se ha implementado completamente el SGC. En último lugar no se ha establecido una estructura o herramienta para promover la mejora continua.

Gráfico 8: Consolidado diagnóstico inicial



Fuente: Elaboración propia

En síntesis, se puede determinar que el Sistema de Gestión de la Calidad NTC ISO 9001:2015 no se encuentra implementado en la oficina asesora jurídica, pues se evidenció que, de los requisitos evaluados cumple parcialmente con tan solo el 40% de los requisitos, (ver gráfico 8) bien sea por desconocimiento o falta de gestión.

El paso por seguir, es establecer una metodología que permita definir las actividades que debe realizar la oficina jurídica para dar cumplimiento a los requisitos que establece la Norma ISO 9001, y así lograr un alto porcentaje de consecución.

8. METODOLOGÍA PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015

Para el desarrollo de las estrategias se toma como base la norma ISO 9001: 2015, la cual establece los requisitos necesarios para la implementación de un sistema de gestión de calidad; no obstante, se requiere de unas condiciones iniciales que garanticen el éxito de éste, como el liderazgo, trabajo en equipo y sobre todo compromiso. Se recomienda las siguientes directrices como estrategia de implementación, teniendo en cuenta el esquema de la norma mencionada:

Capítulo 4 – Contexto de la organización

Comprensión de la organización y su contexto

Como primera instancia, la oficina debe determinar las cuestiones externas e internas que le son pertinentes para llevar a cabo el cumplimiento de este requisito, se pueden emplear numerosas herramientas como:

- Las 5 fuerzas de Porter
- Análisis PEST / PESTE / PESTEL
- Matriz de perfil competitivo (MPC)
- Matriz de evaluación factores internos y externos (MEFI – MEFE)
- Benchmarkig
- Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Para los términos de este trabajo se hará uso de la herramienta Matriz DOFA en la oficina jurídica como se muestra a continuación:

Figura 10: Matriz Dofa

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Idoneidad y experiencia en el personal directivo y profesional de la oficina. • Estar incursionando en la cultura de la legalidad y la transparencia administrativa (implementación ley de transparencia). • Se cuenta con la inscripción a Legis con el objetivo de obtener la normatividad vigente en los procesos de la oficina. • Interés por parte del jefe de oficina y líderes de proceso en implementar un SGC. • Compromiso y cumplimiento de tareas encomendadas al equipo de trabajo.	• Restricciones en el acceso a internet y/o en los puertos USB o CD. • Desactualización del Manual de Contratación. • Recarga laboral por falta de especificación de tareas, causan estrés. • Demoras en el proceso de contratación por falta de formatos estandarizados para la minuta de contrato y estudios previos. • Falta de implementación oportuna del MECI y del sistema de calidad para el mejoramiento de los procesos internos. • No contar con términos establecidos para desarrollar el proceso de contratación. • Falta de compromiso de las demás dependencias en el desarrollo del proceso contractual.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Información oportuna y permanentemente actualizada en la página de Colombia Compra Eficiente. • Interés por parte del gobierno en homogenizar la gestión de contratación estatal, mediante herramientas e instrumentos de la contratación (Plan anual de adquisiciones, Secop, etc). • Contar con normas externas como la Ley 80 de 1993 y sus Decretos reglamentarios. • Capacitaciones, congresos y demás por medio de entes externos (ESAP, Legis, universidades, etc) que permiten actualizar los conocimientos con relación a la normatividad vigente.	• Cambios constantes en la legislación. • Cambios en la infraestructura administrativa y rotación del personal en los cambios de periodo de gobierno. • Hallazgos por parte de los entes de control por no contar con información documentada. • Sanciones por celebración indebida de contratos de obligatorio cumplimiento que pueden ser objeto de investigación. • Sanciones disciplinarias y penales por el no cumplimiento de los requerimientos de los entes de control. • Mala reputación por la desinformación transmitida en las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

Con base a lo identificado en la matriz anterior, deben establecerse estrategias de acuerdo a los diferentes cruces:

Estrategias FO: Permiten aprovechar de una mejor manera las posibilidades que ofrece el entorno y las ventajas propias que caracterizan a la oficina. Las estrategias para este criterio se muestran a continuación:

Figura 11: Estrategias F-O

F-O POTENCIALIDADES
• Gestionar por parte de la alta dirección (jefe de oficina) o líder de proceso las capacitaciones, charlas, talleres y demás proporcionados por los entes externos (ESAP, Legis, universidades, etc.) que permitan mantener actualizado al personal en lo que respecta a la normatividad vigente. • Fomentar la cultura de la legalidad a través de la ley de transparencia mediante los instrumentos que proporciona el gobierno nacional y teniendo en cuenta las disposiciones en la ley de contratación (ley 80 de 1993 y sus decretos reglamentarios). • Mejorar y homogeneizar los procesos de contratación a través de herramientas que propone el gobierno nacional (Plan anual de adquisiciones, Secop, etc.) para lograr el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Fuente: Elaboración propia

Estrategias DO: Permiten superar las debilidades actuales que posee la oficina, apoyados en las oportunidades que ofrece el entorno. El siguiente cuadro demuestra lo anterior:

Figura 12: Estrategias D-O

D-O DESAFIOS
• Identificar los lineamientos de la ley 80 y demás decretos para mejorar las minutas de contratos y estudios previos necesarios para el proceso de contratación. • Fomentar mediante charlas, talleres y capacitaciones, la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad en la oficina.

Fuente: Elaboración propia

Estrategias FA: Intentan mitigar cualquier tipo de amenaza ocasionada por el entorno, sacando beneficio de las fortalezas de la oficina.

Figura 13: Estrategias F-A

F-A RIESGOS
• Incurrir en posibles sanciones por celebración indebida de contratos al no tener en cuenta las normas vigentes encontradas en Legis y la no implementación de la ley de transparencia. • Retroceder en los procesos que se han desarrollado en la oficina por parte del personal por posibles cambios en la administración. • Perjudicar la transparencia del proceso de contratación por la desinformación transmitida en las redes sociales. • Afectar el proceso de implementación del SGC por causa de hallazgos encontrados por entes de control.

Fuente: Elaboración propia

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden reducir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Figura 14: Estrategias D-A

D-A LIMITACIONES
• Proponer el libre acceso a internet para consultar los cambios en la legislación vigente, así como también el acceso a puestos USB o CD para compartir la información. • Actualizar el Manual de Contratación para no incurrir en sanciones por celebración indebida de contratos por omisión de los requisitos legales. • Socializar la importancia del desarrollo del proceso contractual para no incurrir en sanciones disciplinarias y penales por parte de los entes de control.

Fuente: Elaboración propia

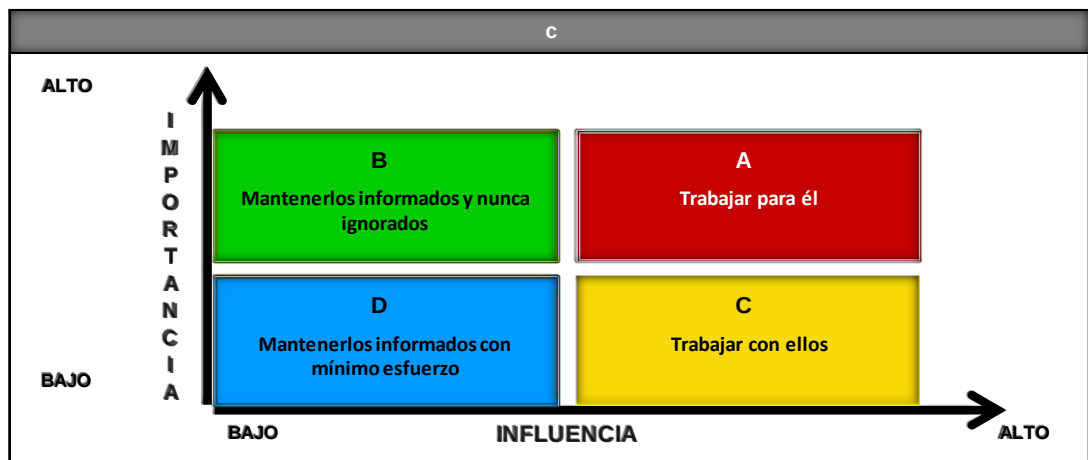
Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Un aspecto esencial para que la oficina jurídica demuestre su capacidad para brindar una buena prestación de servicios que satisfagan los requisitos legales y de los clientes, es determinar cuáles son las partes interesadas (aquellas partes que pueden afectarla interna o externamente o sentirse afectados por ella) y sus requisitos.

Las partes interesadas deben abordarse mediante la matriz de stakeholders, y darle seguimiento teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- **IMPACTO / INFLUENCIA:** Es el efecto que genera una situación o evento, dicho impacto varía según el criterio a evaluar.
- **PROBABILIDAD:** Es la posibilidad que existe para que algo se cumpla o no, partiendo de dicha definición, se establece la siguiente escala con su respectivo significado.

Figura 15: Criterio de calificación matriz partes interesadas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de las combinaciones:

- **Trabajar para el:** Hace referencia a que todos los requisitos, necesidades o expectativas que tenga la parte interesada, deben ser cumplidas y estrechamente vigiladas.
- **Mantenerlos informados y nunca ignorados:** Son todos los requisitos, necesidades y/o expectativas sobre las cuales la oficina debe realizar un esfuerzo especial y garantizar la satisfacción de sus partes interesadas.
- **Trabajar con ellos:** Son partes interesadas que no juegan un papel tan importante, pero que en algún momento pueden representar oposición, por ello se recomienda realizar seguimiento para evitar el conflicto.
- **Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo:** Aquellos requisitos, necesidades y/o expectativas que no requieren estrategias ni seguimiento puntual, solo se requiere monitoreo en caso de que cambie el cuadrante.

El siguiente cuadro refleja las partes interesadas de la oficina jurídica, se define el impacto y la influencia explicados anteriormente, así como el resultado obtenido de dichos criterios.

La información recolectada y la evaluación para la elaboración de esta matriz, surgió de las reuniones con dos integrantes de la oficina jurídica y el equipo MECI de Calidad. Finalmente, el esquema utilizado fue tomado de la Secretaría de Planeación y se ajustó de acuerdo a las necesidades de la oficina jurídica.

Cuadro 5: Matriz de partes interesadas

PARTES INTERESADAS	Interna	Externa	CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO		RESULTADO DEL IMPACTO AL SIG	NECESIDAD Y/O EXPECTATIVA DE LA PARTE INTERESADA
			IMPACTO	INFLUENCIA		
Autoridades judiciales (Juzgados, Fiscalía, Procuraduría)		X	ALTA	ALTA	Trabajar para él	Notificar las demandas presentadas al Municipio Obrar con seriedad y transparencia en el marco de la ley
Entes de Control (Procuraduría, Contraloría, Personería)		X	ALTA	ALTA	Trabajar para él	Entrega de información requerida Cumplimiento de los requisitos legales y normativos
Usuarios		X	BAJA	BAJA	Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo	Resolver y atender las PQRDS de forma oportuna y efectiva dentro de los términos establecidos por la ley
Veedurías Ciudadanas		X	ALTA	ALTA	Trabajar para él	Recibir información de interés público Transparencia de los procesos
Autoridades administrativas		X	ALTA	BAJA	Mantenerlos informados y nunca ignorados	Responder a las requerimientos presentados oportunamente
Entidades descentralizadas (Imder, Bugabastos, hospital divino niño)		X	BAJA	BAJA	Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo	Asesoría y acompañamiento jurídico en los procesos contractuales y conceptualización jurídica de los contratos
Despacho de la Alcaldía y sus dependencias	X		ALTA	ALTA	Trabajar para él	Asesoría y acompañamiento jurídico en los procesos contractuales y conceptualización jurídica de los contratos Revisión de proyectos de actos administrativos incluidos los proyectos de acuerdos y solicitudes de conciliación extrajudicial Entrega de la carpeta del contrato completa
Control Interno	X		ALTA	ALTA	Trabajar para él	Reporte oportuno del informe de ejecución del plan de mejoramiento Reporte de acciones de repeticiones Revisión contractual con el lleno de requisitos legales
Control interno Disciplinario	X		BAJA	BAJA	Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo	Cumplimiento de las funciones en el marco de la transparencia
Gestión documental (Archivo central)	X		ALTA	ALTA	Trabajar para él	Transferencia de archivos acorde a la ley de archivo (ley 594 de 2000)
Funcionarios y contratistas de la oficina	X		ALTA	BAJA	Mantenerlos informados y nunca ignorados	Suministro de recursos suficientes para la ejecución de sus actividades

Fuente: Elaboración propia

Determinación del alcance

Según la norma ISO 9001:2015, la organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.

Al fijar el compromiso, la oficina debe considerar:

- Las cuestiones internas y externas (comprensión de la organización y de su contexto)
- Los requisitos de las partes interesadas (ver cuadro 5)
- Los productos y servicios de la organización

En conclusión, lo más importante para definir el alcance es definir desde donde comienza cada proceso y en donde termina. Para lograr esto, a través de una reunión entre los funcionarios y el jefe de oficina se debe revisar el alcance y actualizarlo basado con los requerimientos de la norma. Adicionalmente, la ISO 9001 exige que el alcance debe estar disponible y mantener la información documentada.

Nota: Actualizar el alcance en el formato **AAJ.CT-00 - Caracterización genérica oficina jurídica**, disponible en la intranet o en la coordinación de calidad.

Sistema de gestión de calidad y sus procesos

En este apartado es notoria la gestión por procesos en la que hace énfasis esta versión de la norma ISO 9001, para dar cumplimiento a lo establecido, la oficina debe determinar las entradas y salidas esperadas de sus procesos, estos entendidos como aquellas actividades o tareas propias de la oficina.

En la intranet de la alcaldía, los funcionarios de la oficina podrán encontrar el instructivo para realizar correctamente la caracterización de los procesos así como procedimientos, formatos etc.

La ubicación es la siguiente:

- Ingresar a <http://www.alcabuga.local/intranet/>
- Dar clic en el icono de Meci – Calidad y seguir los pasos de la figura

Figura 16: Ubicación en intranet para la realización de formatos



Fuente: Página intranet Alcaldía de Buga

Nota: La elaboración de formatos, caracterizaciones, procedimientos, etc., siempre se llevará a cabo con el apoyo de la coordinación de calidad.

Por otro lado, puesto que la documentación está desactualizada, se recomienda primeramente, eliminar la caracterización **AAJ.CT-03 – Revisión Judicial**, ya que sus actividades están repetidas. Deben actualizar los procesos: **AAJ.CT-01 – Conceptualización Jurídica**, **AAJ.CT-02 – Representación Judicial** y **AAJ.CT-04 – Revisión y Conceptualización del Proceso Contractual** y finalmente para dar mayor claridad al proceso de contratación, es indispensable crear dos procedimientos, uno para contratación directa y otro para contratación de mínima, menor y mayor cuantía; la codificación a utilizar es **AAJ.CT-04.PR-01** y **AAJ.CT-04.PR-02** respectivamente.

Capítulo 5 – Liderazgo

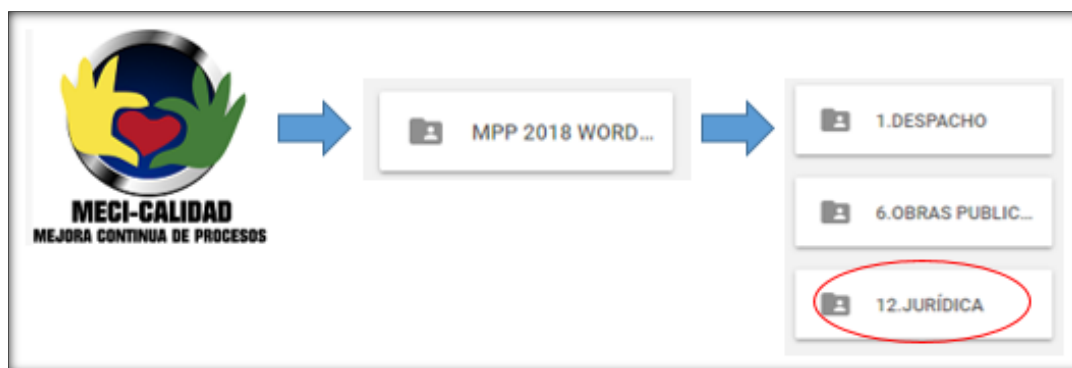
Liderazgo y compromiso

Lograr un compromiso total por parte de la alta dirección y jefe de oficina, es sin lugar a duda uno de los aspectos más importantes en el diseño de la implementación del sistema, pues de ello depende la asignación de recursos durante todas las etapas del proyecto. En este sentido, el jefe de la oficina jurídica debe mostrar liderazgo y compromiso a sus empleados, mediante reuniones periódicas dónde deben plantearse las dificultades encontradas en la ejecución de las actividades, los logros obtenidos, evaluar los indicadores de gestión, definir los recursos necesarios (ver apartado 7) y promover el enfoque hacia la mejora continua.

Todos los compromisos deben quedar plasmados en el formato **AAJ.CT-00-F1- Control y registro de reuniones**.

La siguiente figura refleja la ubicación de todos los formatos, caracterizaciones y demás de la oficina jurídica.

Figura 17: Ubicación formatos disponibles en oficina jurídica



Fuente: Página intranet Alcaldía de Buga

Política

La política de calidad y objetivos de calidad deben estar al alcance de todas sus partes interesadas y deben encontrarse en el Manual de Calidad, Intranet, cartelera institucional y protectores de pantalla. Todos los funcionarios deben tomar conciencia de la importancia del SGC, así como las implicaciones de no tenerlo implementado, para esto se debe llevar a cabo una serie de capacitaciones dictadas por la Coordinación de Calidad, apoyándose con presentaciones en Power Point y hacer retroalimentación por parte de los asistentes. Al finalizar las capacitaciones de socialización, deben llenar el formato “Listado de Asistencia” disponible en intranet (Ver figura 17)

Roles, responsabilidades y autoridades de la organización

El jefe de oficina debe asegurarse que las responsabilidades o funciones de cada cargo contenidas en el manual de funciones sean difundidas, divulgadas y comprendidas, con el ánimo de equilibrar las cargas laborales y la asignación de actividades de acuerdo a la formación y experiencia de cada funcionario. A través de una reunión y cada que ingrese personal nuevo, se deben socializar las funciones que le competen a cada funcionario, del mismo modo, si surge la realización de nuevas actividades, deben solicitar a la Secretaría de Desarrollo Institucional – área de Talento Humano, modificar dichas actividades en el manual de funciones.

Capítulo 6 – Planificación

Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La norma ISO 9001/2015 establece que es necesario determinar los riesgos y oportunidades con el fin de:

- Asegurar que el sistema de gestión de calidad pueda lograr sus resultados previstos
- Aumentar los efectos deseables

- Prevenir o reducir efectos no deseados
- Lograr la mejora

Para dar cumplimiento a lo anterior, la oficina debe identificar sus riesgos, evaluarlos y realizar los controles respectivos, debe además: identificar el evento potencial, la posibilidad de ocurrencia, las consecuencias, el impacto que genera, se debe determinar cómo puede ser controlarlo, quién aplica el control y cuáles son las posibles medidas o acciones correctivas que deben implementar para mitigar la materialización o la ocurrencia. El formato que deben utilizar es **AAJ.DC-ADR-7 – Tablero de riesgos y controles**, dicho formato se encuentra disponible en intranet (ver figura 17)

Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Ver apartado política del capítulo 5.

Planificación de los cambios

Dice la norma ISO 9001:2015 en su numeral 6.3, que cualquier necesidad de cambio que la organización determine se debe llevar de manera planificada y considerar:

- El propósito de los cambios
- La disponibilidad de recursos
- La asignación o reasignación de responsabilidades

De acuerdo a las directrices de la norma y la Coordinación de calidad, cualquier cambio realizado ya sea de responsabilidades, creación de procesos y/o procedimientos o eliminación de alguna actividad, debe quedar registrado y documentado en el histórico de revisiones ubicado en el formato de caracterizaciones. Dicho formato debe ser explicado y socializado por parte de la Coordinación de calidad, para garantizar su correcta utilización.

Posteriormente, la coordinación de calidad revisa los cambios y los actualiza en la lista maestra. En la figura 18 se puede visualizar dicho fragmento

Figura 18: Histórico de revisiones para cambios

HISTÓRICO DE REVISIONES

No. Revisión	Fecha	Modificaciones

Revisó: Mauricio Gonzalez Gonzalez, Director Jurídico

Fuente: Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga

Capítulo 7 – Apoyo

Recursos

Cuando se habla de recursos es necesario incluir a las personas, los ambientes para la operación de proceso o ambiente de trabajo, la infraestructura, etc., respecto a los recursos de infraestructura, el jefe de oficina debe solicitarle a la secretaría de obras públicas a través de una carta, el cambio de lámparas que están averiadas, adecuación de paredes que presentan humedad y el cambio de techos por filtraciones de agua. De igual forma deben solicitar a la oficina de Tic´s por medio del formato **GM.CT-03-F5 – Solicitud de partes o equipos**, el acceso a páginas web relacionadas con consultas de normas y el ingreso de memorias USB en todos los equipos.

Además, la norma establece que la organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Para tal fin, la oficina de Salud

Ocupacional en su programa de bienestar, cuenta con personal idóneo como psicólogos, médicos y entrenadores físicos para la disposición de todo el personal de la Alcaldía, además cuenta con convenios en instituciones que prestan servicio de acondicionamiento físico, natación y rumbo terapia, que le permitan al funcionario mejorar su condición de salud. Por lo anterior, se recomienda apoyarse en dichos planes que permitan evitar el estrés y mejorar la salud y el agotamiento físico.

Además se sugiere tomar a consideración la matriz de riesgos y peligros (Ver Anexo 2) con el fin determinar a qué situaciones se encuentran expuestos los trabajadores, se deben documentar las medidas y controles que se deben llevar al respecto, de esta manera la oficina proporciona y mantiene un ambiente de trabajo idóneo.

Competencia

De acuerdo con la norma ISO 9001:2015, la organización debe asegurarse que las personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiada. En este sentido, el jefe de la oficina jurídica debe solicitarle al área de Talento Humano incluir en el Plan Anual de Capacitaciones temas referentes a “Gestión Documental” y “Contratación Estatal”, que logren beneficiar a los funcionarios de la oficina.

Además la norma exige que sea necesario archivar y mantener la información documentada, como evidencia de la competencia al menos por 10 años. Al mismo tiempo, los funcionarios de la oficina jurídica deben reportar al área de Talento Humano, todo certificado o diploma obtenido en el ámbito educativo, permitiendo actualizar la historia laboral respectiva.

Toma de conciencia

Ver apartado política del capítulo 5.

Comunicación

La comunicación interna entre jefe y empleados debe mantenerse continuamente fluida, y esto se realiza a través del uso de herramientas como el correo electrónico y el teléfono e igualmente diligenciar el formato “Matriz de comunicación” que incluye qué información se debe comunicar, cómo, cuándo, a quién, de qué manera se hará o los medios que se van a utilizar y quién es el responsable de emitir el mensaje.

La siguiente figura refleja el anterior formato.

Figura 19: Formato matriz de comunicación

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA MATRIZ DE COMUNICACIÓN S.G.C			
ASUNTOS A COMUNICAR	RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN	A QUIÉN SE DEBE COMUNICAR	CUANDO COMUNICAR	ESTRATEGIAS Y MEDIOS

Fuente: Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga

Información documentada

Al crear y/o actualizar la información, la oficina debe tener en cuenta lo establecido en la norma fundamental (ver figura 16). Toda la información debe estar disponible a través de las carpetas en red, protegida desde la nube y realizando las copias de seguridad correspondientes.

Otro factor clave para una correcta organización de la información, es hacer uso de un formato de radicación, en donde se tendrá el control y registro de las carpetas que ingresan a la oficina.

Figura 20: Formato radicado

[illegible]

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se había mencionado anteriormente la necesidad de estandarizar la minuta de contratación, es claro que esta minuta existe, sin embargo se especificó (con letras en color rojo), lo que se debe modificar y que debe contener cada fragmento. En los dos tipos de minutas sólo varía el objeto de la contratación, es decir, por prestación de servicios o por apoyo a la gestión, por lo que se hace innecesario la modificación de dos formatos. Se recomienda entonces, hacer uso del formato minuta de contrato (ver anexo 3) y realizar la respectiva socialización.

Capítulo 8 – Operación

Planificación y control operacional

Este capítulo está contenido en el apartado 6 - Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Requisitos para los productos y servicios

La comunicación interna se abordó en el capítulo 7, para la comunicación con los clientes externos, basados en la norma la oficina debe:

- Proporcionar la información relativa de los productos y servicios
- Tratar las consultas, los contratos o pedidos incluyendo los cambios de manera prioritaria
- Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes en el área correspondiente.

Dicho esto, los funcionarios deben proporcionar la información relativa a todo proceso asignado a la oficina, resolver cualquier consulta sobre contratos, tutelas, demandas etc. Para medir la satisfacción de los clientes, es indispensable analizar los PQRDS (peticiones, quejas, reclamos, denuncias, solicitudes), que lleguen a la plataforma ORFEO, su retroalimentación permitirá conocer la percepción que se tiene con la prestación del servicio prestado por la oficina e igualmente anticiparse ante una acción más grave contra el municipio como lo es, una tutela o demanda.

Diseño y desarrollo de los productos y servicios

Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

La norma ISO 9001 2015 dice que la organización debe determinar las etapas y los controles para el diseño y desarrollo, teniendo en cuenta: la naturaleza, duración, complejidad, etapas del proceso de requeridas para el diseño y desarrollo, así como las etapas para la verificación y validación de diseño etc. Dicho esto, este numeral se excluye para efectos de este documento, ya que el objeto de estudio es una empresa de servicios y los requisitos exigidos son aplicables para empresas que ofrecen productos.

Por otra parte, la oficina jurídica no proporciona servicios externamente, su labor está orientada hacia las dependencias al interior de la Alcaldía y su ubicación se encuentra dentro de las instalaciones de la misma; de acuerdo a lo dicho se excluye el segundo ítem.

Liberación de productos y servicios

Se entiende por liberación de producto o servicio al acto mediante el cual se da por bueno el requisito del cliente y se procede a realizar la entrega.

De acuerdo con esto, la liberación del producto que para nuestro caso de estudio se refiere a cualquier tipo de documento (contratos, respuesta de peticiones, procesos de demandas etc.) no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente todas las disposiciones que el cliente ha planificado, o en su defecto si el cliente lo solicita. La forma en que se debe liberar o dar salida a cualquier documento que ingresa a la oficina es primero, mediante la verificación del formato de radicación relacionado en el apartado 7 y segundo, cuando ya se ha emitido el concepto jurídico que lo realiza solo el jefe de oficina o el asesor jurídico.

Control de salidas no conformes

La oficina debe comprobar de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifiquen, se evalúen y se controlen mediante los formatos **SIG.PR-06-F1**, **SIG.PR-06-F2** y **SIG.PR-06-F3**, respectivamente; lo anterior se debe realizar antes de la entrega de cualquier documento, la intención siempre debe ser, reducir al máximo cualquier error que pueda percibir el cliente y devolver los documentos conforme a los requerimientos establecidos.

Capítulo 9 – Evaluación del Desempeño

Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Tal como lo establece la norma ISO 9001:2015, la organización debe determinar qué documento necesita seguimiento y medición, es decir, cada proceso que realiza la oficina debe ir acompañado de uno o más indicadores que puedan medir su desempeño.

Significa que la oficina debe establecer indicadores de gestión que sean claros y que puedan medirse periódicamente. La medición, evaluación y seguimiento a los indicadores se documentará mediante el formato **SGC.PR-03-F3 – Tablero de indicadores**

Un correcto seguimiento y medición de los procesos se convierte en la principal herramienta para lograr la eficacia y eficiencia del SGC.

Auditoría interna

Las Auditorías deben ser programadas por lo menos una vez al año, o en su defecto cuando la alta dirección lo requiera, se deben realizar sin ningún tipo de preaviso. Se deben regir según el Plan Anual de Auditorías, el cual será elaborado por el Coordinador de Calidad y los líderes de procesos, dicho programa será revisado y aprobado por la Alta Dirección y posteriormente será comunicado a todas las áreas involucradas.

Para incluir a la oficina jurídica en dicho plan, se debe diligenciar el Formato **EC.PR-01-F4** y enviarlo a la Coordinación de calidad. Una vez realizada la auditoría, el jefe de oficina debe encargarse de tomar las acciones ante los hallazgos encontrados y tener documentada toda la evidencia.

En cuanto a las Auditorías externas, la Alcaldía Municipal realizará un contrato con la empresa Icontec. Para el proceso de certificación se realizará de tres maneras:

- **Auditoría inicial:** En la auditoría inicial, se puede realizar de dos maneras: la primera, busca determinar si la documentación del SGC cumple con los requisitos de la norma (manual de calidad, política, objetivos etc.), principalmente pretende verificar que se cumplan los deberes de la norma. La segunda, se enfoca más en la implementación y la eficacia del SGC. Este tipo de auditoría permite entregar un informe de hallazgos para realizar las acciones que correspondan.
- **Auditoría de Seguimiento:** Son realizadas para verificar que el SGC se mantenga, del mismo modo para buscar opciones de mejora en cuanto a adecuación y eficacia. Esta auditoría se realizará siempre y cuando la certificación esté vigente.
- **Auditoría de re-certificación:** Es realizada una vez haya finalizado el período de certificación y se desea determinar si el certificado puede ser renovado para un período adicional de tres años.

Revisión por la dirección

Durante reuniones periódicas, el jefe debe revisar los procesos de la oficina, el grado en que se han cumplido los requisitos de los clientes, adecuación de recursos, las no conformidades, acciones correctivas obtenidas de las auditorías internas entre otras; de estas entradas el jefe de oficina debe tomar las decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora, cambios, solicitud de recursos, etc. Cualquier decisión de gran magnitud debe ser tomada teniendo en cuenta las sugerencias del Alcalde Municipal.

Capítulo 10 – Mejora

Nota: Los ejemplos de mejora pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización.

Cuando ocurran más de tres no conformidades, la oficina jurídica debe implementar una acción correctiva por medio del formato **SIG.PR-01-F1**, con el fin de eliminar las causas de la no conformidad, asegurando que no vuelva a ocurrir y que se realizarán los cambios para eliminar y/o mitigar la no conformidad.

El cuadro 6 relaciona los formatos a utilizar para las estrategias propuestas anteriormente.

Cuadro 6: Resumen de formatos Oficina Jurídica

AAJ.CT-00	Caracterización Genérica
AAJ.CT-00-F1	Control y registro de reuniones
AAJ.CT-00-F2	Caracterización del proceso Concepto Jurídico
AAJ.CT-00-F3	Formato de radicación
AAJ.CT-01	Caracterización del proceso Conceptualización Jurídica
AAJ.CT-02	Caracterización del proceso Representación Judicial
AAJ.CT-03	Caracterización del proceso Revisión Judicial
AAJ.CT-04	Revisión y Conceptualización del Proceso Contractual.
AAJ.CT-04.PR-01	Procedimiento Contratación Directa
AAJ.CT-04.PR-02	Procedimiento Contratación de mínima, menor y mayor cuantía
AAJ.DC-ADR-7	Tablero de riesgos y controles
AAJ.MA-01	Manual de funciones
EC.CT-01-F1	Registro de Asesoría y/o Acompañamiento
EC.PR-01-F4	Solicitud auditoría interna
GM.CT-03-F5	Solicitud de partes/equipos de cómputo
SGC.PR-03-F3	Tablero de indicadores
SIG.PR-01-F1	Acción correctiva
SIG.PR-06-F1	Identificación de salidas no conformes
SIG.PR-06-F2	Evaluación de salidas no conformes
SIG.PR-06-F3	Control de salidas no conformes

Fuente: Elaboración propia

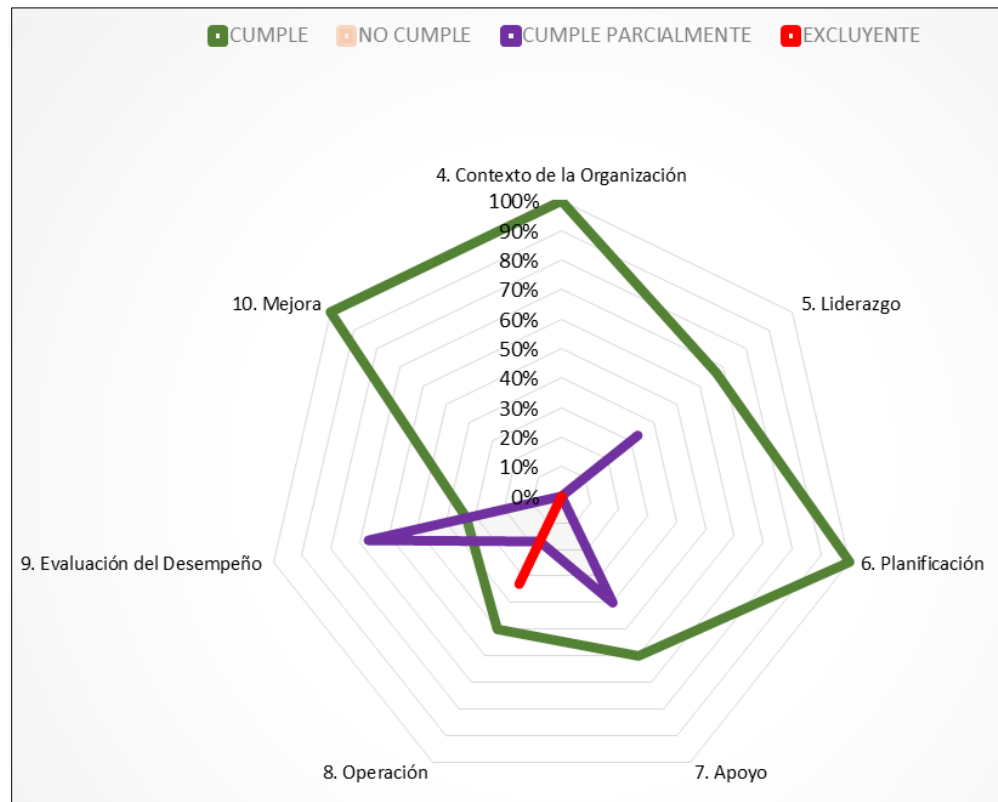
Con la implementación de las estrategias propuestas, se espera que la oficina jurídica mejore sus procesos en un corto plazo. El compromiso por parte del jefe de oficina, la toma de conciencia, la divulgación de la política y objetivos de calidad, es sin lugar a dudas uno de los pilares fundamentales para una correcta implementación de un SGC.

La actualización de los procesos y procedimientos, la utilización de los formatos propuestos (Formato de radicación y Minuta de Contratos) le permitirán a la oficina mejorar su parte documental y al mismo tiempo, mitigar su problema principal en la revisión de las carpetas contractuales.

Las capacitaciones resultarán ser una actividad muy importante para la oficina, la implementación del SGC implica que todos se encuentren involucrados y conozcan sus procesos claramente. Para ello se requiere que el jefe de oficina esté al pendiente del plan anual de capacitaciones.

Por último, con las auditorías internas de calidad, se pretende hacer un seguimiento más minucioso a la oficina, del mismo modo es indispensable realizar las acciones correctivas para que en un futuro la auditoría pueda ser formalizada por parte de un ente certificador como Icontec.

Gráfico 9: Proyección de implementación de estrategias por capítulo



Fuente: Elaboración propia

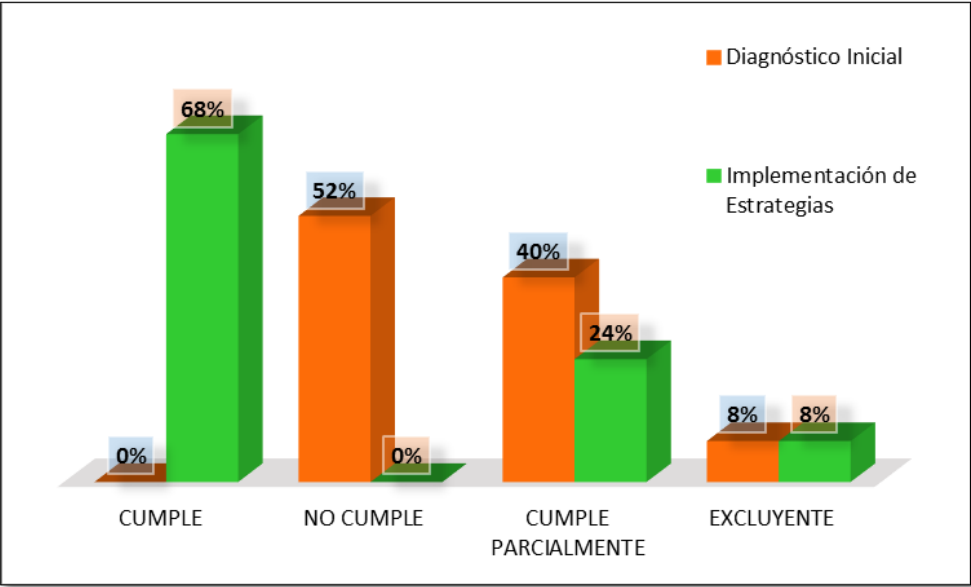
El gráfico 9 refleja una proyección de los capítulos de la norma tras la implementación de las estrategias antes propuestas. Es decir que, los capítulos 4, 6 y 10 estarían cumpliendo el 100% de los requisitos, el capítulo 5 cumpliría con el 67% y el 33 % restante hace referencia a que cumple parcialmente.

El apartado 7 pasa a cumplir con el 60%, el capítulo 8 con el 50%, con la excepción de dos numerales equivalentes al 33% y finalmente el capítulo 9 tendría un cambio significativo, ya que en el diagnóstico inicial no cumplía con ningún requisito. Se observa que aumentaría un 33% y los otros 67 puntos corresponden al criterio de cumplimiento parcial.

En términos generales, si se compara el gráfico 8 con el gráfico 10, se puede observar un cambio representativo con el diagnóstico inicial, lo cual significa que si

la oficina jurídica decide implementar las estrategias que se proponen en este trabajo, cumpliría con los requisitos necesarios para poder certificar sus procesos.

Gráfico 10: Comparativo Diagnóstico inicial vs implementación de estrategias



Fuente: Elaboración propia

9. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Se adopta la siguiente definición de evaluación contenida en la Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión: “Medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” ²⁶.

Para la oficina jurídica es importante el control de su gestión, puesto que posee recursos limitados y una gran cantidad de usuarios. Adicionalmente la ciudadanía como usuarios de los bienes y servicios públicos tiene el derecho de ser atendida cuando lo requiera, también tiene el derecho a conocer sobre el uso de los recursos, además del impacto que éstos generan.

Es importante destacar que uno de los objetivos de la evaluación (objeto de los indicadores) es apoyar la toma de decisiones para lograr mejores resultados y gestionar eficiente y eficazmente sus procesos, así como facilitar la rendición de cuentas a usuarios y diferentes grupos de interés. Por eso los indicadores se constituyen en las herramientas primordiales para la evaluación del sistema de gestión de la calidad que se busca implementar.

Los indicadores nos permiten determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos para los cuales se han desplegado una serie de actividades concretas. Según la Guía para la construcción de indicadores del Departamento Administrativo de la Función Pública, una adecuada medición debe ser:

- Pertinente, esto significa que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones.

²⁶ Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión. Evaluación de la Gestión Pública. Bogotá, noviembre, 2015. vol. 3. p. 11.

- Precisa, debe reflejar fielmente la magnitud que se quiere analizar, lo cual puede conseguirse a través de una buena definición de las características de las unidades a medir y una adecuada elección del instrumento de medición;
- Oportuna, que los resultados de la medición estén disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir y
- Económica, debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada.

Un indicador tiene la función descriptiva, es decir aportar datos que refieran una situación real. Así mismo tiene una función valorativa, osea que añade un juicio de valor, basado en antecedentes y objetivos sobre el desempeño. Los indicadores estarán orientados a medir.

La última etapa de construcción de los indicadores supone la divulgación de los indicadores sobre el desempeño, la eficiencia de los procesos y la aceptación sobre los servicios. Estos resultados se pueden presentar a través de informes a niveles jerárquicos como la oficina del alcalde y otras oficinas usuarias internas.

Por último, es preciso mencionar que el indicador por sí solo no monitorea, ni evalúa, solo permite demostrar el comportamiento de una variable sujeto de medición, contra ciertos referentes comparativos.

Por lo anterior para este modelo de gestión de la calidad, se usaran indicadores que midan el desempeño en tres dimensiones: eficiencia, eficacia y calidad en la prestación del servicio.

En el siguiente cuadro se puede observar los indicadores establecidos para cada una de las dimensiones mencionadas.

Cuadro 7: Indicadores de Gestión

	INDICADOR DE EFICIENCIA	INDICADOR DE EFICACIA	INDICADOR DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO
OBJETIVO	Medir la relación existente entre el avance en el logro de un determinado objetivo y los recursos empleados para la consecución del mismo. Este indicador es ascendente, es decir a mayor cantidad, mayor será la eficiencia de la oficina.	Determinar si el cumplimiento de un objetivo específico es coherente con la meta establecida previamente.	Medir aspectos relacionados con la capacidad de la oficina para atender a las necesidades y demandas de sus usuarios bajo preceptos de rapidez e inmediatez a la hora de prestar los bienes o servicios que ofrece
DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA	Se relaciona el número de contratos revisados en un mes, con el número de personas de la oficina jurídica que se encargan directamente de esta labor. La cifra obtenida corresponde al promedio de contratos revisados por cada persona. $CCR = \frac{NCRP}{NPIP}$ Cociente contratos revisados = $\frac{\text{Nº de contratos revisados por periodo}}{\text{Nº de personas involucradas en el proceso}}$ Frecuencia de medición: Semestral	Se concentra en establecer el porcentaje de cobertura entre el número de contratos revisados en el periodo de un año y el número total de usuarios internos y externos. $PC = \frac{NCRA}{TU} * 100$ % de cobertura = $\frac{\text{Nº de contratos revisados en el año}}{\text{Total de usuarios}} * 100$ Frecuencia de medición: Anual	Se busca obtener el porcentaje aceptación clientes a partir del número de usuarios satisfechos y el total de usuarios encuestados por 100% $PA = \frac{NUS}{TUE} * 100$ % de aceptación = $\frac{\text{Número de usuarios satisfechos}}{\text{Total de usuarios encuestados}} * 100$ Frecuencia de medición: Semestral
EJEMPLO	El mes de noviembre la oficina reviso 15 contratos por persona, se requiere conocer que tan eficiente es el proceso de atención para el mes de diciembre; si se han revisado 60 procesos contractuales y estuvieron a cargo de tres personas $20 = \frac{60}{3}$ Significa que cada asesor revisó 20 procesos en promedio durante el mes de diciembre, lo que indica un nivel de eficiencia superior, 5 procesos más que el mes anterior.	El jefe de la oficina requiere conocer cuál es el porcentaje de cubrimiento que se tuvo durante el periodo 2017. El número total de contratos revisados fue de 619 y el número de usuarios es de 1040. $PC = \frac{619}{1040} * 100 \quad PC = 59\%$ Sginifica que en el 2017, de 1040 usuarios se logró atender el 59%, un nivel de cobertura alto	Se necesita saber cuál es el porcentaje de aceptación de la oficina durante el último trimestre de 2017. Se encuesto al 10% de los usuarios atendidos durante los últimos tres meses, es decir 180 usuarios. De los cuales 96 manifestaron estar satisfechos con el servicio proporcionado por la oficina jurídica. $PA = \frac{96}{180} * 100 \quad PA = 53\%$ Sginifica que el 53% de los usuarios encuestados está de acuerdo o satisfecho con la prestación del servicio de la oficina

PARA QUE SIRVE	Este indicador permite calcular la carga laboral del personal, es decir, validar las responsabilidades asignadas y determinar si se tiene mucho o poco personal para el proceso contractual y de esta manera tomar una decisión. Es útil para las temporadas de enero y julio donde se hace mayor contratación de personal.	Sirve para determinar si se logró cubrir la demanda de usuarios en terminos de contratación. Permite además compararse con periodos anteriores y evaluar las competencias de sus trabajadores así como el aumento o disminución de usuarios.	Es útil para conocer el grado de satisfacción del usuario, con relación a encuestas, enfatizando en aspectos como la cortesía en la prestación del servicio, la claridad de las respuestas, el tiempo que tardan para realizar las revisiones
RESPONSABLE	Jefe de oficina jurídica	Jefe de oficina jurídica	Jefe de oficina jurídica

Fuente: Elaboración propia

10. PLAN DE ACCIÓN

Este capítulo hace referencia al último objetivo planteado para este documento. En este fragmento del trabajo se hace una descripción de las tareas o actividades que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, la implementación de este plan dependerá del compromiso que tengan los funcionarios de la oficina jurídica y en ejecutar cada una de estas acciones. (Ver cuadro 8)

Cuadro 8: Plan de acción

N°	ACTIVIDADES	CRITERIO ISO 9001:2015	PROPÓSITO	META	EVIDENCIA DE GESTIÓN	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	OBSERVACIÓN
1	Análisis del contexto (determinación de los factores internos y externos DOFA y alcance de los procesos)	4.1 - 4.3	Conocimiento de las condiciones internas y externas que afectan el sistema	Actualizar	Matriz de factores internos y externos (DOFA)	Coordinación de calidad y líderes de proceso	Anual	Utilizar formato propuesto el cap. 4 contexto de la organización
2	Identificación de partes interesadas - análisis del contexto	4.2	Conocimiento de partes interesadas (grupos de interés), necesidades y expectativas	Actualizar	Matriz de partes interesadas	Equipo MECI Calidad y líderes de proceso	Anual	
3	Asesoría y acompañamiento en los procesos (actividades o tareas realizadas por la oficina) creación de procedimientos, eliminación y actualización de caracterizaciones	4.4	Fortalecimiento de la mejora continua del sistema, gestión por procesos, preparación ante el ente certificador.	Creación y actualización	Listados de asistencia, cronograma de asesorías, actualización de lista maestra de documentos	Equipo MECI Calidad	Quincenal (hasta que todo quede documentado y posteriormente actualizar cada año)	Hacer uso de los formatos mencionados en el cap 4 - SGC y sus procesos
4	Definición de logros, dificultades y necesidad de recursos ante la jefatura de oficina	5.1	Mostrar el liderazgo y compromiso por parte del líder en el SGC	Socializar logros y Solicitar recursos	Reuniones entre jefe de oficina y funcionarios de jurídica, listados de asistencia	Jefe de Oficina Jurídica	Trimestral (reuniones) la solicitud de recursos, cuando sea necesario	Usar formato AAJ.CT-00-F1 de control y registro de reuniones.
5	Socialización y divulgación de la política, objetivos de calidad y toma de conciencia del sistema	5.2 - 6.2 - 7.3	Divulgación del marco estratégico, beneficios e implicaciones del no cumplimiento de los requisitos del SGC	Socializar y Divulgar	Listados de asistencia de capacitaciones, política y objetivos en plataforma intranet, cartelera institucionales	Coordinación de calidad	Anual	Apoyarse en herramientas como power point para las capacitaciones y verificar que la información se encuentre en la intranet con el apoyo de la oficina Tic's
6	Socialización y definición de responsabilidades y funciones de los cargos	5.3	Equilibrar las cargas y definir responsabilidades	Socializar y Actualizar	Reuniones entre jefe de oficina y funcionarios de jurídica. Manual de funciones	Jefe de Oficina Jurídica	Anual	Ver Manual de Funciones disponible en Oficina Jurídica (AAJ.MA-01)

7	Reconocer los riesgos (acciones para abordar riesgos y oportunidades)	6.1 - 8.1	Implementación del pensamiento basado en riesgos por procesos	Crear	Matriz de riesgos y oportunidades	Líderes de proceso, apoyo equipo MECI calidad	Una vez y posteriormente actualizar cada año	Utilizar el formato AAJ.DC-ADR-7
8	Socialización e identificación de la planificación de los cambios	6.3	Identificación de cambios los cambios que surgen a lo largo de cada proceso, así como su socialización	Socializar e Implementar	-Listado de asistencia de capacitación -Apartado histórico de revisiones disponible en cada caracterización -Actualización en lista maestra	Líderes de proceso, apoyo equipo MECI calidad	N/A * Cuando surja un cambio	-
9	Determinación de recursos (personas e infraestructura), actualización y socialización de matriz de peligros y mejora de las competencias	7.1 - 7.2	Busqueda de necesidades de recursos y capacitación en competencias relacionadas a los cargos	Solicitar y Actualizar	- Cartas con solicitudes a las secretarías correspondientes para los cambios en infraestructura y equipos - Matriz de peligros - Informes de inscripción a capacitaciones y certificados de asistencia	Oficina de Talento Humano, Líderes de procesos y Equipo MECI Calidad	* Recursos de infraestructura (cuando surja) * Matriz de peligros (Anual) * Capacitaciones (Anual)	Para solicitar un cambio de equipo en términos de hardware o software, utilizar el formato GM.CT-03-F5
10	Establecer las comunicaciones (qué, cuándo, a quién, cómo y quién comunica)	7.4	Gestión de comunicaciones internas y externas (partes interesadas)	Crear	Matriz de Comunicación	Líderes de proceso, apoyo equipo MECI calidad	Anual	Tener en cuenta el formato Matriz de comunicación disponible en la Coordinación de calidad.
11	Actualización y organización de la información (información documentada)	7.5	Difusión de formatos unificados para su disponibilidad en todas las dependencias. Información documentada y codificada	Actualizar, Socializar e Implementar	-Disponibilidad de la información en carpetas en red y la nube. -Lista de asistencia de socialización de formatos minutas de contratos	Líderes de proceso, apoyo equipo MECI calidad	* Guardar información en carpetas en red y la nube (Semanal) * Actualización minutas de contrato (Cuando cambie la normatividad)	Para el ingreso de las carpetas que llegan a la oficina, hacer uso del formato de radicación
12	Atención a usuarios y análisis de PQRDS	8.2	Mantener la comunicación con los clientes externos para establecer los requisitos en el servicio.	Revisar y Actuar	Informe análisis de PQRDS	Líderes de proceso, Jefe de Oficina Jurídica	Cuando llegue un PQRDS a la plataforma	-

13	Liberación del servicio y control de salidas no conformes	8.6 - 8.7	Identificación de los productos entregados y control de documentos que no satisfacen las necesidades del cliente	Dar seguimiento e implementar formatos	- Formato de liberación de producto o servicio y formatos de salidas no conformes según corresponda (identificación, evaluación y control)	Líderes de proceso, con el apoyo del Equipo MECI Calidad	Cada vez que los contratos sean terminados y se vayan a entregar	-
14	Actualización de indicadores (Seguimiento, medición, análisis y evaluación)	9.1	Revisión de la pertinencia de los indicadores existentes relativos a cada proceso	Crear y Actualizar	Tablero de indicadores	Líderes de proceso y Jefe de Oficina Jurídica, con el apoyo del Equipo MECI Calidad	Semestral y/o Anual (depende del indicador)	Para el llenado de la matriz, utilizar el formato SGC.PR-03-F3
15	Solicitud de auditorías internas y apoyo en el levantamiento de planes y acciones de mejora	9.2	Evaluación de las condiciones de trabajo con relación a los requisitos que exige la norma	Solicitar Auditoría	-Informe Plan Anual de Auditorías -Infomes de Auditoría Interna (Hallazgos), para planes de mejora	- La solicitud la realiza la oficina y las auditorías son responsabilidad de la Coordinación de Calidad	Anual	Para incluir a la Oficina Jurídica en el Plan Anual de Auditorías, se debe utilizar el formato EC.PR-01-F4
16	Revisión por la dirección	9.3	Verificar el SGC para asegurar su conveniencia, adecuación, eficiencia y alineación continua con los objetivos organizacionales	Definir Reuniones y Revisar procesos	Reuniones para verificar el cumplimiento de las tareas * Una vez realizadas caracterizaciones, indicadores, riesgos y controles se realiza un control de documentos revisado y aprobado por el Alcalde Municipal	Jefe de Oficina Jurídica	Semestral	-
17	Establecer planes de mejora	10	Identificación de no conformidades y acciones correctivas para oportunidades de mejora	Implementar formatos y proponer acciones de mejora	- Informes de planes de trabajo que surgen de los hallazgos de auditorías - Formato gestionado de acciones correctivas	Jefe de Oficina Jurídica, Líderes de proceso, Equipo MECI Calidad	Anual	- Hacer uso del formato de acción correctiva SIG.PR-01-F1,

Fuente: Elaboración propia

11. CONCLUSIONES

El análisis contexto organizacional y del entorno realizado en la Oficina Asesora Jurídica de la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, a la luz del cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 permitió desarrollar el modelo de implementación para un Sistema de Gestión de la Calidad efectivo en términos de la naturaleza de la dependencia, la integración de los procesos y su respectiva documentación, la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad y las partes interesadas, y el establecimiento de los indicadores de gestión necesarios para llevar a cabo ciclos de mejora continua.

El desarrollo del presente trabajo académico deja entrever una etapa inicial de diagnóstico desde la cual se identificó mediante trabajo de campo y el análisis de la caracterización del proceso de la oficina asesora jurídica, el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la norma; para ello se emplearon listas de chequeo desde la cuales se logró recrear un mapa del momento actual de la dependencia. Entre los hallazgos más relevantes de esta etapa se puede hacer alusión a que un 40% de los requisitos propuestos se cumplen parcialmente, es decir hay un cumplimiento mínimo en las dos primeras fases del ciclo PHVA, mientras que en la parte de verificar y actuar no se pudo identificar de manera clara ningún tipo de gestión.

Desde este contexto se determina que no hay un Sistema de Gestión de Calidad que opere de manera efectiva, sistemática e integral en la dependencia que es objeto de estudio del trabajo, en este sentido, se establece una metodología enfocada en el conocimiento de la estructura organizacional, la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, la identificación de las actividades que se desarrollan en el proceso, su alcance y riesgos, el cumplimiento de la política de calidad de la organización pública y la importancia que tiene el

liderazgo, la planificación, la comunicación, la documentación, el seguimiento y control, la evaluación del desempeño y las oportunidades de mejora que surgen del diagnóstico inicial, todo esto con el fin de establecer los más altos estándares de calidad, delimitados para este caso por la norma SGC ISO 9001:2015, en los procesos identificados en la oficina asesora jurídica.

Desglosada esta metodología a través de las estrategias que resultan ser el núcleo del modelo de implementación, se definieron indicadores de gestión que abarcan tres dimensiones: eficiencia, eficacia y calidad en el servicio, a través de los cuales se logra evidenciar, controlar y mejorar continuamente la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad en sincronía con la política de calidad de la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga y su direccionamiento estratégico.

Por último, se establece un plan de acción que concreta y guía a los actores involucrados en la implementación del modelo mediante la definición de las actividades necesarias para cumplir con tal fin, puntualizando por cada una el propósito, meta, evidencia de gestión, responsable, periodicidad y las observaciones.

12.RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta lo realizado a lo largo de este trabajo, surge la necesidad de priorizar algunos aspectos con el fin de lograr la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Oficina Jurídica, tales criterios son:

- Hacer uso del formato de minuta de contratación propuesto, dado que el mal uso de este formato al interior de la Alcaldía Municipal, ha sido la fuente de demoras en la revisión del contrato y en consecuencia en la entrega del concepto jurídico, el cual es necesario para dar inicio a todo proceso contractual.
- Actualizar el manual de procesos y procedimientos, es decir, reestructurar toda la información concerniente a la caracterización genérica del proceso, en la cual se incluyen aquellas actividades que realiza la oficina, eliminar los procesos duplicados y crear los procedimientos para dar mayor claridad.
- Revisar la pertinencia del tablero de indicadores, ya que si bien existe una manera de medir la gestión de la oficina, no se encuentra actualizada; además conviene alimentar dichos indicadores para dar cuenta del desempeño general de la oficina.
- Socializar y divulgar los componentes estratégicos del SGC, tales como política de calidad, objetivos, importancia del sistema, etc. Todos los funcionarios deben conocer el contenido de éstos y tenerlo a su alcance.
- Gestionar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la oficina, desde acondicionamiento de equipos de cómputo, luminarias, techos y paredes, hasta capacitaciones para el personal.
- Implementar las auditorías internas de calidad para determinar el grado de desempeño de la oficina conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, el resultado de ésta permitirá llevar a cabo acciones de mejora para una auditoría externa de certificación.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE PASTO. Alcaldía de Pasto se recertifica ante el ICONTEC, con la nueva norma ISO 9001-2015. [En línea]. <<http://www.pasto.gov.co/index.php/despacho-del-alcalde/10066-alcaldia-de-pasto-se-recertifica-ante-el-icontec-con-la-nueva-norma-iso-9001-2015>> [citado en Noviembre 13 de 2017]

CABALLERO, Antonio. Estalló nuevo escándalo de presunta corrupción en Cartago. En: Semana. Bogotá D.C. 15, agosto, 2017. sec. 1. col. 2-3.

Calidad y gestión de servicios de salud: La evaluación de la calidad en la atención primaria a la salud. Consideraciones teóricas y metodológicas. México, 4, febrero, 2010, vol.9, no.1.

CAMARASA CASTERÁ, Juan José. La calidad en la administración pública. En: Educar en el 2000. Abril, 2004, vol. 1, .p.9.

CARMONA, Miguel; SUAREZ, María Eva y MORA, Arturo. Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. En: Sciencedirect. Enero – abril, 2016. vol 2. no. 5. p. 8 -16.

CHANAMÉ, Cesar. Las 4 deficiencias del sector público. Blog Posgrado Universidad Continental. [en línea].<<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/4-deficiencias-de-la-gestion-publica-en-peru-que-se-deben-resolver>> [citado en Marzo 07 de 2018]

CONTRERAS OROZCO, Leticia. La gestión de calidad en el sector público. En: Rc Ratio. vol 5. no.8. p. 11 – 14.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Experiencias galardonadas con el premio nacional de alta gerencia: sistema Integrado de gestión

de calidad - alcaldía de Rionegro (Antioquia). Bogotá, 2012. 66 p. ISBN: 978-958-8125-61-9

FONTALVO HERRERA, Tomás; VERGARA, Juan Carlos. Principios de la gestión de calidad. En: Gestión de la calidad en empresas de servicio. Bogotá, 3R Editores, 2000. p. 68

GATELL SANCHEZ, Cristina; PARDO ÁLVAREZ, José Manuel. Concepto de sistemas de gestión. En: Éxito de un sistema integrado. España, Aenor Ediciones, 2014. p. 11.

GONZÁLEZ BARROSO, Fernando. La administración pública y calidad en el ámbito público. . En: Documentación sobre gerencia pública. Abril, 2009, ISBN: 978-84-7788-550-4.

GRIFUL PONSATI, Eulália; CANELA CAMPOS, Miguel. Introducción a la gestión de la calidad. En: Gestión de la calidad. Barcelona, Ediciones UPC, 2002. p.43.

Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión. Evaluación de la Gestión Pública. Bogotá, noviembre, 2015. Vol. 3. p. 11.

HERNÁNDEZ GUZMÁN, Andrés, FABELA GALLEGOS, Manuel y MARTÍNEZ MADRID, Miguel. El sistema de calidad. En: Sistemas de calidad y acreditación aplicados a laboratorios de prueba. México, Ediciones Sanfandila, 2008. p. 38.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC 9000:2015. segunda actualización. Bogotá D.C. Icontec, 2015. p. 8 – 18.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Sistema de Gestión de la Calidad: requisitos. NTC 9001:2015. Cuarta Actualización. Bogotá D.C. Icontec, 2015. p. 2 – 23.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control de la calidad? En: Control total de la calidad, la modalidad japonesa. 19 ed. Bogotá, Editorial Norma, 1986. p. 51.

JURAN, J.M. Determinación de la conformidad del producto. En: Jurán y el liderazgo para la calidad, un manual para directivos. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1990. p. 159

La corrupción en la contratación estatal colombiana. En: Redalyc. 15, junio, 2008, no 15. ISSN 0124-0781

MÁRTINEZ CARDENAS, Enrique; RÁMIREZ MORA, Juan Manuel. La corrupción en la contratación estatal colombiana: una aproximación desde el neoinstitucionalismo. En: Redalyc.org. vol 8. no. 15. p. 154.

MIRANDA, José, CHAMORRO, Arturo y RUBIO, Sebastián. Historia de la calidad. En: Calidad y su evolución. Julio – diciembre, 2012. vol.2, no. 10, p. 104.

PEREZ VILLA, Emilio; MUNERA VÁSQUEZ, Francisco. El sistema de gestión de calidad y la empresa. En: Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad. Bogotá, Universidad cooperativa de Colombia, 2007.

PINTO, MARCELA. Empresas Colombianas en el camino por la calidad. En: Revista Dinero. Bogotá D.C. 20, octubre, 2010. sec. 1. col. 1-3.

Rediseño institucional de entidades públicas. Bogotá. D.C., Julio, 2014. vol.1. no.19.

ROJO, Ana. ¿Se puede aplicar la Norma ISO 9001 al sector público?. Blog Consultora de Sistemas de Gestión y Normas ISO. [en línea].< <https://www.sbgconsultores.es/se-puede-aplicar-la-norma-iso-9001-al-sector-publico/>> [citado en Marzo 09 de 2018]

RUEDA BUSTAMANTE, Juan Pablo. Gran mayoría de entidades públicas están en alto riesgo de corrupción. En: El Tiempo. Bogotá D.C. 26, abril, 2017. sec. 1. col. 1-

ANEXOS

Anexo 1 – Diagnóstico Inicial

DIAGNÓSTICO INICIAL - MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA OFICINA JURÍDICA											
CICLO	CAPÍTULO	NUMERAL DE LA NORMA	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	EXCLUYENTE	OBSERVACIONES	% CUMPLE	% NO CUMPLE	% CUMPLE PARCIALMENTE	% EXCLUYENTE
P L A N E A R	4. Contexto de la organización	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto		X			No se encuentran definidas las cuestiones internas y externas de la Oficina.	0%	50%	50%	0%
		4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas		X			No se encuentran definidas las partes interesadas de la Oficina.				
		4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad			X		Se cuenta con un alcance pero no se consideró las cuestiones internas y externas, así como tampoco las partes interesadas en la formulación de éste.				
		4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos			X		Se cuenta con caracterizaciones desactualizadas e incompletas.				

P L A N E A R	5. Liderazgo	5.1 Liderazgo y compromiso		X			No se evidencia un liderazgo y compromiso frente a los procesos de la oficina, no hay una gestión de recursos.	0%	33%	67%	0%
		5.2 Política			X		Los funcionarios conocen que existe una política pero desconocen su contenido y no saben donde encontrarla				
		5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización			X		Se cuenta con un manual de funciones, sin embargo no hay una buena distribución de la carga laboral.				
	6. Planificación	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades		X			Dentro de la oficina no se encuentran identificados los riesgos en los que incurren dentro de sus procesos y las oportunidades.	0%	33%	67%	0%
		6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos			X		Los funcionarios saben que existen unos objetivos de calidad pero no saben a que hacen referencia.				

		6.3 Planificación de los cambios			X		El SGC posee actualmente un procedimiento para la planificación del cambio, sin embargo, existe falta de conocimiento para implementar una adecuada planificación de cambios				
H A C E R	7. Apoyo	7.1 Recursos			X		la oficina cuenta con el personal idóneo y buena infraestructura para el desarrollo de sus procesos, sin embargo, existen restricciones de tipo informático que no permiten correcto funcionamiento de todos los procesos. Además se evidenció que existe buena interacción social pero se encuentra afectado el ambiente por humedad y poca iluminación.	0%	20%	80%	0%

		7.2 Competencia			X		El personal tiene las competencias necesarias para desempeñar cada cargo, pero debido al constante cambio de la normatividad se requiere de capacitación.				
		7.3 Toma de conciencia			X		Se tiene una conciencia superficial de la importancia del sistema pero se desea enfatizar más en este tema.				
		7.4 Comunicación		X			No se cuenta con una matriz de comunicaciones.				
		7.5 Información documentada			X		Se cuenta con gran cantidad de información documentada, pero se requiere mejorar la gestión documental y mejorar formatos.				
	8. Operación	8.1 Planificación y control operacional		X			la oficina no tiene planificado el control de los procesos que realiza	0%	67%	0%	33%

	8.2 Requisitos para los productos y servicios		X			Hay poca comunicación con los clientes internos. se requiere conservar información documentada sobre la revisión				
	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios				X	Este numeral no aplica puesto que no existen actividades de diseño.				
	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente				X	Este numeral no aplica puesto que no existen actividades de diseño.				
	8.5 Producción y prestación del servicio		X			No se cuenta con una estructura documentada y controlada para la ejecución de las actividades.				
	8.6 Liberación de los productos y		X			Los funcionarios desconocen el manejo de las salidas no conformes				
	8.7 Control de las salidas no conformes									

V e r i f i c a r	9. Evaluación del desempeño	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación		X			No se tiene una metodología de revisión y seguimiento de la ejecución de los procesos.	0%	100%	0%	0%
		9.2 Auditoría interna		X			En el presente año no se han realizado auditorías internas.				
		9.3 Revisión por la dirección		X			En el presente año no se ha realizado una revisión por la dirección.				
A c t u a r	10. Mejora continua	10.1 Generalidades		X			No se cuenta con una estructura para promover la mejora continua	0%	100%	0%	0%
		10.2 No conformidad y acción									
		10.3 Mejora continua									
			0	13	10	2		0%	52%	40%	8%

Anexo 2 – Matriz de Peligros

MATRIZ DE RIESGOS OCUPACIONALES OFICINA ASESORA JURÍDICA - ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA										
LUGAR	ACTIVIDAD	RUTINARIO		RIESGO		CONSECUENCIA	CONTROLES EXISTENTES			MEDIDAS DE CONTROL
		SI	NO	FACTOR DE RIESGO	PELIGRO					
OFICINA ASESORA JURÍDICA	ASISTIR AL EJECUTIVO MUNICIPAL EN LAS DISTINTAS ÁREAS DONDE SEA NECESARIO EL APOYO JURÍDICO, BIEN SEA PARA CONCEPTUAR O HACER EL CONTROL DE LEGALIDAD EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA ESTATAL MUNICIPAL Y ENFRENTAR LOS PROCESOS QUE SE ENTABLEN CONTRA EL ENTE MUNICIPAL LOGRANDO SACARLE AVANTE DE LOS MISMOS, EN LO RELATIVO A SUS ACTUACIONES JURÍDICAS. ASÍ COMO CONCEPTUAR Y RESOLVER CONSULTAS DEL ORDEN JURÍDICO, APOYÁNDOSE EN LAS NORMAS VIGENTES, DE ORDEN CONSTITUCIONAL Y LEGAL. DE IGUAL MANERA SE HA REPRESENTADO AL MUNICIPIO EN LOS DISTINTOS PROCESOS JURÍDICOS QUE CONTRA ÉSTE SE ADELANTEN.	X		LOCATIVO	CABLES ELÉCTRICOS EN VÍAS DE DESPLAZAMIENTO	ELECTRIZACIÓN O ELECTROCUCIÓN, CONTRACCIONES MUSCULARES, PARO CARDÍACO, PARO RESPIRATORIO CON DIVERSOS EFECTOS SECUNDARIOS QUEMADURAS DE DIVERSA GRAVEDAD SE POTENCIA OTRO RIESGO (INCENDIO)	N/O	N/O	N/O	SEÑALIZAR EL PELIGRO EXISTENTE REVISIONES PERIODICAS DE LAS INSTALACIONES ELECTRICAS, POR PERSONAL CALIFICADO
		X		LOCATIVO	PARED EN MAL ESTADO CON HUMEDAD	GOLPES,HERIDAS, CONTUSIONES Y ENFERMEDADES RESPIRATORIAS	N/O	N/O	N/O	JORNADA DE ORDEN Y ASEO DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIONES ESPECÍFICO PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LOCATIVOS. EJ. FORMACIÓN PERMANENTE DEL PERSONAL SOBRE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE ORDEN Y LIMPIEZA 5S
		X		LOCATIVO	ACUMULACIÓN DE PAPELERÍA EN ZONAS NO ADECUADAS	CHOQUES, CONTUSIONES	N/O	N/O	N/O	DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIONES ESPECÍFICO PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LOCATIVOS. EJ. FORMACIÓN PERMANENTE DEL PERSONAL SOBRE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE ORDEN Y LIMPIEZA 5S -INSTALAR ARCHIVADORES PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA PAPELERÍA
		X		ERGONÓMICO	MOVIMIENTOS REPETITIVOS	LESIONES MUSCULO ESQUELETICAS.	N/O	N/O	CAPACITACIÓN EN AUTO CUIDADO	DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIONES ESPECÍFICO PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS BIOMECÁNICO. EJ. CAPACITACIÓN EN AUTO CUIDADO.
		X		ERGONÓMICO	MALAS POSTURAS POR TIEMPO PROLONGADO	LESIONES MUSCULO ESQUELETICAS	N/O	N/O	CAPACITACIÓN EN HIGIENE POSTURAL	DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIONES ESPECÍFICO PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS EJ. CAPACITACIÓN EN HIGIENE POSTURAL

		X		PSICOSOCIAL	ATENCIÓN AL PÚBLICO Y DEMANDAS DE LA TAREA	ESTRÉS Y DESMOTIVACIÓN	N/O	N/O	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE ESTRÉS Y MOTIVACIÓN	DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIONES ESPECÍFICO PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES. EJ. IMPLEMENTAR JORNADAS LÚDICAS Y PAUSAS ACTIVAS. CAPACITACIÓN EN MANEJO DE ESTRÉS Y MOTIVACIÓN
		X		PSICOSOCIAL	CARGA DE TRABAJO, RESPONSABILIDADES DEL CARGO, AUTORIDAD Y DECISIONES	FATIGA, AGOTAMIENTO Y ESTRÉS, ESTADOS DE ANSIEDAD Y/O DEPRESIÓN	N/O	N/O	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE ESTRÉS	DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIONES ESPECÍFICO PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES. EJ. CAPACITAR EN MANEJO DE ESTRÉS, IMPLEMENTAR JORNADA DE PAUSAS ACTIVAS, APOYO PSICOLÓGICO
		X		PSICOSOCIAL INDIVIDUAL	CONDICIONES DE SALUD	ENFERMEDADES PROFESIONALES OCACIONADAS POR LA ACTIVIDAD REALIZADA	SE REALIZAN EXÁMENES MÉDICOS DE INGRESO, ADEMÁS SE REALIZAN ESTUDIOS PARA EVALUAR LAS CONDICIONES A LOS QUE ESTÁN EXPUESTOS LOS TRABAJADORES Y ASÍ MINIMIZAR ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES, PROGRAMA DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA	N/O	SE ENCUENTRAN AFILIADOS A EPS Y ARL	ASEGURAR LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGÍA PARA QUE SEA PERTINENTE CON LOS FACTORES PSICOSOCIALES EXISTENTES. REDUCCIÓN DE NIVELES DE EXPOSICIÓN A LOS RIESGOS QUE AFECTAN LA SALUD DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA POR MEDIO DE CAPACITACIONES EN CUANTO A AUTOCUIDADO Y CAPACITACIONES ESPECÍFICAS DE LA ACTIVIDAD QUE REALICEN LOS TRABAJADORES
		X		FÍSICO	LUMINARIA FUNDIDA	CEFALEA, AGOTAMIENTO VISUAL	N/O	N/O	N/O	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LAS LUMINARIAS
		X		FÍSICO	EXPOSICIÓN CONTINUA E INTERMITENTE AL RUIDO	CEFALEA, ESTRÉS, IRRITACIÓN	N/O	N/O	N/O	MANTENIMIENTO A MÁQUINA QUE GENERAN RUIDO (AIRE ACONDICIONADO, IMPRESORA)
		X		BIOLOGICO	MACROORGANISMOS (MORDEDURAS, GOLPES, PICADURAS DE INSECTOS)	REACCIONES ALÉRGICAS, ENFERMEDADES INFECCIOCONTAGIOSAS	N/O	FUMIGACIÓN ANUAL	N/O	FUMIGACIÓN PERIÓDICA

Anexo 3 – Minuta de Contrato



ALCALDIA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA
NIT.891-380-033-5



CONTRATO	Consecutivo del Contrato de la Alcaldía.
CONTRATISTA C.C. No.	Nombre del Contratista Número de cédula expedida en xxx
CONTRATANTE:	MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA
OBJETO:	Especificar el objeto del contrato, si es por prestación de servicios o por apoyo a la gestión. Ejemplo: PRESTAR LOS SERVICIOS PROFESIONALES EN LA OFICINA XXX PARA XXX O PRESTAR LOS SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN EN LA OFICINA XXX PARA XXX
VALOR	Valor Total del Contrato (Números)
DURACION	X MES Y X DIAS

Entre los suscritos a saber **NOMBRE DEL SECRETARIO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**, mayor de edad vecino de Guadalajara de Buga, identificado con la cédula de ciudadanía No. **XXX** expedida en la Ciudad de **XXX**, en su condición de Secretario de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, según nombramiento efectuado por Decreto **DAM-1100-XXX-XXXX** del **Día** de **Mes** de **Año** y debidamente posesionado, actuando en nombre del **MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA** en uso de sus atribuciones conferidas por el **profesión del Alcalde NOMBRE DEL ALCALDE** Alcalde Municipal, según delegación efectuada **mediante Resolución DAM-1100-XXX-XXXX del Día de Mes de Año**, y quien para efectos del presente contrato se denominara **EL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA y NOMBRE DEL CONTRATISTA**, mayor de edad, vecino de **Ciudad de Residencia**, identificado con la cédula de ciudadanía No. **XXX**, expedida en **XXX**; de profesión **profesión del contratista** con tarjeta profesional No. **XXX** (**Sólo para los casos de contratación por servicios profesionales**); quien para los efectos del presente Contrato se denominará **EL CONTRATISTA**, hemos acordado suscribir el presente **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES / CONTRATO DE PRESTACIÓN DE APOYO A LA GESTIÓN EN LA SECRETARÍA XXX**, contenido que en las cláusulas que adelante se estipulan, previas las siguientes consideraciones: **1.)** Que constituyen derechos y deberes generales del Municipio para efectos del presente contrato, los contenidos en el Art. 4 de la Ley 80 de 1993; **2.)** Que constituyen derechos y deberes del CONTRATISTA los contenidos en el Art. 5 de la Ley 80 de 1993; **3.)** Que de conformidad con lo previsto en el numeral 3 del Art. 32 de la Ley 80 de 1993, son contratos de Prestación de Servicios los que

celebran las entidades para desarrollar actividades relacionadas con la Administración y funcionamiento de la Entidad; **4.)** Que según lo prescribe el Art 2.2.1.2.1.4.9 del Decreto 1082 del 2015, los servicios profesionales hacen referencia a aquellos de naturaleza intelectual diferentes a los de consultoría que se derivan del cumplimiento de las funciones de la entidad, sin que sea necesario que haya obtenido previamente varias ofertas, de lo cual el ordenador del gasto deberá dejar constancia escrita. **5.)** Que el Art. 2°, numeral 4, literal “h” de la Ley 1150 de 2007 y el Decreto 1082 de 2015, establece como causal de contratación directa la Celebración de contratos de Prestación de Servicios Profesionales. **6.)** Que de acuerdo a certificación expedida por el Secretario de Desarrollo Institucional, en la entidad existe personal de planta en actividades relacionados con la Prestación de Servicios Profesionales en la Secretaria de **XXX**, sin embargo se deja constancia que el mismo es insuficiente, por lo cual es viable la celebración del presente contrato. **7.)** Que el presente contrato se rige por los principios de transparencia, economía y responsabilidad. **8.)** Que de acuerdo con lo anterior, se establecen los términos y condiciones del presente contrato en las siguientes Cláusulas: **PRIMERA. OBJETO:** Escribir el objeto del contrato. **SEGUNDA. OBLIGACIONES DE EL CONTRATISTA:** EL CONTRATISTA, de manera independiente sin subordinación o dependencia, utilizando sus propios medios y según el artículo 5º de la Ley 80 de 1993, Se obliga a: Escribir las actividades del contrato. **PARAGRAFO:** EL CONTRATISTA se compromete para con el Municipio, a participar de manera activa en todos los programas y actividades frente al Sistema de Gestión de Calidad y Modelo Estándar de Control Interno. **TERCERA. OBLIGACIONES DEL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA. OBLIGACIONES DE LA ENTIDAD CONTRATANTE:** Son deberes de la entidad **CONTRATANTE** además de las contenidas en el artículo 4º de la Ley 80 de 1993 las siguientes. 1. Pagar oportunamente el precio convenido en el presente contrato. 2. Ejercer el oportuno seguimiento a las obligaciones de EL CONTRATISTA. 3. Suministrar al contratista toda la información que se requiera para la ejecución del contrato. 4. Procurar los insumos necesarios para desarrollar la logística que requieran las distintas actividades previstas en el presente contrato. 5. Colaborar para la interacción del CONTRATISTA con los funcionarios del MUNICIPIO. **CUARTA. DURACION DEL CONTRATO:** La duración del presente contrato es de **XX mes(es) y XX días**, a partir de la fecha de la firma del Acta de Inicio y en todo caso no podrá superar el día 31 de Diciembre del año **XXXX (Presente año)**. **QUINTA. VALOR DEL CONTRATO:** El valor del presente contrato es la suma **VALOR DEL CONTRATO EN LETRAS MIL PESOS (\$VALOR DE CONTRATO EN NÚMEROS=)**. **SEXTA. FORMA DE PAGO:** EL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA cancelará **AL CONTRATISTA** así: El Municipio cancelará al contratista el valor del contrato en **Número de pagos** mes vencido por valor de **Valor por número de pago en letras** de Pesos Mcte (**\$Valor por número de pago en números =**) cada uno; previo informe de actividades realizadas por el contratista, aprobado y recibido a satisfacción por parte del Supervisor del contrato y la presentación de la seguridad social integral del mes reportado, elaborado por el contratista y verificado y aprobado por el supervisor designado. **SEPTIMA. INEXISTENCIA DE RELACION LABORAL:** EL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA Y EL CONTRATISTA, De acuerdo con lo establecido en el inciso segundo, numeral 3 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, **EL CONTRATISTA NO** tendrá derecho a ninguna prestación distinta a lo pactado expresamente en la cláusula quinta y sexta del presente contrato, ya que solo tendrá derecho a los honorarios expresamente pactados, razón por la cual con este contrato NO existe ningún vínculo laboral

entre EL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA y EL CONTRATISTA. **OCTAVA. CADUCIDAD ADMINISTRATIVA:** En caso de que se presente algún hecho constitutivo de incumplimiento de las obligaciones por parte del CONTRATISTA, que afecte de manera grave y directa la ejecución del contrato y evidencie que puede conducir a su paralización, EL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA mediante acto administrativo debidamente motivado decretará su caducidad dándolo por terminado y ordenará su liquidación en el Estado en que se encuentre. **NOVENA. SUSPENSION DEL CONTRATO:** Solo procederá la suspensión temporal de la ejecución del contrato, de común acuerdo entre las partes, por motivos de fuerza mayor o caso fortuito, previa suscripción del acta respectiva donde consta tal evento. **DECIMA. CLAUSULA PENAL PECUNARIA:** En caso de declaratoria de caducidad o de incumplimiento de una o más de las obligaciones emanadas de este contrato, EL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA impondrá al CONTRATISTA una sanción equivalente al diez por ciento (10%) del valor del presente contrato y sus adicionales, si los hubiese, la cual se hará efectiva sin perjuicio de la declaratoria de caducidad y del cobro de los demás perjuicios que se hayan causado al MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA, La cláusula Penal Pecuniaria también se hará efectiva cuando se compruebe que EL CONTRATISTA ha celebrado el presente contrato contra expresa prohibición legal o estando incurso en causales de inhabilidad o incompatibilidad. **DECIMA PRIMERA. MODIFICACION, INTERPRETACIÓN Y TERMINACION UNILATERAL:** El presente contrato se rige por los principios de modificación, interpretación y terminación unilateral, en consecuencia se entienden incorporados al mismo los artículos 15,16 y 17 de la Ley 80 de 1.993. **DECIMA SEGUNDA. SUJECION A LAS APROPIACIONES PRESUPUESTALES:** Los pagos que ocasione el presente Contrato se subordinaran y cancelaran con cargo al rubro No. XXX – Fuente: **Sobretasa Gasolina**. Nombre del rubro: Trámites y servicios institucionales en línea, el cual cuenta con el siguiente **CDP: No. XXX del Día de Mes de Año**, por un valor total de **Valor Total del CDP** de los cuales se afectara la suma de (**\$Valor de Contrato en Números=**), expedido por la Secretaría de Hacienda Municipal - Oficina de presupuesto. **DECIMA TERCERA. GARANTÍAS:** Por ser la modalidad de contratación directa y toda vez que el valor del contrato no supera la mínima cuantía, no se exigirán garantías según lo preceptuado por el artículo 7º de la Ley 1150 de 2007 y el artículo 2.2.1.2.1.4.5 del Decreto 1082 de 2015. **DECIMA CUARTA. DE LAS INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES:** EL CONTRATISTA, bajo la gravedad del juramento declara que al celebrar el presente contrato no se encuentra incurso en ninguna de las causales de inhabilidad e incompatibilidad previstas en los artículos 8º y 9º de la Ley 80 de 1.993 y el Artículo 18 de la Ley 1150 de 2007, ni del artículo 1º de la Ley 1296 de 2009, Ley 1474 del 12 de Julio de 2011 (Estatuto Anticorrupción). **DECIMA QUINTA. SUPERVISIÓN DEL CONTRATO:** La supervisión del contrato en cuanto a su ejecución y cabal cumplimiento de acuerdo a lo pactado, será ejercida por el **Nombre del Supervisor del Contrato –Cargo del Supervisor**; quien ejercerá con las facultades y responsabilidades que para el efecto consagra la Ley 80 de 1.993 y demás normas concordantes sobre la materia. **DECIMA SEXTA. SOLUCION DE CONTROVERSIAS:** Si durante la ejecución del objeto del contrato de prestación de servicios Profesionales **Consecutivo del Contrato de la Secretaría**, que aquí se acuerda se suscitan diferencias entre las partes, estas deberán someterse a lo dispuesto en el artículo 68 de la Ley 80 de 1993 y a los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos de acuerdo con las leyes 446 de 1998 y 640 de 2001 y las normas que las modifiquen, adicionen o sustituyan. **DECIMA SEPTIMA.**

CUMPLIMIENTO DE PAGO DE SEGURIDAD SOCIAL: EL CONTRATISTA declara bajo la gravedad de juramento estar al día con el cumplimiento de sus obligaciones frente al Sistema de Seguridad Social Integral; igualmente deberá aportar durante la ejecución del contrato, al Sistema de Seguridad Social Integral de conformidad con lo establecido en la Ley 100 de 1993, ley 190 de 1995, decreto 1703 de 2002, ley 789 de 2002, ley 797 de 2003, el artículo 23 de la ley 1150 de 2007 y el decreto 0723 de 2013. **PARAGRAFO:** La seguridad social integral es de carácter obligatorio y será verificada y exigida por la Entidad Pública contratante para la ejecución del contrato, independiente de la naturaleza del contrato. **DECIMA OCTAVA. LIQUIDACION DEL CONTRATO:** El presente contrato se liquidará bajo los parámetros de la Ley 80 de 1.993, en concordancia con los artículos 217 del Decreto Ley 019 de 2012 y el artículo 11 de la Ley 1150 de 2007. **DECIMA NOVENA.- GASTOS.** Todos los gastos necesarios para el perfeccionamiento y legalización del presente contrato, al igual que transporte, papelería, entre otros, que se deben otorgar, se dan exclusivamente por cuenta del CONTRATISTA. **VIGESIMA. PERFECCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN DEL CONTRATO.** El presente contrato se perfecciona con la firma de las partes contratantes. Para su ejecución se requiere la Disponibilidad Presupuestal, el registro presupuestal, la seguridad social integral y la existencia de todos los documentos legales que para el efecto se requieren y que hacen parte integral del presente contrato. **VIGESIMA PRIMERA: CESIONES Y SUBCONTRATOS.** EL CONTRATISTA No podrá **CEDER** total o parcialmente este contrato a persona alguna, natural o jurídica, nacional o extranjera sin autorización previa expresa y escrita del Municipio, EL CONTRATISTA no podrá **SUBCONTRATAR** la ejecución del presente contrato sin autorización previa expresa y escrita del Municipio. En los SUBCONTRATOS se hará constar que se entienden celebrados dentro y sin perjuicio de los términos de este contrato y bajo la exclusiva responsabilidad del **CONTRATISTA.** **VIGESIMA SEGUNDA. DOMICILIO DEL CONTRATO.** Para todos los efectos legales se fija como domicilio del presente contrato la ciudad de Guadalajara de Buga.

Para constancia se firma en la Ciudad de Guadalajara de Buga, a los **XX** días del mes de **XXX** de **Año en letras (Año en números)**.

POR EL MUNICIPIO

EL CONTRATISTA

SECRETARIO DE DESARROLLO
Secretario de Desarrollo Institucional

NOMBRE DEL CONTRATISTA
CC.XXX de XXX

SECRETARIO ÁREA CONTRATANTE
Secretario de XXX

NOMBRE DEL SUPERVISOR
Cargo del Supervisor- Supervisor