

E0045  
015  
J.1

✓ 1323888

**El Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 de la Universidad  
Simón Bolívar como facilitador de la gestión académica-administrativa**

Armando José Rincón De Castro  
Ingrid Del Socorro Chaparro Vega  
Carmen Adela Sánchez Consuegra  
2015

Universidad Simón Bolívar  
Maestría en Administración de Empresas e Innovación  
Barranquilla

**El Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 de la Universidad  
Simón Bolívar como facilitador de la gestión académica-administrativa**

Armando José Rincón De Castro  
Ingrid Del Socorro Chaparro Vega  
Carmen Adela Sánchez Consuegra

Trabajo de grado para optar al título de magíster en Administración de  
Empresas e innovación

Tutora: Dra. Adriana Uribe Uran, Magister en Administración de  
Empresas y candidata a Doctor en Administración  
Docente, Investigador

Universidad Simón Bolívar  
Maestría en Administración de Empresas e Innovación  
Barranquilla  
2015

## **Dedicatoria**

### **A Dios.**

Por habernos dado salud y permitido llegar hasta este punto para lograr nuestros objetivos,  
además de su infinita bondad y amor.

### **A nuestros hijos Hugo, Jennifer y Rafael.**

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación  
constante que nos inspiró y permitió este logro, pero más que nada, por su amor.

**Armando José Rincón De Castro y Carmen Adela Sánchez Consuegra**

---

## **Dedicatoria**

**A Dios** que siempre está conmigo iluminando mi sendero y me bendijo con una familia maravillosa.

A mis padres, *Ramiro y Nancy* por su apoyo incondicional, su fé, confianza y amor.

A mi esposo *Adolfo* y a nuestras hijas, *Valentina y Juliana*.

**Ingrid Chaparro Vega**

---

## **Agradecimientos**

A la doctora Adriana Uribe Urán, nuestra tutora, por su gran aporte, apoyo y motivación para la culminación de este trabajo de grado.

A los doctores Darío Sánchez Manchola, Jairo Solano Alonso, Reynaldo Mora Mora, Cecilia Correa de Molina, a los Ingenieros Eduardo Gaitán Parra y Jaime Eustorgio Fuentes González por sus aportes y recomendaciones.

A nuestros amigos y compañeros de trabajo, por todo el apoyo brindado a este proyecto por creer y participar en él con empeño y con la seguridad de que esta es una poderosa herramienta de muchos beneficios para la Universidad.

**Armando Rincón De Castro, Ingrid Chaparro Vega, Carmen Adela Sánchez Consuegra**

---

## Abstract

Con este proyecto se plantea y muestra cómo un SGC ISO 9001 con cobertura a todo el quehacer de la Universidad Simón Bolívar le facilita su gestión académico-administrativa y es un soporte clave para el logro y sostenimiento de las acreditaciones de los programas académicos y de la acreditación institucional.

La escogencia del tema de este proyecto surge al observar sus autores la manera como la universidad se ha venido gestionando en lo académico, en lo administrativo y en la forma de articular dirigir y accionar los esfuerzos requeridos para dar respuesta a las exigencias en calidad, cada vez más crecientes del Ministerio de Educación Nacional. Otro aspecto que se tuvo en cuenta fue la decisión tomada por la institución de incursionar en la búsqueda, durante el quinquenio 2013-2017, de la acreditación institucional para lograr posicionarse por calidad en su mercado de actuación.

Este proyecto se desarrolló mediante una investigación de tipo descriptiva y correlacional, nutrida por un marco teórico que se inicia con los pioneros o gurús de la calidad de la mitad del siglo XX, pasando luego a los modelos de gestión para universidades, a la revisión de herramientas para la gestión gerencial, cultura organizacional y estilos de dirección y liderazgo para cerrar con los modelos de Acreditación Institucional, ISO 9001 y EFQM.

La aplicación de lo planteado que ya se está dando en la Universidad, con la instauración de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001 a la medida de la institución que se logró certificar en una primera fase y que se amplía en su alcance a todos los procesos asociados a los servicios ofrecidos, avala la hipótesis del proyecto.

También aporta el proyecto a la institución el valor agregado de un modelo diseñado para caracterizar los estilos de dirección y liderazgo de la alta dirección, modelo de aplicación

---

para el sector educativo, como apoyo para fortalecer la consecuente cultura de calidad requerida para poder gestionar la calidad.

Este proyecto aunque tuvo su contexto en la Universidad Simón Bolívar, la trasciende al tener plena aplicación en cualquier institución de educación superior.

**Palabras clave:** Calidad, Gestión, Gestión en Universidades, Sistemas de gestión de calidad, Acreditación CNA, Estilo de dirección y liderazgo.

---

## **Abstract**

With this project, it is raised and showed how a QMS ISO 9001 with coverage throughout the work of the Simon Bolivar University, provides academic and administrative management and is a key support for the achievement and maintenance of accreditation of academic programs and institutional accreditation of the same university.

The choice of the theme of this project arises from its authors when they realize how the university has been managing in the academic and administrative fields and the way to manage and operate the joint efforts required meeting the increasingly demands in quality of the National Ministry of Education. Another aspect that was taken into account, was the decision taken by the institution in search of venture about the institutional accreditation during the five years 2013-2017 in order to achieve quality in their position by market performance.

This project was developed through a descriptive and correlational research, nourished by a theoretical framework that begins with pioneers or gurus of the quality of the mid-twentieth century, moving to management models for universities, reviewing management tools for management, organizational culture and management styles and leadership to close with models of Institutional Accreditation, ISO 9001 and EFQM.

The application of what has been already taking place in the university, with the introduction of a Quality Management System (QMS) ISO 9001 to the extent that the institution was certified in the first phase and expanding in scope of all its processes associated with the offered services, supports the hypothesis of the project.

---

The project also provides the institution the added value of a model designed to characterize management styles and leadership of top management, application model for the education sector, as a consistent support to strengthen the culture of quality required to manage quality.

Although this project had its context at the Simon Bolivar University, transcends to being fully executed at any institution of higher education.

**Keywords:** Quality, Management in Universities, Quality Management Systems, Accreditation- Accreditation National Council, management style and leadership.

---

## Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo 1	
1. Planteamiento del problema .....	7
1.1 Antecedentes del problema .....	7
1.2 Descripción del problema .....	9
1.3 Formulación del problema .....	11
2. Justificación .....	13
3. Objetivos .....	15
3.1 Objetivo General .....	15
3.2 Objetivos Específicos .....	15
Capítulo 2	
4. Marco Teórico .....	17
4.1 Gurús de la Calidad .....	17
4.1.1 Walter Shewart (1891-1967) .....	17
4.1.2 Edward Deming (1900-1993) .....	20
4.1.3 Armand Vallin Feigenbaum (1922-2001) .....	26
4.1.4 Joseph M. Juran (1904-2008) .....	27
4.1.5 Phillip B. Crosby (1926-2001) .....	29
4.1.6 Kaoru Ishikawa (1915-1989) .....	34
4.2 Modelos de Gestión Para Universidades .....	37
4.2.1 Universidad emprendedora .....	38
4.2.2 Universidad Innovadora .....	41
4.2.3 La Universidad como Empresa Corporativa .....	42
4.3 Teorías decisionales en la Gestión de las Universidades .....	46
4.3.1 Conceptualización .....	46
4.3.2 El bote de basura .....	47
4.3.3 Elección bajo ambigüedad .....	51
4.3.4 Anarquías organizadas .....	53
4.4 Herramientas de Gestión Gerencial .....	57
4.4.1 La Planeación Estratégica .....	57
4.4.1.1 Planificación .....	57
4.4.1.2 El Concepto de Planificación .....	59
4.4.1.3 Planificación en el sector educativo .....	61
4.4.1.4 Elementos de una planificación estratégica educativa .....	64
4.4.2 Cambio Organizacional .....	66
4.4.2.1 Modelo de gestión del cambio en las organizaciones .....	66
4.5 Estilos de Dirección y Liderazgo .....	70
4.5.1.- Conceptualización .....	70
4.5.2.- Perspectivas de las teorías del comportamiento .....	72
4.5.3.- Perspectivas de las teorías de las contingencias o situacionales .....	80
4.5.3.1.- Liderazgo situacional .....	83

4.6. Cultura Organizacional .....	87
4.7. La Acreditación en el Sector Educativo .....	96
4.7.1.- Conceptualización .....	96
4.7.2.- Objetivos de la Acreditación Institucional .....	99
4.7.3.- Lineamientos para la Acreditación Institucional .....	100
4.7.4.- Etapas de la Acreditación Institucional .....	101
4.8. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 .....	102
4.8.1.- Conceptualización .....	102
4.8.2.- Requisitos y aplicación .....	105
4.8.3.- La certificación .....	115
4.9. European Foundation Quality Management – EFQM .....	118
Capítulo 3	
5. Marco Metodológico .....	128
5.1 Enfoque o Paradigma .....	128
5.2 Tipo de Investigación .....	130
5.3 Método .....	131
5.4 Hipótesis y Variables .....	133
5.4.1.- Definición de las variables. ....	133
5.5 Matriz Metodológica .....	135
5.6 Población y Muestra ..	136
5.7 Técnicas para recolección de la información .....	137
5.8 Los instrumentos .....	139
Capítulo 4	
6. Resultados de la investigación .....	140
6.1 Resultados obtenidos en el ejercicio de la observación realizada sobre el componente de la gestión administrativa en la Universidad. ....	140
6.2. Resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la gestión administrativa en la Universidad Simón Bolívar. ....	143
6.3 Resultados obtenidos de la aplicación del modelo para caracterizar estilos de dirección y liderazgo de la Vicerrectora Académica. ....	155
7. Análisis de los resultados .....	158
7.1 Sobre la Gestión administrativa en la USB. ....	158
7.2 Sobre los Estilos de Dirección y Liderazgo. ....	164
Capítulo 5	
8. Implementación del Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001 en la Universidad Simón Bolívar como facilitador de la gestión académica-administrativa .....	166
Capítulo 6	
9. conclusiones y recomendaciones .....	181
Capítulo 7	
10. Referencias bibliográficas .....	192
Apéndices	
Apéndice A Instrumentos	
Apéndice B Modelo para determinar el estilo de dirección y liderazgo de la dirección: Una propuesta de gestión.	

- Apéndice C Certificaciones de los expertos que validaron el instrumento utilizado para la caracterización del estilo de dirección y liderazgo de la vicerrectora académica.
- Apéndice D Modelo Institucional de Gestión –MIG: Una propuesta de gestión.
- Apéndice E Acuerdo de la Sala General # 025 de Julio 26 de 2010.
- Apéndice F Caracterizaciones de los procesos del SGC-fase I
- Apéndice G Relación de Procedimientos de los procesos del SGC-fase I
- Apéndice H Certificados CO236375 y CO236375 de Bureau Veritas Certification
- Apéndice I Esquema de correlación entre LAI y los procesos del SGC-ISO 9001
- Apéndice J Caracterizaciones de los procesos del SGC-fase II
- Apéndice K Percepción de los responsables de proceso sobre el SGC

**Lista de tablas**

Tabla 1 Métodos para manejar la resistencia al cambio. ....	68
Tabla 2 Hipótesis y variables .....	133
Tabla 3 Matriz Metodológica .....	135
Tabla 4 Registro de lo Observado .....	141

---

## Lista de figuras

Figura 1. Gráfico de control . . . . .	20
Figura 2. Continuo del comportamiento de los líderes. . . . .	74
Figura 3. Rejilla del Liderazgo . . . . .	79
Figura 4. Representación esquemática del modelo Fiedler . . . . .	82
Figura 5. Esquema del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard . . . . .	85
Figura 6. Representación del concepto de Cultura organizacional . . . . .	88
Figura 7. Cultura Organizacional. . . . .	88
Figura 8. Evolución de la Calidad . . . . .	104
Figura 9. Evolución de la Calidad . . . . .	104
Figura 10. Evolución de la Calidad . . . . .	105
Figura 11. Modelo EFQM. . . . .	122
Figura 12. Modelo EFQM de la Excelencia. . . . .	127
Figura 13 Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente Planeación . . . . .	146
Figura 14 Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente Organización . . . . .	147
Figura 15. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente Dirección. . . . .	148
Figura 16. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB – Componente Toma de decisiones. . . . .	149
Figura 17. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente El Control. . . . .	150
Figura 18. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB – Componente La Comunicación. . . . .	152
Figura 19. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB – Componente Las reuniones. . . . .	153
Figura 20. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente Cultura Organizacional. . . . .	154
Figura 21. Representación del concepto de Calidad . . . . .	167
Figura 22. Representación gráfica de Gestión de la Calidad . . . . .	168
Figura 23. Mapa de procesos de la Universidad Simón Bolívar . . . . .	172
Figura 24. Mapa de procesos de la Universidad Simón Bolívar – Procesos incluidos en alcance de la Fase I . . . . .	173
Figura 25. Mapa de procesos de la Universidad Simón Bolívar – Servicios incluidos en alcance de la Fase I. . . . .	174
Figura 26. Mapa de procesos de la Universidad Simón Bolívar – Procesos a incluir para la cobertura total del SGC . . . . .	179

## INTRODUCCION

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad como una herramienta gerencial que facilita la gestión académica-administrativa de la Universidad Simón Bolívar y como un soporte clave para la obtención y sostenibilidad de las acreditaciones de los programas académicos y de la acreditación institucional es el tema que nos ocupó en esta investigación de tipo descriptiva y correlacional, que se encuadra en la línea de investigación: Desarrollo Gerencial de la Maestría en Administración de Empresas e Innovación. La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización, debe surgir como el resultado de la combinación de análisis interno y externo que son propios del direccionamiento estratégico y como tal fue concebido en este trabajo.

Los autores determinaron mediante el sustento teórico y el análisis del problema objeto de este estudio si la forma actual como se concibe y se desarrolla la gestión académica-administrativa de la Universidad Simón Bolívar, está o no en concordancia con los desarrollos contemporáneos de gestión gerencial que le permitan insertarse y mantenerse con calidad creíble y demostrable en el mundo globalizado.

Conociendo los autores que la cultura organizacional constituye un facilitador o una limitante al desarrollo de una adecuada gestión gerencial necesaria para la implementación exitosa, interiorización, certificación, maduración y mejora de un Sistema de Gestión de la Calidad y que como parte de la cultura organizacional se encuentran los estilos de dirección y liderazgo mediante los cuales se conducen las organizaciones, decidieron presentar también de forma complementaria, como anexo, un modelo cuya aplicación, fuera del alcance de este trabajo de grado, permitirá determinar el estilo de dirección y liderazgo predominante en la alta dirección de la Universidad Simón Bolívar, lo que seguidamente hará posible concluir sí

el estilo dirección y liderazgo hallado como predominante constituye una fortaleza o una debilidad institucional en su dinámica de gestión para afrontar las oportunidades y amenazas del mundo globalizado y para el logro de su visión a 2017. El modelo que es una propuesta de aplicación y que constituye un valor agregado al proyecto se presenta en el apéndice A.

Las motivaciones que han llevado a explorar la temática señalada surgen desde hace unos diez años al observar la manera en que la universidad ha venido articulando, dirigiendo y accionando los esfuerzos requeridos para dar respuesta a las exigencias de calidad, cada vez más crecientes, del Ministerio de Educación como lo son los registros calificados para los programas académicos de pregrado y posgrado como condición para poder iniciar y continuar ofertándose, así como la búsqueda de la acreditación llamada de alta calidad tanto para los programas académicos como institucional.

La información que alimenta esta investigación se toma de fuentes primarias como lo son los diferentes actores que conducen los procesos identificados al interior de la universidad que hacen posible que se preste el servicio de la educación superior, así como las opiniones de los usuarios sobre cómo perciben la prestación de los servicios educativos y cómo ven la imagen de la universidad.

Metodológicamente se analiza toda la información puesta a disposición, contrastándola con las fuentes bibliográficas existentes sobre modelos de gestión gerencial y con herramientas de tipo gerencial que han sido desarrollados y puestos en práctica en el devenir de las épocas por diversas empresas enfatizando en las del sector educativo.

Como panorámica general del problema que motiva la investigación señalamos que sí los contextos globalizados exigen el manejo de criterios de competitividad creciente para poder mantenerse en el mercado como una opción válida y diferenciada por atributos de

---

calidad como ventaja competitiva sostenible, es pertinente que la Universidad Simón Bolívar cuente con un Sistema de Gestión de la Calidad-SGC ISO 9001 que facilite su gestión académica-administrativa ajustando y mejorando sus procesos, incorporándolos en su día a día; finalmente una organización será lo que sean sus procesos.

Como insumo de esta investigación está:

- Un Modelo Institucional de Gestión- MIG que actuaría sobre toda la gestión que se realiza en la universidad controlando y mejorando sus procesos y que se operacionaliza a través de siete frentes de acción. Este modelo fue ideado y desarrollado por los autores como elemento contextualizador de la investigación pero al no hacer parte del alcance del presente trabajo solo se presenta una breve descripción en el apéndice B.

Como producto o resultado de esta investigación se generó:

- El desarrollo de un sistema de gestión de la calidad-SGC bajo la norma ISO-9001 a la medida de la Universidad Simón Bolívar que facilite su gestión académica-administrativa y le dé sostenibilidad a la acreditación. El SGC se concibe para gestionar todos los procesos de la universidad, tanto los administrativos como los académicos dado que la gestión del SGC opera sin distinciones en los procesos ya que la academia requiere ser gestionada si pretende alcanzar resultados sobresalientes en sus usuarios y clientes.

- Un modelo validado y probado para uso en el sector educativo superior que permite determinar el estilo de dirección y liderazgo predominante en la alta dirección de la Universidad Simón Bolívar.

Este trabajo está estructurado por cinco capítulos así:

Capítulo 1: Planteamiento del Problema. Se hace un recuento histórico del accionar de la Universidad, se describe la situación actual con sus síntomas y causas así como un

pronóstico sobre el escenario futuro de perdurar lo actual, se formula la situación problemática, se plantea la justificación del presente estudio y se plantean los objetivos del mismo.

Capítulo 2: Marco teórico. Se consideró importante iniciar con los aportes hechos hacia mediados del siglo pasado por los llamados gurús o padres de la calidad, aportes que constituyen hoy sólidos pilares y referentes en la forma de gestionar la calidad. Se continuó recreando *modelos de gestión para universidades* presentando las características de éstas como organizaciones, considerando las diferentes miradas de Burton Clark, Gibbons, Bleiklie, Michael D. Cohen, James G. March y Johan P. Olsen en las cuales los autores de esta investigación se apoyaron en la búsqueda de sustento científico. Seguidamente se revisan *Teorías decisionales en la gestión de las universidades*. También se muestran diversas *herramientas de apoyo a la gestión gerencial* así como *estilos de dirección y liderazgo* que facilitan o limitan la gestión sobre lo cual Sánchez Manchola presenta diversos autores que han planteado sus puntos de vista, entre otros Kotter, Robbins, Yukl y Van Fleet, Duro, House y Aditya, Chiavinato, McGregor Burns y Bernard M. Bass. La *cultura organizacional* es otro tópico considerado ya que, al igual que los estilos de dirección y liderazgo que a su vez hacen parte la cultura organizacional, se constituye en un freno o en un apalancamiento para la gestión. Autores como Schein y Kuhn se tomaron como apoyo para el análisis. Otro aspecto considerado fue la *acreditación* que es el referente de calidad que prima en el sector educativo en Colombia siendo el Consejo Nacional de Acreditación el ente gubernamental regulador en esa materia. Se concluye con el *Sistema de Gestión de la Calidad* bajo la norma internacional ISO 9001 y el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

Capítulo 3: Marco metodológico. El enfoque o paradigma de esta investigación es mixta, es decir que consulta lo cualitativo y lo cuantitativo; es de tipo descriptiva y

correlacional con un método deductivo e inductivo, generándose por tanto hipótesis y variables las cuales son definidas en este capítulo. Así mismo se establecen las técnicas para recolección de la información, se determina la población y muestra para aplicar los instrumentos previamente validados para consignar la observación realizada sobre gestión de la calidad y los Estilos de Dirección y Liderazgo, finalizando con los instrumentos utilizados para consignar los resultados de la observación; para diagnosticar el componente administrativo de la universidad y para caracterizar los estilos de dirección y liderazgo.

Capítulo 4: Resultados de la investigación y análisis. En este capítulo se registran los resultados obtenidos en el ejercicio de la observación realizada sobre el componente de la gestión administrativa en la universidad, analizando el comportamiento del accionar institucional respecto de los ocho principios de gestión de calidad; los resultados del diagnóstico realizado a la gestión administrativa y el análisis a los datos arrojados por cada instrumento aplicado.

Capítulo 5: Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001/2008 en la Universidad Simón Bolívar como facilitador de la gestión académica-administrativa. En éste se presenta la implementación del SGC ISO 9001 en la Universidad Simón Bolívar. Las caracterizaciones de los procesos contemplados en el SGC junto con los procedimientos asociados a estos se presentan en anexo

Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones.

El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 implementado en la Universidad Simón Bolívar es un resultado visible y respaldado categóricamente con la certificación ISO 9001 para su fase I, otorgada por Bureau Veritas Certification junto con los avances

---

significativos de implementación de la fase II, que irradia o amplia el alcance del sistema a toda la Universidad.

## Capítulo 1

### 1. Planteamiento del Problema

#### 1.1 Antecedentes del Problema

La historia de la Universidad Simón Bolívar comienza a tejerse hace ya 42 años y su nacimiento fue el de una institución de educación superior pequeña con un accionar enfocado hacia lo social, ofreciendo a la comunidad programas académicos de ese corte. Se inició con la organización típica de una empresa familiar, condición que aún conserva. No es pública y fue direccionada a servir los segmentos más deprimidos de la población con limitadas posibilidades económicas de acceso a la educación superior y con unos niveles de gestión y calidad acordes y válidos en esa época, pero que posteriormente se hace necesario el que la alta dirección se plantee y precise si ello con el transcurrir del tiempo ha venido o no a constituirse en una limitante para el desarrollo en calidad de la universidad.

Con el devenir de los años la Universidad ha tenido un importante crecimiento cuantitativo en lo académico (mayor oferta de programas, tanto de pregrado como de posgrado) y aunado a ello, en la infraestructura física. Es así como en sus inicios y en una pequeña casa del barrio El Prado, la Universidad ofrecía al mercado 6 programas académicos (Economía, Derecho, Sociología, Educación, Trabajo Social, Arquitectura), en la actualidad dispone de 47.702 m<sup>2</sup> de área construida distribuidos en cinco sedes en la ciudad de Barranquilla (Sede N° 1, 2, 3, 4-Postgrado y 5-Casa de la Cultura) y seis sedes en la ciudad de Cúcuta (Sedes A, B, C, D, E, F)<sup>1</sup> en las que, a octubre de 2015 ofrece 25 programas académicos en el nivel de pregrado y 34 programas de postgrado. Además de ese crecimiento cuantitativo en lo académico y en la infraestructura, la universidad también ha visto la necesidad de ir en la búsqueda de la calidad académica y administrativa acorde a la evolución

---

<sup>1</sup> Boletín estadístico 2013, p 139. Universidad Simón Bolívar. Recuperado de <http://www.unisimon.edu.co/boletin-estadistico>

o cambios que se han dado en las exigencias de un mercado cada día más competido, calidad que espera conseguir y evidenciar mediante la acreditación de calidad de los Programas Académicos como etapas iniciales, la acreditación de calidad institucional y en la ampliación del alcance de su Sistema de Gestión de la Calidad, ya certificado bajo norma ISO 9001:2008, a todos los servicios y procesos inherentes de la Universidad como soporte a las acreditaciones.

La evolución hacia necesarios niveles superiores de calidad en la gestión directiva de su funcionamiento como organización y en la prestación de los servicios académicos no ha sido articulada de manera sistémica a través de todos los estamentos de la universidad sino que ha obedecido predominantemente a accionamientos de tipo reactivo coyunturales y sin la presencia y guía permanente de una planeación estratégica participativa, reconocida, apropiada, aplicada totalmente y sin el liderazgo accionante y permanente de la alta dirección. A finales del 2011 con la entrada en operación de una Dirección de Planeación como ente de staff, forma organizativa que había sido planteada a la alta dirección precisamente por parte de los autores, y no continuar en la línea como venía operando la Vicerrectoría de Planeación, comienza a trabajarse con el deber ser. A inicios del 2014 con un Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017 formulado y planes de acción anuales en maduración se espera seguir avanzando en la consolidación de la planeación como una herramienta fundamental de apoyo a la gestión gerencial quedando pendiente el evaluar la real interiorización de un pensamiento estratégico reflejado en la coherencia del accionar institucional con el discurso.

Ante los desarrollos señalados que ha tenido la Universidad, sin duda necesarios y merecedores de la mejor ponderación, se plantea como situación problemática el determinar sí

esos desarrollos están o no equilibrados con unos desarrollos de calidad consecuentes en la manera de administrarse o gestionarse, tanto en lo directivo, en lo académico, como en lo administrativo, que estén en consonancia con las tendencias gerenciales en calidad más actualizadas vigentes.

## 1.2 Descripción del Problema

A través de la observación directa realizada por los autores en razón a que laboran en la Universidad y teniendo en cuenta estudios previos realizados se logró detectar que:

- Luego de 16 años de la acreditación en Colombia, la Universidad Simón Bolívar cuenta con cinco programas acreditados lo que constituye un bajo porcentaje (8,0%) respecto de los programas ofertados: 25 de pregrado y 34 de posgrados. La cifra anterior está bastante lejos respecto de la Universidad líder en Barranquilla y bajo en relación a la universidad vecina, las cuales poseen 15 y 8 respectivamente.
- De 38 programas académicos acreditados en la Ciudad<sup>2</sup>, 15 corresponden a Programas académicos de la Universidad líder, 8 a la Universidad de la Costa, 5 a la Escuela Naval de Suboficiales y 5 a la Universidad departamental; el 16%<sup>3</sup> restante se distribuye entre las Universidades Simón Bolívar (3), Autónoma (3), Libre (1).
- A Junio 30 de 2014, sólo cinco Instituciones de Educación Superior, con 54 programas, a nivel nacional cuentan con programas académicos de postgrados acreditados<sup>4</sup>. El 91% de dichos programas pertenecen a IES de origen oficial.
- En la Universidad Simón Bolívar no existe una cultura arraigada de medición, análisis ni seguimiento, el control existente es escaso, coyuntural y reactivo y requiere de un mayor impacto a la Universidad. En un estudio realizado durante la fase diagnóstica del PED

<sup>2</sup> Calculado con base en información consultada en la página web del Consejo Nacional de Acreditación CNA en agosto 26 de 2014 <http://menweb.mineducacion.gov.co/cna/Buscador/BuscadorProgramas.php?>

<sup>3</sup> Construido con base en información consultada en la página web del Consejo Nacional de Acreditación CNA en agosto 26 de 2014 <http://menweb.mineducacion.gov.co/cna/Buscador/BuscadorProgramas.php?>

<sup>4</sup> Boletín estadístico 2014-1. Consejo Nacional de Acreditación de Colombia- CNA.

2007 -2012, “sólo el 31% de los encuestados dijo que existen y se usan indicadores institucionales de gestión, los cuales además no se usan o no se sabe si se usan para el mejoramiento. Los jefes no utilizan indicadores para gestionar su cargo (48%) ni exigen a sus subalternos su uso”<sup>5</sup>. Lo cual se mantiene en el estudio diagnóstico para el PED 2013-2017 “los resultados muestran inconformismo en la forma cómo el líder inmediato controla y hace seguimientos al trabajo”<sup>6</sup>.

- Se presentan dificultades en la integración, coordinación y alineamiento de unidades organizacionales y personas con funciones de dirección en tareas institucionales, debido a la tendencia de cada área a trabajar en forma aislada. En la práctica, el aspecto de coordinación y alineación organizacional en el cual se basa la integración institucional es insuficiente<sup>7</sup> por lo que debe continuar avanzando hacia mayores desarrollos tal como lo contempla el proyecto “Ajuste de la estructura organizacional alineada a la estrategia” en el marco del plan estratégico de desarrollo, PED 2013-2017.
- Como resultado de la observación, en la Universidad Simón Bolívar se aprecia:
  - Persisten arraigados esquemas de gestión basados en la departamentalización o en las dependencias y no basados en procesos donde no es un concepto de manejo habitual en el discurso.
  - La comunicación rectoral y la institucional son lentas, no fluyen debidamente, no llegan a todos los destinatarios, no generan retroalimentación lo cual limita el manejo de la información necesaria, completa, oportuna y fiable para la toma de decisiones.

<sup>5</sup> Universidad Simón Bolívar Diagnóstico del componente “Gestión administrativa”. Estudio realizado por el Ing. A. Rincón la oficina de Aseguramiento de Calidad en el marco de actualización del PED 2008 – 2012. Dic. 07/Ene. 08

<sup>6</sup> Fundación para la investigación y el desarrollo educativo empresarial FIDEE. Resumen ejecutivo del Direccionamiento Estratégico de la Universidad Simón Bolívar 2012.

<sup>7</sup> Universidad Simón Bolívar Plan estratégico de Desarrollo 2007-2012.

- La consideración y el manejo del riesgo inherente, como gestión del riesgo, en cada toma de decisiones no es algo que esté en el discurso ni arraigado en la cultura organizacional.
- El actuar ante la dinámica de la competencia se hace lentamente, de manera reactiva, nada audaz y no veloz.
- No se evidencia habilidad gerencial para detectar, involucrar y retener el recurso humano competente valioso en la universidad.

De no delinear e implementar acciones prontas, la universidad continuará aplazando el visibilizar y ponderar en mayor grado los aspectos de organización, gestión y administración, planteados como un factor en los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación-CNA<sup>8</sup>, eje fundamental de la administración gerencial de la Institución para favorecer el enfocar mayores esfuerzos en esa dirección.

### **1.3 Formulación del Problema**

Por lo expuesto anteriormente y por la necesidad que tiene la universidad de:

- Establecer un ordenamiento administrativo y administrativo-académico en su forma de gestionarse.
- Lograr un crecimiento equilibrado entre lo académico, lo administrativo y la infraestructura.
- Buscar en forma adecuada la sostenibilidad y permanencia en el mercado local y regional.

Surgió el interrogante del presente estudio:

---

<sup>8</sup> Factor: Organización, gestión y administración. Consejo Nacional de Acreditación- Lineamientos para la acreditación institucional 2015

**¿Cómo un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 facilita el ordenamiento de la gestión académica- administrativa en la Universidad Simón Bolívar y es un soporte clave para el logro y sostenimiento de las acreditaciones de los programas académicos y de la acreditación institucional?**

Para llegar a obtener esta respuesta, fue necesario preguntarse también:

- ¿Cuál es la forma actual visible de gestión académica-administrativa, en el día a día, imperante en la Universidad Simón Bolívar?
  - ¿Cuál es el estado del arte sobre formas de gestión gerencial especialmente en el sector educativo?.
  - ¿El ejercicio académico-administrativo imperante pre y pos acreditación es suficiente para lograr y mantener la competitividad y las acreditaciones?
  - ¿Es útil y porqué determinar si el estilo de dirección y liderazgo predominante en la alta dirección de la Universidad Simón Bolívar constituye una fortaleza o una debilidad al momento de interiorizar y acometer los cambios en la forma imperante de gestión que se propondrán?
-

## 2. Justificación

“Las condiciones presentes y futuras de la sociedad y las demandas de un desarrollo acelerado en todos los ámbitos del pensamiento, exigen un cambio en las instituciones educativas, no un simple proceso evolutivo” (Correa 2005, p. 80). La Universidad Simón Bolívar no es ajena a esa necesidad de cambio y los autores conscientes de ello proponen con esta investigación entregar como producto resultante:

- El diseño de un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO-9001 a la medida de la Universidad Simón Bolívar que facilite su gestión académica-administrativa y le dé sostenibilidad a las acreditaciones, consecuente con el contexto donde tiene y tenga presencia.

- Un modelo validado y probado para uso en el sector educativo superior que permite determinar el estilo de dirección y liderazgo predominante en la alta dirección de la Universidad Simón Bolívar.

Esta investigación se nutrió de la teoría y conceptos básicos existentes sobre formas de gestionar estratégica y tácticamente las organizaciones para contrastarlos con la manera que es gestionada actualmente la Universidad, analizar las similitudes y distancias existentes, los aciertos y desaciertos para finalmente desembocar en cómo debe ser su gestión académica-administrativa.

Los autores consideraron que el tema escogido es relevante por dos razones, a saber:

- 1.- que la Universidad Simón Bolívar está empeñada en lograr al término de la vigencia de su plan actual de desarrollo, cierre del año 2017, el estar acreditada institucionalmente y tener acreditados una cantidad significativa de sus programas académicos tal como lo plasmó en su plan estratégico de desarrollo 2013-2017.
- 2.- que un SGC hace posible no solo que ello

ocurra de una manera más expedita sino que permite que las acreditaciones se mantengan en el tiempo al incorporar la calidad a la gestión diaria de la institución y a su cultura organizacional más allá de atender en los períodos fijados los requerimientos del Consejo Nacional de Acreditación.

Adicionalmente contribuye a<sup>9</sup>:

- La organización del trabajo. Al ofrecer un método probado si se utiliza adecuadamente el ciclo PHVA.
- El incremento del trabajo en equipo. Al exigirse la sinergia del grupo de personas y orientarlas al mismo norte.
- Visión integral, no sólo de “mi parte”. Ausencia de áreas o empleados aislados. El enfoque de sistemas exige que se piense en el todo de la organización.
- Orientación al cliente. Conocer y escuchar -de manera constante y más consciente- la voz de todas las partes interesadas: estudiantes, familiares, empleados, sociedad, MEN y actuar oportuna, consistente y eficazmente en consecuencia.
- Potencialización del talento humano. Exige mayor competitividad del personal a nivel de ingreso, formación y valoración del desempeño.
- Alineamiento. Todos alineados a un objetivo común.
- Conexión con todos los estamentos internos. La interacción de procesos, el ver al otro como parte de un todo.
- Integrar el qué y el cómo de la Institución. El SGC es el **cómo** para hacer el **qué**, es decir, gestionar el “PEI”

---

<sup>9</sup> Apuntes del Foro internacional de la Calidad ICONTEC –Nuevos retos para la gestión empresarial” celebrado en agosto 27, 28 y 29 de 2014.

- El análisis de la información permite la mejora continua. Comparar, buscar las causas de los resultados, analizar motivaciones; ayudan a conseguir las metas propuestas.

El proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades y expectativas de la Institución y será un aporte significativo para el hacer de la Universidad en todo lo que tiene que ver con el tema de acreditaciones y certificaciones en calidad que desea y que necesita para permanecer competitiva.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

**Diseñar un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 que facilite el ordenamiento de la gestión académica- administrativa en la Universidad Simón Bolívar y que sea un soporte clave para el logro y sostenimiento de las acreditaciones de los programas académicos y de la acreditación institucional**

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Plantear la forma adecuada, a juicio de los autores, de gestión académica-administrativa en el día a día para la Universidad Simón Bolívar para el desarrollo de la misión y el logro de la visión con resultados positivos, evidenciables y duraderos.
  - Presentar las formas de gestión gerencial mayormente difundidas, especialmente en el sector educativo.
  - Plantear la forma adecuada, a juicio de los autores, de gestión académica-administrativa que sea suficiente para lograr y mantener la competitividad y las acreditaciones.
  - Proponer un Modelo para conocer el estilo de dirección y liderazgo predominante en la alta dirección de la Universidad Simón Bolívar y cuya aplicación determine si es una
-

fortaleza o una debilidad al momento de interiorizar y acometer los cambios en la forma imperante de gestión que se plantea.

## Capítulo 2

### 4. Marco Teórico

Los sustentos teóricos de nuestro proyecto que se incluyeron en el marco teórico guardan sustanciales relaciones con la temática abordada. Al ir desarrollando los diferentes temas considerados se fue haciendo mención a su relacionamiento con aspectos varios del tema central.

También al final de cada tema del marco teórico se presenta en forma breve pero precisa las relaciones que justifican y fundamentan su inclusión.

Iniciamos el marco teórico haciendo un repaso por los más representativos pioneros de la calidad que por sus importantes aportaciones al desarrollo de la gestión organizacional que derivaron en la revolución de cambios sustanciales y para siempre en la concepción de la calidad en la primera mitad del siglo pasado han merecido ser catalogados como GURÚS. Ellos fueron: Walter Shewart, Edward Deming, Armand Vallin Feigenbaum, Joseph M. Juran (1904-2008), Phillip B. Crosby, Kaoru Ishikawa (1915-1989).

#### 4.1 Gurús de la Calidad

##### 4.1.1 Walter Shewart (1891-1967)<sup>10</sup>

Gracias a este norteamericano, doctor en Física, que plasmó en su obra "The Economic Control of Quality of Manufactured Product (1931)"<sup>11</sup>, los principios básicos del control de calidad se dio origen al control estadístico de la calidad en la industria por lo cual es considerado como el padre del control de la calidad. Otra obra suya fue Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control (1939)

---

<sup>10</sup> Walter Shewart. [http://es.wikipedia.org/wiki/Walter\\_A.\\_Shewart](http://es.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewart).

Camisión César, Cruz Sonia y González Tomás (2007). GESTIÓN DE LA CALIDAD- Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. P. 147

<sup>11</sup> Walter Shewart y sus aportes a la calidad. Google: [admindeempresas.blogspot.com/.../walter-andrew-shewart-y-sus-aportes](http://admindeempresas.blogspot.com/.../walter-andrew-shewart-y-sus-aportes)

El Dr. Shewhart tuvo una prolífica actividad profesional entre otras, el ser consultor en el Departamento de Guerra de los Estados Unidos de Norteamérica-USA, en la Organización de las Naciones Unidas, en el Gobierno de la India y fue miembro activo del Consejo Nacional de Investigación de USA y del Instituto Internacional de Estadística. Fue miembro honorario de la Sociedad Real de Estadística de Inglaterra y de la Asociación Estadística de Calcuta. También fue socio del Instituto de Estadística Matemática, de la Asociación Americana para el Avance de la Ciencia, de la Asociación Estadística Americana, de la Sociedad Econométrica y de la Academia de las Ciencias de Nueva York.

En la docencia se destaca el haber sido catedrático sobre control de calidad y estadísticas aplicadas en la Universidad de Londres, el Instituto Stevens de Tecnología, la escuela de graduados del Departamento de Agricultura de Estados Unidos y en la India. Fue miembro del comité de visitas en el Departamento de Relaciones Sociales de Harvard, profesor honorario en Rutgers y miembro del comité consultivo del departamento de matemáticas de Princeton, además fue miembro fundador de la Sociedad Americana de Calidad (ASQ).

Fue profesor de Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa, otros importantes gurús de la calidad que se tratan más adelante.

Trabajando para AT&T en la búsqueda de superar la merma en sus resultados encontró que cada proceso tiene una cierta variabilidad inherente al propio proceso a la que llamó variabilidad natural. Además cada proceso experimentaba un segundo tipo de variabilidad debida a sucesos poco frecuentes y normalmente no deseados. Tanto podía ser por el desgaste de una pieza o herramienta, por un nuevo empleado en una tarea clave sin entrenar o por un cambio de proveedor lo que hace que la variabilidad tanto del producto final

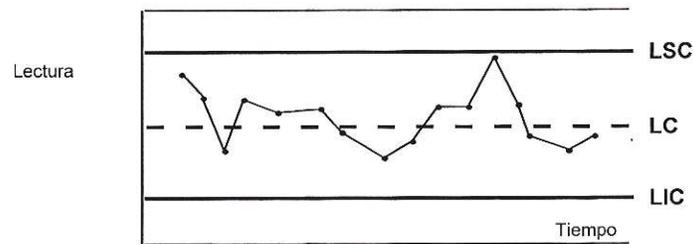
como de las etapas intermedias aumente y como consecuencia la calidad empeore. La variabilidad inherente a los procesos es la variabilidad natural mientras que las otras son debidas a causas más concretas y asignables. Generalmente la variabilidad asignable es de mayor magnitud que la variabilidad natural; para detectarla fácilmente se ideó una herramienta de gran sensibilidad que es el gráfico de control.

La conclusión de Shewhart, fundamental y de gran trascendencia para la calidad y el Management, lamentablemente no está siendo suficientemente comprendida ni apreciada por todo el mundo. Y esta conclusión es que, si se quiere una calidad consistente y se quiere mejorar, ambas formas de variabilidad deben ser primero lo suficientemente comprendidas para luego ser tratadas de forma diferente. Las causas asignables de variabilidad deben ser identificadas y eliminadas. El descubrimiento de estas causas supone también una gran oportunidad para tomar acciones que eviten su repetición. Por otro lado la variabilidad natural debería ser tratada por otros caminos. AT&T adoptó los métodos de Shewhart, como los gráficos de control, y llegó a ser la compañía de mayor éxito en el mundo, con una calidad insuperable.

Sus aportaciones más significativas son:

- Haber introducido el concepto de proceso estable a través del control estadístico y haber clasificado las causas de variación en asignables y aleatorias.

- Haber desarrollado la metodología de los gráficos de control de proceso (figura 1) para contrarrestar la falta de información en los ambientes productivos que atentaba contra el control y la toma de decisiones científicas.



**Figura 1.** Gráfico de control

- Haber ideado el ciclo PHVA (Planear lo que se define hacer, Hacer lo planeado, Verificar que el resultado del hacer no esté desviado de lo planeado, Actuar sobre las variaciones halladas entre el resultado y lo planeado), eje del mejoramiento continuo, difundido posteriormente en el Japón por el Dr. Edward Deming.

#### **4.1.2 Edward Deming (1900-1993)<sup>12</sup>**

Oriundo de los Estados Unidos de Norteamérica-USA, ingeniero eléctrico, reconocido estadístico y doctor en física, connotado consultor empresarial, experto en calidad, pensador y analista mundialmente influyente sobre Management. Por el trabajo que desarrolló a mediados del siglo pasado, años 50 y 60, en el Japón después de la II guerra mundial fue considerado como el responsable del resurgir de la industria japonesa y de ese país hasta convertirse en potencia mundial. En su país natal solo hasta los años ochenta se percatan de su existencia y de la extraordinaria labor desarrollada en el Japón, por lo cual muchas empresas solicitan de sus servicios comenzando así el resurgimiento de la calidad y el Management en USA y en diversos países del mundo occidental volviendo sus empresas a altos niveles de competitividad. Continuador del trabajo de W. Shewart en lo concerniente al control estadístico de procesos, siendo ambos los padres de esa formidable herramienta de gestión

<sup>12</sup> Principales aportes de Deming. <http://eldeming.blogspot.com/2010/08/principales-aportes-de-deming.html>- Deming. Biografía de W. Edward Deming. <http://demingcollaboration.com/language/spanish/biografia-completa-de-deming/>- Deming. James Paul. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL- Un texto introductorio. Prentice Hall (2004). p. 46-58  
Presencia José. CALIDAD TOTAL Y LOGÍSTICA. Logis Book (2004) p. 25-42  
Gryna Frank, Chua Richard y de Feo Joseph. MÉTODO JURAN- Análisis y planeación de la Calidad. McGraw Hill (2007). P. 10-11

empresarial. Plasmó sus trabajos en varios libros de Management: “Productividad de la Calidad y posición de Competencia”, “La salida de la Crisis” y “La Nueva Economía”, además de más de 170 documentos científicos que fueron traducidos a varios idiomas que extendieron su influencia en el mundo.

Sus aportaciones más significativas que re-conceptualizaron al Management se centran en cuatro amplias áreas del Conocimiento: la variabilidad, la teoría del conocimiento, la apreciación de las organizaciones como sistemas y el conocimiento sobre las personas. Las cuatro áreas deben considerarse como un sistema en las que todas interactúan juntas.

Su filosofía de gestión se concentra en 14 principios y 7 pecados mortales

Los Catorce principios:

1. *Crear constancia en los propósitos de mejorar los productos y servicios.* Ello se logra así:

a.- El mejoramiento continuo del producto y del servicio.

b.- La innovación.

c.- El mejoramiento de los procesos y el mantenimiento de los equipos.

2. *Adoptar una nueva filosofía.*

Cuál filosofía? *Ante todo...la calidad.* La calidad debe convertirse en la nueva religión. No se puede convivir con errores, defectos, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o nulo, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco. Las empresas rara vez aprenden de la insatisfacción de sus clientes.

3. *No depender más de la inspección masiva.*

---

La calidad no se produce por la inspección sino por el mejoramiento del proceso, el objetivo de toda compañía debe ser abolir la calidad por inspección. Siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección pero no debe dejarse para el producto final, es demasiado tardía, ineficaz y costosa y además resulta difícil determinar en qué parte del proceso se produjo un defecto.

*4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.*

El referente del precio para comprar termina buscando al proveedor de menor precio lo que a su vez se traduce en insumos de mala calidad y por consiguiente en productos y servicios de mala calidad. La austeridad por encima de la racionalidad en la compra se contrapone a la calidad.

*5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.*

Es esta una tarea obligada y constante de la gerencia, solo ella puede iniciar y mantener el mejoramiento de la calidad y la productividad. Es muy poco lo que los trabajadores pueden lograr por si solos.

*6. Instituir la capacitación en el trabajo.*

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente; es muy difícil borrar la capacitación inadecuada. Hay que enfatizar en la capacitación y que ella no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso.

*7. Instituir el liderazgo.*

La función de la alta dirección no es la supervisión, sino el liderazgo. Ejercerlo con el ejemplo es tarea de las gerencias, jefaturas y supervisores. No se trata de estar diciéndole a la gente qué y cómo hacer sino orientarla para que logren hacer mejor su trabajo.

#### *8. Desterrar temores.*

Para lograr y mantener siempre una mejor calidad y productividad es preciso que la gente se sienta segura y para ello no puede sentir temor. El jefe no debe inspirar temor y mucho menos disfrutarlo.

El trabajador tiene miedo de señalar los problemas por temor a: 8.1: que lo culpen del problema, a perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo, 8.2: que sus superiores puedan sentirse amenazados y se tomen represalias.

#### *9. Romper barreras entre las áreas.*

Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivas dependencias pero con ausencia del trabajo en equipo, con presencia de comunicación deficiente, con objetivos y metas que están en conflictos, se afectaran negativamente la calidad y la productividad.

#### *10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.*

Contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo desempeñarse bien fuera de un sistema que opere de manera estable. La tarea de la gerencia es tratar de estabilizar los sistemas. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil.

#### *11. Eliminar las cuotas numéricas.*

Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo lograr la cuota o la meta si opera dentro de un sistema que no es estable. Los esfuerzos deben dirigirse a

conocer muy bien el proceso y mantenerlo operando establemente bajo condiciones controladas, sin ello es inútil establecer las cuotas numéricas ya que generan frustraciones y atentan contra la calidad.

*12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.*

La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

Nadie ingresa desmotivado a un trabajo nuevo pero por lo general el sistema de trabajo se encarga de desmotivarlo, hacen lo que el sistema les permite; la falla no está en las personas, está en el sistema.

*13. Reeducar y reentrenar vigorosamente.*

La condición de personal competente en las organizaciones debe ser de carácter permanente para lo cual debe estar adquiriendo continuamente nuevos conocimientos y nuevas habilidades. La educación y el reentrenamiento son necesarios tanto para la alta gerencia como para el resto del personal.

*14. Tomar medidas para lograr la transformación.*

La transformación no llega sola, llegará sí la alta dirección decide tomar la decisión del cambio y actúa mediante un liderazgo sostenido que evidencie constantemente, con hechos gerenciales, su compromiso. Solo así podrá hacerse la apropiación y aplicación de los 14 principios. No basta un excelente asesor o consultor ya que este no podrá sustituir a un mal gerente.

Los Siete Pecados Mortales:

*1. Carencia de constancia en los propósitos.*

No perseverar y no persistir hasta la consecución de los objetivos se traducirá en un inevitable decaimiento para las empresas.

*2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.*

Concentrarse en cortoplacismo de solo hacer dinero y descuidar la operatividad de los procesos es condenarse a no permanecer en el negocio.

*3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual.*

Las evaluaciones del desempeño estimulan el desempeño a corto plazo y desestimulan la decisión de correr riesgos además que fomentan el miedo, socavan el trabajo en equipo y hacen que la gente se enfrente por las mismas recompensas. Operar con procesos no estables y fuera de control estadístico dará alta variabilidad en esas evaluaciones.

*4. Movilidad de la alta dirección.*

Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las empresas para las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo las transformaciones a largo plazo que son necesarias para garantizar la calidad y la productividad.

*5. Manejar una compañía basado solamente en las cifras visibles.*

Las cifras visibles son, desde luego, importantes pero no suficientes si no van acompañadas de un riguroso análisis de su ocurrencia, análisis que deberá abarcar las no visibles.

*6. Costos médicos excesivos.*

Generados por las concesiones por convenciones colectivas concedidas precisamente por las gerencias volátiles.

### *7. Costos de garantía excesivos.*

La reposición de productos y el establecimiento de sistemas de atención al cliente hacen perder mucho dinero a las empresas.

#### **4.1.3 Armand Vallin Feigenbaum (1922-2001)<sup>13</sup>**

Oriundo de los Estados Unidos de Norteamérica-USA, experto en calidad con Maestría en Manegement y Doctorado en Economía del MIT. Fue director de operaciones a nivel mundial de la empresa General Electric. Es considerado el padre del Control Total de la Calidad. En general son tres sus grandes aportes:

- La filosofía de la Calidad Total
- La ética de la calidad
- Clasificación de los costos de la calidad.

Conceptuó la calidad como un estilo de vida empresarial, una manera de administración con afectación a toda la organización con una clara orientación hacia los clientes; que es una responsabilidad fundamental de toda la organización comenzando por la alta dirección.

Un resumen de sus teorías y aportaciones es:

- 1.- La calidad tiene que ser planeada completamente con base en un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla.
- 2.- Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad.
- 3.- Compromiso de la organización.

---

<sup>13</sup>Filosofía de calidad de Armand Vallin Feigenbaum. <http://www.monografias.com/trabajos76/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum.shtml>. www.monografias.com › Administracion y Finanzas › Marketing  
James Paul. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL- Un texto introductorio. Prentice Hall (2004). p. 46-58

4.- El Sistema para ser efectivo debe integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad.

5.- Definir estándares, evaluar su cumplimiento, ajustarlos ante incumplimientos y mejorarlos.

6.- Integración de actividades.

7.- Las mejoras de la calidad más importantes provienen de ideas del personal.

8.- El control de la calidad y el mejoramiento de procesos deben apoyarse en estadísticas.

9.- La automatización no es la solución a los problemas de calidad. Las actividades humanas son fundamentales en cualquier programa de calidad total.

10.- Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de calidad.

#### **4.1.4 Joseph M. Juran (1904-2008)<sup>14</sup>**

Nació en Rumania y emigró a los Estados Unidos en 1912. Se graduó en ingeniería eléctrica en 1924 en la Universidad de Minnesota, se desempeñó profesionalmente en la Western Electric Company, trabajó con el gobierno e hizo docencia en la facultad de ingeniería en la Universidad de Nueva York antes de iniciarse en la carrera de consultor en 1950. Publicó su primer libro en 1951, El Manual de Control de Calidad. Sus conferencias tienen un fuerte contenido administrativo y se enfocan a la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad. Enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo. Igual que E. Deming fue

---

<sup>14</sup> Gryna Frank, Chua Richard y de Feo Joseph. MÉTODO JURAN- Análisis y planeación de la Calidad. McGraw Hill (2007). Presencia José. CALIDAD TOTAL Y LOGÍSTICA. Logis Book (2004) p. 25-42  
<http://maestrosdelacalidadzj100112.blogspot.com/2012/09/joseph-m.html>- Juran.  
<http://maestrosdelacalidadse100109.blogspot.com/2012/09/joseph-m-juran.html>-Juran.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalememo.htm>- Calidad Total

invitado a Japón para dar seminarios y conferencias a altos ejecutivos y también es considerado como uno de los gestores de la revolución de la calidad en Japón. Juran consideró que los principales responsables de la revolución de la calidad en Japón fueron los propios gerentes de operaciones y los especialistas japoneses.

#### Sus teorías y aportaciones

- Desarrollo de la aplicación del Principio de Pareto: El 80% de un problema es producido por el 20% de las causas. Esto también se conoce como "los pocos vitales y muchos triviales". Juran conceptuó también: "los pocos vitales y los muchos útiles" para indicar que el 80% restante de las causas no deben ser totalmente ignoradas.

- Definición de la Calidad.

- Trilogía de la Calidad : - Acciones de planeación de la calidad, - Acciones de control, - Acciones de mejora de nivel.

- El Autocontrol.

-10 Pasos del cambio para mejorar

1.- Establecer una estructura gerencial para el mejoramiento.

2.- Crear la conciencia empresarial sobre la necesidad y oportunidad del cambio y tener la certeza que se requiere el mejoramiento.

3.- Analizar la situación actual.

4.- Fijar metas de mejoramiento.

5.- Asegurar que se poseen conocimientos requeridos para actuar eficazmente y proceder con programas de entrenamiento.

6.- Eliminar o minimizar las eventuales resistencias al cambio.

7.- Proceder con las acciones necesarias para implementar el cambio de mejora.

- 8.- Registrar resultados y comunicarlos.
- 9.- Establecer un sistema de reconocimientos
- 10.- Implantar los controles necesarios para mantener el nuevo nivel de calidad logrado.

#### 4.1.5 Phillip B. Crosby (1926-2001)<sup>15</sup>

Nació en Virginia-USA en 1926. Fue el creador del concepto “cero defectos” (CD). Es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas. Fue director de calidad en la International Telephone and Telegraph (ITT), donde desarrollo y aplicó las bases de su método. Se inclinó más por la prevención de problemas que por su solución. Pregonó que la “Calidad empieza en las personas no en las cosas”. Entre sus varias publicaciones se destacan el best seller "Quality is Free" o "La Calidad No Cuesta", "The absolutes of Leadership" o "Los Absolutos de la Calidad" y la “La Calidad y yo-Una experiencia de vida”. Desarrolló un concepto denominado los “Absolutos de la calidad total”. Otro significativo aporte al mundo de la Calidad Total fue “el Diagrama de Proceso”. Creó la consultora Philip Crosby Associates, Inc. que es la consultora en Gestión de la Calidad más grande y experimentada del mundo.

#### Sus teorías y aportaciones

##### *Los cuatro pilares*

- 1.- Plena participación de la dirección.
- 2.- Administración profesional de la calidad.
- 3.- Programas originales.

<sup>15</sup> <http://es.slideshare.net/luisenriquecastrogalvez/philip-crosby-expo-Crosby>.  
<http://maestrosdelcalidadac103611.blogspot.com/p/philip-crosby.html>- Crosby.  
<http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp106/>- La calidad como filosofía de Gestión/Crosby.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalememo.htm>- Calidad Total  
 James Paul. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL- Un texto introductorio. Prentice Hall (2004), p. 46-58  
 Presencia José. CALIDAD TOTAL Y LOGÍSTICA. Logis Book (2004) p. 25-42  
 Gryna Frank, Chua Richard y de Feo Joseph. MÉTODO JURAN- Análisis y planeación de la Calidad. McGraw Hill (2007).

#### 4.- Reconocimiento.

##### *Cinco principios de la dirección por calidad*

- 1.- Calidad significa cumplir los requisitos de funcionamiento del producto; no es elegancia, no es lujo, mera belleza o un precio alto.
- 2.- No existen problemas de calidad, los problemas surgen por mala calidad o falta de ella.
- 3.- No existen ahorros al sacrificar la calidad.
- 4.- La única medida de desempeño es el costo de calidad.
- 5.- El único estándar de desempeño es de Cero Defectos.

##### *Principios absolutos de la calidad.*

- 1.- La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- 2.- El sistema de calidad es prevención, hacer bien las cosas desde la primera vez.
- 3.- El estándar de realización es cero defectos.
- 4.- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

##### *Características de las empresas permanentemente exitosas.*

- 1.- Las personas hacen bien su trabajo rutinariamente.
- 2.- El crecimiento es firme y con utilidades.
- 3.- Se anticipan las necesidades del cliente.
- 4.- El cambio se planea y se aprovecha.
- 5.- El personal está orgulloso de trabajar aquí.

##### *Las 6C's*

- 1.- Comprensión.
- 2.- Compromiso.

La Organización debe definir y establecer indicadores de control en los niveles corporativo, administrativo y operativo.

Esos indicadores de control deben ser ampliamente socializados, interiorizados, aplicados y supervisados ya que servirán para evaluar el avance de la implantación del programa de mejora de calidad.

4.- Establecer el costo de la calidad. Este paso representa algo novedoso.

El costo de la no-calidad suele aproximarse al 20% sobre los ingresos por Ventas. Estos se componen de consolidar e integrar los gastos comunes de inspección y reprocesamiento de los productos terminados con los costos menos visibles de los errores y defectos.

Entre los costos de no calidad están: a.- Errores de surtido y reembarque. b.- Errores de créditos y cobranzas. c.- Errores de papeleo y computación. d.- Accidentes y seguros. e.- Rotación, robos, mermas y desperdicios. f.- Errores de compras y fabricación. g.- Devoluciones y reclamaciones de clientes y proveedores. h.- Fletes falsos. i.- Mala programación. j.- Mantenimiento mal hecho.

5.- Crear una conciencia sobre la calidad.

Hacer una socialización masiva en toda la empresa para lograr la interiorización sobre la necesidad de trabajar con calidad. Orientar la cultura organizacional hacia la calidad.

6.- Establecer acciones correctivas.

Propiciar la dinámica de los círculos de calidad para buscar remediar los errores o defectos generados en todas las áreas de la empresa.

7.- Establecer y planificar el día de cero defectos.

Establecer un subcomité del equipo de mejora que prepare y operacionalice un plan de celebración dándole el despliegue e importancia adecuada.

8.- Establecer un programa de educación del personal.

Esta capacitación tiene estos objetivos básicos:

- a.- Motivar y comprometer al nivel operativo con la filosofía de cero en consonancia con la seriedad del compromiso de la alta gerencia.
- b.- Explicar masivamente la dinámica del día de cero defectos.

9.- Celebrar el día de cero defectos

El día deberá ser solemne, alegre y motivante y debe:

- a.- Dejar el convencimiento al personal de que no se trata de una moda pasajera a corto plazo sino que es un esfuerzo permanente.
- b.- Dejar el convencimiento que es un día en el cuál se sentencia la muerte oficial de la mediocridad mediante la decisión gerencial y colectiva de no tolerar complacientemente más defectos ni errores.

10.- Estimular el logro de las metas de mejoramiento.

Cada supervisor conjuntamente con su personal debe fijar metas realistas, retadoras, medibles y alcanzables y buscar su logro para prevenir defectos, durante los próximos 30 a 90 días.

11.- Eliminar las causas del error.

Lograr que el personal informe de inmediato al equipo de mejora todo defecto que perciba y que no pueda corregir personalmente. El equipo de mejora debe:

- a.- canalizar la información hacia las áreas correspondientes, quienes previo

análisis de causas debe dar soluciones. b.- velar que se corrijan las anomalías denunciadas. c.- retroalimentar a los informantes.

#### 12.- Reconocimiento.

Establecer un programa de incentivos para los logros importantes; los premios buscarán más el reconocimiento que aspectos monetarios.

Retroalimentar a todo el personal, señalando los beneficios colectivos que ha producido la nueva actitud ante la calidad.

#### 13.- Consejo de calidad.

Con el personal experto formar “consejos o comités de asesoría de calidad”, que fungirán como dinamizadores del equipo de mejora para mantener la agilidad y el entusiasmo originales y evitar la tendencia a burocratizar y mediocrizar toda mejora o innovación.

#### 14.- Repetir todo el proceso.

Para garantizar su seriedad, su institucionalidad y resaltar que el esfuerzo estuvo sustentado en un compromiso gerencial, colectivo y sostenido de generar calidad.

### 4.1.6 Kaoru Ishikawa (1915-1989)<sup>16</sup>

Japonés, nacido en la ciudad de Tokio. Licenciado en Química y doctor en la Universidad de Tokio, de donde fue profesor. Fundador de la Union of Japanese Scientists and

---

<sup>16</sup> Ishikawa Kaoru. QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD. La modalidad Japonesa. E. Norma (2004)  
 James Paul. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL- Un texto introductorio. Prentice Hall (2004). p. 46-58  
 Gryna Frank, Chua Richard y de Feo Joseph. MÉTODO JURAN- Análisis y planeación de la Calidad. McGraw Hill (2007).  
<http://es.slideshare.net/maevenana/principios-de-calidad-de-ishikawa>  
<http://www.pablogiugni.com.ar/httpwww.pablogiugnicomarp93/>- La calidad como filosofía de Gestión/ Kaoru Ishikawa.  
<http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com/2012/09/filosofia-kaoru-ishikawa.html>.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>- Calidad Total

Engineers (UJSE), que se ocupaba de promover la calidad dentro de Japón durante la época de la post-guerra. Promovió ideas revolucionarias de calidad durante gran parte de su vida.

Inició los círculos de calidad en la "Nippon Telegraph and Cable" en el año de 1962. Definió a los clientes como internos y externos a las organizaciones. En el año de 1993 se estableció la medalla Ishikawa para premiar el liderazgo del lado humano de la calidad. Algunos de sus libros más conocidos son: "Que es el CTC", "Guía de control de calidad", "Herramientas de Control de Calidad".

Sus teorías y aportaciones:

- 1.- La calidad debe ser una revolución de la gerencia.
- 2.- Manufacturar a bajo costo.
- 3.- El Control Total de la Calidad (CTC) es responsabilidad de todos los empleados y divisiones.
- 4.- El CTC es una actividad de grupo y no individual; exige trabajo en equipo.
- 5.- En el CTC los gerentes medios serán tema frecuente de discusiones y críticas.
- 6.- Mejor estar preparados.
- 7.- Las actividades de los círculos de control de calidad (CCC) son parte del CTC.
- 8.- Revolución conceptual del CTC
  - 8.1.- Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo.
  - 8.2.- Orientación hacia el consumidor, no hacia el producto.
  - 8.3.- Concentrarse en trabajarle a los pocos vitales en vez de a los muchos triviales.
  - 8.4.- El proceso siguiente es su cliente: hay que derribar las barreras entre áreas, ejercitar la Administración interfuncional.
  - 8.5.- Utilizar datos y números en las presentaciones, apoyándose en la estadística.

8.6.- Identificar y controlar las causas.

8.7.- Mantener los procesos bajo condiciones controladas.

8.8.- Respeto por la persona como filosofía administrativa, induciéndoles a que participen.

9.- Los seis pasos del control (basados en ciclo PHVA).

9.1.- Determinar metas y objetivos.

9.2.- Determinar métodos para alcanzar las metas.

9.3.- Dar educación y capacitación.

9.4.- Realizar el trabajo.

9.5.- Verificar los efectos de la realización.

9.6.- Empezar la acción apropiada.

10.- Elementos clave.

10.1.- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.

10.2.- El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere.

10.3.- El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.

10.4.- Hay que remover la raíz del problema, no los síntomas.

10.5.- El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores.

10.6.- No confundir los medios con los objetivos.

10.7.- Primero poner la calidad y después poner tus ganancias a largo plazo.

10.8.- El comercio es la entrada y salida de la calidad.

10.9.- Los Gerentes no deben tener envidia o celos cuando un obrero da una idea o solución valiosa.

10.10.- La mayoría de los problemas pueden ser resueltos con simples herramientas para el análisis.

10.11.- Información sin información de dispersión es información falsa.

11.- Diagrama de ISHIKAWA o diagrama CAUSA – EFECTO o diagrama ESPINA DE PESCADO.

12.- Siete herramientas básicas para gestionar calidad.

12.1.- Gráfica de Pareto.

12.2.- Diagrama de causa-efecto.

12.3.- Hoja de verificación.

12.4.- Estratificación.

12.5.- Histograma.

12.6.- Diagrama de dispersión.

12.7.- Gráfica de control de Shewhart.

#### **4.2 Modelos de gestión para Universidades.**

El Modelo Institucional de Gestión – MIG, tiene su sustento en los modelos de gestión educativa: Universidad Emprendedora de Burton Clark (1998), Universidad Innovadora, B. Clark (1998) y Gibbons y otros (1994) y Corporate Enterprise de Beiklei (1998) o Henkel (1997). También se apoya en algunas herramientas de gestión gerencial como: La planeación Estratégica y la Planeación prospectiva.

De los modelos y herramientas de gestión señaladas, que forman parte de la revisión bibliográfica realizada, presentamos a continuación los aportes que extractamos para la consecución de los objetivos de nuestra investigación.

### 4.2.1 Universidad emprendedora.

Ante el reto constante al que se enfrentan las instituciones universitarias de dar las respuestas consistentes, oportunas y satisfactorias que demanda una sociedad en permanente cambio, así como a sus públicos o partes interesadas que constituyen su razón de ser, se hace necesario el revisar si las estructuras y el accionar vigente de las universidades es el adecuado para ofrecer respuestas adecuadas y convincentes. Ello llevó al profesor Burton Clark<sup>17</sup> a realizar una investigación en cinco universidades europeas<sup>18</sup>, entre 1994 y 1996, en las cuales analizó aspectos históricos y los entornos institucionales, hallando aspectos comunes en los que se fundamentó para plantear cinco elementos en los que basa un modelo de gestión cuya aplicación estima que permite “alcanzar «la *respuesta emprendedora*» y guiar, mediante acciones innovadoras, la transformación de las universidades” (Lupiáñez, 2005). Ese modelo de gestión que lo planteó el profesor Clark en el año 1998 en su libro *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation* engloba la concepción de Universidad Emprendedora.

Los cinco elementos vienen a ser vías a transitar por las universidades que requieran y deseen emprender cambios en su accionar interno y su estructura organizacional para armonizar su desarrollo con lo que demanda el mundo cambiante en el cual están o pretenden estar.

Esas cinco líneas de acción son:

1.- La existencia de un núcleo fortalecido de conducción institucional.

Eso es, una alta dirección, actualizada en gestión gerencial, con la suficiente capacidad sistemática de autodirección basada en la centralización descentralizada.

---

<sup>17</sup> Profesor Emérito de Enseñanza Superior y Sociología de la Universidad de California [clark@gseis.ucla.edu](mailto:clark@gseis.ucla.edu)

<sup>18</sup> La Universidad de Twente, en los Países Bajos, la Universidad de Warwick, en el Reino Unido, la Universidad de Strathclyde, en Escocia, la Universidad de Chalmers, en Suecia y la Universidad de Joensuu, en Finlandia.

Las universidades que pretendan ofrecer y entregar excelencia académica, “no pueden depender de viejos hábitos de dirección débil. Hay una nueva combinación de valores académicos y directivos.” (Lupiáñez, 2005).

2.- Un núcleo central académico estimulado.

Un corazón académico estimulado, basado en el reconocimiento de la necesidad de unos departamentos potentes que atraigan profesores, estudiantes y recursos que impulsen y prestigien a la institución. (Lupiáñez, 2005).

3.- Una base diversificada de financiamiento.

La excelencia académica lleva implícita la calidad, no habrá universidad de excelencia sin una gestión administrativa, académica y académico-administrativa de calidad y la calidad cuesta, la calidad demanda inversiones que exigen recursos de todos los órdenes, no habrá calidad en ambientes austeros que es diferente a ambientes racionales y eficientes en el uso de los recursos. Los recursos que demanda una gestión emprendedora y de innovación deberán estar siempre de manera oportuna y suficiente y ello lleva a pensar y actuar en la consecución de ingresos diversificados, que no dependan sólo de la matrícula u otros ingresos tradicionales. Se requiere de una universidad creativa para lograr diversas fuentes de recursos.

4.- Una capacidad de desarrollo institucional amplia.

Una periferia de desarrollo mejorada, que impulse la universidad hacia una estructura dual de unidades básicas en la que las unidades clásicas se complementen con los centros relacionados con el exterior. (Lupiáñez, 2005).

5.- Una cultura emprendedora integrada.

Que conlleva un necesario cambio en la cultura organizacional de las instituciones educativas y ello no es tarea fácil ya que hay que desarraigar viejos esquemas, costumbres,

estructuras para incorporar en el accionar diario la presencia del cambio como constante de trabajo.

En el año 2004, el profesor B. Clark refuerza el concepto de Universidad Emprendedora en su modelo de gestión de cinco frentes accionantes, agregándole:

1.- El componente de «*self-reliance*» «autoconfianza» que debe estar presente en los actores de los procesos de cambio que busquen ser exitosos,

2.- La necesidad de lograr que las transformaciones realizadas se sostengan, se mantengan en el tiempo, ello mediante el viraje y afianzamiento de una cultura del cambio,

3.- La flexibilidad que debe tener la universidad para responder con rapidez y eficacia a lo que le demande su entorno.

Ese refuerzo lo publicó en *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*, “donde se abordan 14 nuevos casos, esta vez de los cinco continentes, para profundizar en las vías de transformación y en las dinámicas de cambio necesarias para facilitar a las instituciones universitarias la superación del reto que se plantean para dar respuesta a las demandas que la sociedad de la información requiere. Estos nuevos casos de estudio están formados por las cinco universidades europeas del estudio publicado en 1998, universidades innovadoras situadas en África (Universidad de Makerere, Uganda), América Latina (Pontificia Universidad Católica de Chile) y Australia (Monash University), seis ejemplos de universidades norteamericanas muy competitivas y de gran prestigio: Universidad de Stanford, Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), Universidad de Michigan, Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), Universidad Estatal de Carolina del Norte e Instituto de Tecnología de Georgia”.

#### 4.2.2 Universidad Innovadora.

Este modelo de Universidad engloba en su totalidad la concepción de Universidad Emprendedora de B. Clark (como se cito en Martín R. y Afonso J. 2005) sumado al modelo planteado por Gibbons y otros referido a la evolución que se ha producido en el ámbito de la investigación universitaria pasándose durante las últimas décadas del denominado “modelo 1” al “modelo 2”. El modelo 1 nace con la investigación en la universidad y se remonta a mediados del siglo XIX cuando la universidad asumió su papel como institución generadora de conocimientos a través del principio de unidad entre docencia e investigación, pero reservándose la discrecionalidad de establecer la agenda de temas a investigarse a juicio de los científicos lo cual hizo apoyándose en los principios de la autonomía universitaria y financiamiento público de las actividades científicas; esto trajo como consecuencia que la relación universidad – entorno socioeconómico naciese y se mantuviese débil (Castro, 2009).

Este modelo 1 que fue válido en su momento comenzó a ser cuestionado debido a que la investigación científica básica no era una condición necesaria ni suficiente para promover el desarrollo tecnológico y la innovación industrial según la dinámica económica y competitiva de diversos contextos nacionales.

Gibbons y otros (como se cito en Martín R. y Afonso J. 2005) proponen el "Modelo 2" al que caracterizan por la producción del conocimiento en el contexto de la aplicación, es decir, atendiendo a las necesidades explícitas de algún agente externo, bien sea la industria, el gobierno o la sociedad en general.

El modelo 2 de investigación viene a apuntalar las líneas de acción 3 y 4 que contempla el modelo de Universidad Emprendedora.

### **4.2.3 La Universidad como Empresa Corporativa. (Corporate Enterprise).**

Este modelo surge como una respuesta a la preocupación existente si la Universidad tiene la suficiente capacidad de gestión para proveer de forma eficiente y eficaz los servicios educativos e investigación a plena satisfacción de las partes interesadas.

Para fundamentar este modelo fue tomada como base teórica la conferencia titulada: Higher Education in Hong Kong and Singapore: An Optimistic or Pessimistic Future, que fue presentada por el profesor LEE Hiu-hong, Michael<sup>19</sup> en la conferencia anual "Education Research: Towards an Optimistic Future" celebrada en Diciembre de 2000 en la ciudad de Sidney, Australia.

Como última y más importante ideología que afecta el desarrollo reciente de la educación superior ha surgido la gerencia pública de las empresas (Taylor, y otros, como se cito en Martín R. y Afonso J. 2005), que es a veces conocido como el gerencialismo o Nueva Gestión Pública (NPM). Todavía no se ha alcanzado consenso sobre la definición de la gerencia corporativa o NPM desde finales de 1970 cuando el término apareció por primera vez en los estudios del sector público.

El NPM (modelo de la Nueva Gestión Pública) está relacionado con el fundamento ideológico del Estado evaluador (Bleiklie, como se cito en Martín R. y Afonso J. 2005).

La NPM enfatiza en la eficiencia y la eficacia del sector público, incluida la educación que ahora domina el tema de los movimientos de reforma en la mayoría de países de habla inglesa como Estados Unidos, el Reino Unido y Australia.

---

<sup>19</sup> MPhil Candidate, Member, Comparative Education Policy Research Unit, Department of Public and Social Administration, City University of Hong Kong, 83 Tat Chee Avenue, Kowloon, HONG KONG

La NPM sin duda afecta a la labor académica debido a que busca el logro de una gestión más eficiente de los recursos para la educación. El uso eficiente del dinero público, servicio de alta calidad, indicadores de rendimiento, la responsabilidad pública y la cultura de gestión de todos los frentes prevalecen en el sector de la educación superior. El nuevo paradigma se encamina hacia un cambio hacia los valores empresariales y a mirar al mercado en el cual se asientan las universidades. El equilibrio de poder y autonomía están pasando de los académicos a los directivos y agencias externas, como los departamentos de gobierno, legisladores y políticos debido al aumento de la gerencia pública. En el nuevo paradigma de la gerencia corporativa y re-ingeniería de la universidad, los directivos, que captan la información, deben asumir la responsabilidad de tomar decisiones para la reestructuración de las instituciones.

Con la masificación de la educación superior la retórica de la eficiencia, la adaptabilidad y la flexibilidad cobra importancia primordial en la relación que debe haber entre la educación superior, el gobierno y la sociedad.

Con un estado evaluador haciendo seguimiento al desempeño de las instituciones de educación superior y con la concepción de estas como empresas corporativas se hace necesario un replanteamiento en su forma de dirección desde la forma centralizada como la descentralizada.

Hay tres principales impactos relacionados con el Estado evaluador sobre la educación superior. En primer lugar, la autoridad y poder sobre los asuntos universitarios están separados de la competencia disciplinaria. En segundo lugar, se refuerzan las competencias, la autoridad, el liderazgo y la administración de las universidades. Por último, el rendimiento académico de calidad está siendo redefinido para medir los aspectos

---

cuantitativos a través de diversos indicadores de rendimiento. A pesar de que las distintas instituciones gozan de un poder más autónomo en nombre de la descentralización, es acompañado por una tendencia a la centralización, al mismo tiempo que el predominio de los académicos en las universidades está siendo superado por la creciente influencia de los administradores de la universidad. Como consecuencia, se dio lugar a la burocratización “de la universidad con una administración más firme y activa en el nivel universitario” (Bleiklie, como se cito en Martín R. y Afonso J. 2005).

Con la identificación de la educación superior como un servicio público, este modelo es aplicable a las universidades públicas como a las privadas ya que ambas instituciones se consideran por igual como proveedoras de servicios, servicios de educación.

El surgimiento del Estado evaluador y la noción de universidades como empresas corporativas implican directrices tanto en la dirección de la centralización y la descentralización. Es el predominio de los académicos a través "del Collegium vertical invisible", junto con las relaciones informales entre profesores, colegas y estudiantes.

Son claros los aportes conceptuales a este proyecto que se extractaron de los MODELOS DE GESTIÓN PARA UNIVERSIDADES que se presentan en el marco teórico y ello lo evidenciamos a continuación:

La idea central del presente proyecto sobre que un SGC-ISO 9001 es un apoyo medular que facilita el ordenamiento de la gestión académica- administrativa en la Universidad Simón Bolívar se compatibiliza muy bien con lo planteado por el profesor Burton Clark en su modelo de Universidad Emprendedora al considerarse al cliente, sus públicos, la sociedad, como eje central al que hay que satisfacer y sobre el que debe girar el accionar de la institución universitaria en la búsqueda de entregar respuestas adecuadas, oportunas y

---

convincientes al prestar el servicio de educación superior. Esas respuestas se dan sí cuentan las Universidades con las estructuras organizativas adecuadas, flexibles y fortalecidas tanto en lo académico como en lo administrativo y una dirección actualizada que conduzca el desarrollo y el cambio bajo criterios gerenciales.

Igualmente el enfoque hacia el cliente, primer principio de la calidad expresado en la norma ISO 9000 y sobre el que parte ISO 9001 se ve expresado claramente en el modelo de Universidad Innovadora, “modelo 2” de Gibbons y otros al concebir “la producción del conocimiento en el contexto de la aplicación, es decir, atendiendo a las necesidades explícitas de algún agente externo, bien sea la industria, el gobierno o la sociedad en general” (Castro E. Vega J., 2009).

Se une este proyecto a lo conceptualizado en el modelo Universidad como Empresa Corporativa que se preocupa precisamente por lo que es objeto de estudio y análisis en nuestro trabajo y es que sí la universidad cuenta con la suficiente capacidad de gestión para prestar efectivamente los servicios de educación superior que ofrece se debe precisamente al papel fundamental que juegan los administrativos, lo cual los hace igual de importantes que los académicos. En la Universidad es de uso muy generalizado la palabra excelencia en el discurso de los académicos y de la alta dirección pero para llegar a ser excelentes en la prestación del servicio de Educación Superior habrá primero que ser buenos, digamos muy buenos y haber transitado en ese estadio durante un significativo período de convencimiento interno y posicionamiento de ello en la percepción de los usuarios y para esto hay que gestionar el cambio comenzando desde la alta dirección, porque haciendo lo mismo solo se obtendrán los mismos resultados, no diferentes; así lo expresa el profesor B. Clark al reforzar el concepto de Universidad Emprendedora enfatizando en “la necesidad de lograr que las

transformaciones realizadas se sostengan, se mantengan en el tiempo, ello mediante el viraje y afianzamiento de una cultura del cambio” así como en “la flexibilidad que debe tener la universidad para responder con rapidez y eficacia a lo que le demande su entorno”.

### **4.3. Teorías decisionales en la Gestión de las Universidades**

#### **4.3.1 Conceptualización**

En el horizonte del trabajo que se ha emprendido en lo relativo a la toma de decisiones entre alternativas de elección en las organizaciones de Educación Superior, se han explorado caminos que contribuyen a superar la rigidez de los modelos clásicos de administración que han dominado y quizás funcionado eficientemente en organizaciones del sector manufacturero.

Las Universidades si bien han recibido la atención especial de la academia en teoría y práctica organizacional, han continuado siendo estructuras sometidas a incertidumbre y como tal vulnerable por sus situaciones variables e impredecibles. Hacia los años 70 y 80 el liderazgo en las Instituciones de Educación Superior de carácter público o privado llegó a enfrentar a académicos y administradores ya que habitualmente hablaban lenguajes diferentes en cuanto a la racionalidad que debía imponerse en este tipo de organizaciones, desacuerdos que aún siguen vigentes. Durante el siglo XX se transformó, el lugar de trabajo y se pasó de pequeñas fábricas a multinacionales y las relaciones directas dieron paso a la posibilidad de carreras dentro de la empresa.

En las Universidades ocurrió igual transformación: Antiguas tradiciones ancladas en el renacimiento benedictino le conferían a la universidad un carácter de institución autónoma corporativa, que no toleraba un tipo de autoridad distinta al claustro profesoral, dirigido por decanos y rectores, que solo reconocían la autoridad real o papal. Esos tiempos pasaron con el

---

desarrollo del capitalismo y la necesidad de dar una dirección eficiente que manejara recursos estatales y privados. No obstante solo hasta mediados del siglo XX, con el surgimiento de las Universidades estatales y privadas sometidas a seguimientos para garantizar el correcto manejo de recursos y presupuestos la universidad admitió la planeación y el manejo organizacional.

A pesar de lo expuesto, las Instituciones de Educación Superior, han sido refractarias a los cambios organizacionales y a menudo reviven los modelos clásicos de administración. Esto se agrava por el hecho que si bien siguen prevaleciendo las tradicionales Instituciones de Educación Superior públicas y privadas de gran arraigo durante todo el siglo XX, que se afianzan en Consejos Superiores o Directivos que facultan a rectores para el ejercicio de unas funciones determinadas por un marco estatutario previsto, cada vez más se observa que por iniciativa de particulares surgen centros académicos donde prevalece la dirección vertical tradicional que restringe las posibilidades de cambio para la modernización organizacional.

De otro lado desde los años 70 han surgido opciones teóricas de índole decisional que buscan romper o al menos adaptar el modelo burocrático racional de Weber, Taylor y Fayol en un nuevo sistema que permita dirigir estas instituciones complejas en ambientes de ambigüedad o incertidumbre.

Estas opciones no han sido nuevas, pero recién ahora van adquiriendo aceptación tanto de parte de la comunidad académica como de las instancias administrativas.

#### **4.3.2 El bote de basura**

En 1972, se escribió uno de los trabajos que se ha considerado fundacional por el impacto que habría de ejercer en las modernas teorías administrativas, se trata de la propuesta

de Michael, Cohen y otros<sup>20</sup>, que han propuesto las teorías del *Bote de basura* como opción flexible que suele conjugarse con la de *Anarquías organizadas* que algunas desarrollan para lograr sobrevivir. Este modelo suele aplicarse en la actualidad en algunas organizaciones universitarias que a menudo no cumplen con las condiciones de los modelos más clásicos.

Gerardo Romo, del centro Universitario de Ciencias Económicas y Administrativas, se plantea una pregunta que es pertinente para el presente Marco Teórico: “Que es lo que hizo que este sencillo modelo de 25 páginas en su versión original impactara la construcción científica de argumentos para entender las decisiones que se hacen en un espacio organizado?” El autor citado sugiere cuatro motivos que propone a continuación:

1. “Que lo ahí dicho permite explicar mucho más el proceso concreto de las decisiones.
2. Que tiene un tono de rebeldía inteligente, desafío sólido e irreverencia fundamentada, propia de los jóvenes autores de entonces. (Cohen, March y Olsen)
3. Que en forma provocadora proponen un modelo completo, con supuestos y variables, parámetros y diseño de una simulación, corridos en forma computacional lo que constituye una forma de comprobación empírica.
4. Que la irrupción de estas categorías innovadoras sacudieron drásticamente la comprensión de la organización como objeto de estudio e incidieron en la consolidación de una escuela crítica que desde entonces acompaña críticamente las visiones tradicionales racionales y normativas de las teorías organizacionales dando paso a las anarquías organizadas, el bote de basura y los tres estilos de decisión generados”.

---

<sup>20</sup> Cohen, Michael, March y Olsen. El Bote de basura como modelo para las decisiones organizacionales. “A Garbage Can Model of Organizational Choice”, *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1972, p. 1-25

Hay algunos rasgos propios de las universidades que las ubican en esta categoría de acuerdo a los problemas, las soluciones y los participantes: En las Instituciones de Educación superior *“las preferencias son problemáticas, la tecnología es poco clara y la participación es fluida.”*<sup>21</sup>

De acuerdo a lo expuesto adquiere preeminencia la asimilación al modelo del bote de basura porque exhibe sus principales características: *“los problemas, las soluciones y los participantes se mueven de una oportunidad de elección a otra de tal manera que la naturaleza de la elección, el tiempo que toma y los problemas que ésta resuelve dependen de un engranaje de elementos relativamente complicado.”*

Se requiere entonces ensayar y mezclar diversas opciones de solución a los problemas para enfrentarlos tanto en el interior como el exterior de la organización. Solo con esta flexibilidad la organización podrá sobrevivir. Podría decirse que esta variabilidad viola la racionalidad de los procesos organizacionales no obstante en un ámbito cambiante e incierto la diversidad de opciones de solución oportuna a los problemas sobrevinientes garantiza la supervivencia.

Habitualmente la alta dirección debe definir procedimientos alternativos que no ejerzan violencia sobre las áreas de dominio de los participantes y sobre los modelos de manejo habitual y en los que creen firmemente. Es evidente que estos esfuerzos obligan a mostrar resultados ante los problemas emergentes y el reto es poder lograr y eventualmente predecir tendencias. De ahí que exista toda una posibilidad de realizar simulaciones y calcular estadísticamente los cambios y comportamientos para emprender paulatinamente nuevos

---

<sup>21</sup> Cohen, Michael, March y Olsen P.286

diseños en la organización procedentes de ensayos anteriores que se rotulan y se depositan en el bote de basura.

Se ha dicho que las universidades son las organizaciones que más requieren la implementación de la opción del Bote de basura. Habitualmente se enfrentan a la incertidumbre de sus metas, algunos aspectos de su tecnología es poco clara lo cual al afianzar sus adversidades muestra una amplia fluidez en los niveles de participación que por lo general implica gran deliberación entre directivos y académicos.

Dentro de las argumentaciones de los impulsores del modelo, “la toma de decisiones en las *universidades no resuelve problemas. Las elecciones se hacen a menudo al vuelo o por descuido.*” Consideran que se ejerce algo así como el método inveterado de Error and Trial (Ensayo-Error)

Lo anterior implica que suele llegarse a arreglos transitorios que no resuelven la raíz de los problemas por la esencia deliberante aceptada en dichas instituciones y que a menudo se escenifica en los consejos directivos, lo que no es óbice para que la Alta Dirección asuma por su cuenta y riesgo la decisión definitiva.

No obstante persisten problemas cuyas decisiones de solución son casi imposibles de tomar y debe acudir a los botes de basura donde se han depositado propuestas que no fueron acogidas en principio por problemas de relevancia, competencia y tiempo.

En la administración racional tradicional el modelo normativo podría señalar el carácter patológico del modelo del bote de basura, no obstante cuando el modelo racional no se cumple en una organización, se requiere optar por esta alternativa.

En una organización educativa sumida en la ambigüedad el Modelo Alternativo tiene cabida para resolver conflictos y atender las variabilidades.

### 4.3.3 Elección organizacional Bajo Ambigüedad

En 1976, se publica en el libro de James G. March y Johan Olsen, *Organizational Choice under Ambiguity*,<sup>22</sup> traducido al español por el profesor de la Universidad de los Andes Camilo Gaitán *Elección Organizacional bajo ambigüedad*.

Allí se incluyen seis artículos acerca de la elección organizacional en Dinamarca, Noruega y los Estados Unidos, que se proponen entender cómo las organizaciones se enfrentan a la ambigüedad, lo que quiere decir que no disponen de metas claras, que deben enfrentar tecnologías no comprendidas, que afrontan historias difíciles de interpretar y participantes que ingresan y salen de un escenario específico con relativa frecuencia.

Los autores mencionados consideran que los problemas generados por la ambigüedad “son muy notorios en los planteles educativos, la mayoría de los estudios se refieren a toma de decisiones en contextos educacionales”.<sup>23</sup> Elecciones de dignatarios académicos y directivos, decisiones sobre aspectos locativos, planeación e implementación de programas académicos, reorganización de un centro académico, implican decisiones trascendentales en colegios y universidades que deben ser manejadas con las teorías organizacionales alternativas.

Qué implica entonces la toma de decisiones bajo ambigüedad? Para Olsen y March muchas organizaciones se caracterizan por tener cuatro clases de ambivalencias: *la intención, el entendimiento, la historia y la organización*. En cuanto a la *intención* prevalecen los objetivos inconsistentes y mal definidos; para muchas organizaciones el mundo causal en que viven es oscuro, no hay un cabal *entendimiento* de la empresa, las tecnologías no son claras y los entornos son difíciles de interpretar, por lo tanto es difícil encontrar una conexión entre las acciones organizacionales y sus consecuencias. Existe también la ambigüedad de la *historia*,

---

<sup>22</sup> March, James G. and Johan P. Olsen *Ambiguity and Choice in Organizations Universitets forlaget, Bergen, Oslo, Tromso, 1976*

<sup>23</sup> March, James G. and Johan P. Olsen. p. 1

ya que el pasado es importante pero difícilmente interpretado y como *organización* el patrón de participación es incierto y cambiante.

En conclusión Olsen y March conceptúan: que como los miembros de una organización, *tomadores de decisiones* se encuentran en un mundo complejo, menos estable y menos comprensible que el descrito por las teorías convencionales de elección organizacional y que el ciclo decisional está afectado por una diversidad de factores endógenos y exógenos que están por fuera del control interno, *“necesitamos entonces de una teoría de elección organizacional modificada que deberá estar contextualizada en el sentido que refleje las formas en que las relaciones en el ciclo completo de elección son afectadas por eventos exógenos, por la regulación del tiempo en los eventos, por la variedad en que los participantes entran y salen permanentemente del escenario. Deberá ser estructural en el sentido que refleje las maneras en que las estabilidades pueden surgir en un sistema altamente contextual”*.

Afirman los autores que estas opciones las sugirieron ellos mismos en el libro realizado bajo la conducción de Cohen en 1972 y que ya se ha mencionado arriba.

Ratifican los investigadores que se requiere de una teoría acerca del interés organizacional por la manera en que afrontan la problemática y los límites estructurales de su actividad decisoria, en cuanto a la eventual modificación de las reglas de atención y las formas de asumir asuntos organizacionales alternativos ya que el comienzo es el reconocimiento del problema y el final es la elección hecha por la organización.<sup>24</sup>

Los trabajos descritos tienen en consideración, a diferencia de las visiones clásicas, burocráticas y racionales de las organizaciones, el contexto social y la recompensa educativa de los valores culturales, lo que adquiere trascendencia tratándose de organizaciones

---

<sup>24</sup> March James y Pierre Romelaer (1976) Position and presence in the drift of decisions In March James y Johan P. Olsen Ambiguity and Choice in organizations, Bergen Oslo, Tromso, 1976

educativas que requieren cambios organizacionales, ágiles y sometidos a la incidencia fluida y la discusión de varios sectores en la toma de decisiones.

#### **4.3.4 Anarquías organizadas:**

Cohen y March (1972, 1974, 1979) plantearon el concepto de anarquía organizada asociándolo a un sistema de trabajo en instituciones con exigua coordinación o control central patentizado en las universidades y que es propicio para estudiar e interpretar su dinámica organizacional.

Plantean que en una anarquía organizada es palpable la ambigüedad e inconsistencia de los objetivos, la presencia de la tecnología así como su utilización no está claramente determinada, la toma de decisiones que es afectada por un flujo permanente de actores que toman decisiones sin controles que las regulen dada la ausencia de una coordinación centralizada.

En la Universidad, organización de alta complejidad se precisa de parte de los encargados de la planificación, el repensarla de manera constante, cuestionarse lo actuado y desarrollar un aprendizaje continuo.

Las Anarquías Organizadas muy en consonancia con lo esbozado anteriormente, es un modelo alternativo, donde la toma de decisiones tiene en consideración situaciones precedentes que ya han sido ventiladas y para las cuales previamente ya se han ensayado respuestas o se intente construir una respuesta adecuada en ausencia de experiencias previas.

Las anarquías organizadas hacen referencia a organizaciones —o situaciones de decisión— que se caracterizan por poseer tres propiedades generales:

1. Situaciones problemáticas, inconsistentes o mal definidas.
-

2. Tecnología poco clara y entendimiento muy limitado de sus procesos, a pesar de lo cual la organización se las arregla para sobrevivir e incluso producir.
3. Personal participante con alta variabilidad en su involucramiento y dedicación en tiempo y esfuerzo dado a sus diferentes dominios.

Como resultado, de lo anterior los límites de la organización son inciertos y cambiantes; el personal y los que toman las decisiones cambian caprichosamente lo que conlleva a que la toma de decisiones se dé en condiciones de ambigüedad.

En virtud de lo expuesto, las anarquías organizadas requieren una atención especial y una revisión atenta de la teoría de administración ya que en la actualidad buena parte de la teoría contemporánea de la administración considera mecanismos de control y coordinación que asumen la existencia de metas y tecnología bien definidas, así como un sustancial involucramiento de los participantes en los asuntos de la organización; esto constituye una patología cuando las metas y la tecnología son confusas y la participación presenta alta variabilidad.

Veamos cuatro aspectos relevantes:

#### 1.- Los Problemas.

Uno de los componentes esenciales de las Anarquías Organizadas son los problemas que constituyen la preocupación de las personas tanto dentro como fuera de la organización. Estos pueden surgir a partir de asuntos relacionados con los estilos de vida, situaciones familiares, elementos que causan frustración en el trabajo, la ausencia de futuro y de recompensa a pesar de los logros obtenidos, la relación y eventual confrontación de grupos en las organizaciones, las brechas generadas por la desigual distribución de estatus, trabajo y dinero, las diferencias y conflictos por ideología, la interpretación divergente ante las crisis

---

actuales de la humanidad, las consideraciones de la interpretación de problemas por los medios de comunicación o los vecinos. Todos estos son eventos que requieren atención.

## 2.- Las Soluciones:

El reconocer la existencia de problemas y definirlos, supone una búsqueda de soluciones que deben ser generadas por miembros de la organización de distintos niveles y posiciones.

Hay variedad de soluciones, técnicas, tecnológicas y comportamentales pasando por lo actitudinal, que reclaman de acciones. Para Olsen y March “La creación de las necesidades no es una curiosidad del mercado entre los consumidores de productos; es un fenómeno general en el proceso de elección. A pesar del *dictum* de que no se puede encontrar la respuesta hasta que se ha formulado correctamente la pregunta, lo que generalmente sucede es que no se sabe cuál es la pregunta, cuando se trata de problemas organizacionales, hasta que no se tiene la respuesta”.

## 3.- Los Participantes:

Otro segmento comprometido con los problemas y las soluciones en una organización son los participantes. Éstos fluyen: van y vienen. Considerando que cada entrada es una salida en algún otro sitio, la distribución de “entradas” depende tanto de los atributos de la elección que se deja de lado, como de los de una nueva elección.<sup>25</sup> Hay variaciones importantes en la participación que están contenidas en nuevas demandas emergentes de los participantes (y no de las características de la decisión en estudio.).

## 4.- Las Oportunidades de elección.

---

<sup>25</sup> Cohen, Michael y James G. (2011) Gestión y Política Pública, VOLUMEN XX . NÚMERO 2 . II SEMESTRE DE 2011, p.

Estas son situaciones que ocurren cuando en una organización se espera que se produzcan tomas de decisiones. Este tipo de oportunidades aparecen de manera regular y no existen formas previas para declarar que ocasión es la propicia para una elección.

Algunos aspectos son ineludibles como la firma de los contratos, la contratación, promoción o despido de la gente, el dinero que se gasta y las responsabilidades que se asignan. A pesar de no ser completamente independientes cada uno de ellos, cada elemento puede ser considerado exógeno al sistema. La atención debe concentrarse en el examen de los resultados de la implementación de diferentes patrones y tasas de flujo en cada uno de los elementos y la forma en que se relacionan.

Estas son situaciones que si bien pueden encontrarse en diversos tipos de organizaciones suelen caracterizar a las organizaciones educativas oficiales y privadas, especialmente en las Instituciones de Educación Superior como la que nos ocupa en este trabajo.

Hemos considerado pertinente incluir en el marco teórico la mirada novedosa de los autores Cohen, March y Olsen sobre la complejidad que conlleva el manejo con las universidades. Allí se pueden apreciar conceptos como El Bote de Basura, Elección Organizacional bajo ambigüedad y las Anarquías Organizadas ya asociados al manejo universitario.

Es llamativa la consideración de los autores respecto a que en las universidades se ejerce algo así como el administrar mediante el ensayo y error (Cohen y otros,1972) y también la presencia de la laxitud organizacional.

Los lenguajes no concordantes entre académicos y administrativos no han ayudado precisamente a que las universidades se hayan distinguido por lograr y mantener que su

gestión está cimentada sobre la eficacia, la eficiencia y la productividad; términos y criterios de gestión de manejo difundido y cotidiano en otros sectores como el industrial o manufacturero. Basados en la autonomía universitaria las instituciones de educación superior habían venido manejando autónomamente las maneras de gobernarse bajo la égida del claustro profesoral sin mayores rendimientos de cuentas. Solo hasta mediados del siglo XX, con el surgimiento de las Universidades estatales y privadas sometidas a dirección racional para garantizar el correcto manejo de recursos y presupuestos la universidad admitió la planeación y el manejo organizacional.

El surgimiento y proliferación de universidades privadas gestadas en el seno de familias vinculadas al medio académico son gestionadas según la dirección vertical tradicional que restringe las posibilidades de cambio organizacional; el cual es necesario para poder llegar a realizar una gestión basada en criterios de efectividad, donde las personas con los adecuados y mejores perfiles sean los que lleven el comando.

#### **4.4 Herramientas de Gestión Gerencial**

##### **4.4.1 La Planeación estratégica**

Enfocamos la planeación estratégica no como un modelo de gestión sino como una herramienta de gestión al servicio de la alta dirección para operacionalizar y documentar el direccionamiento estratégico de la universidad. El frente No. 1, Direccionamiento Estratégico, del Modelo Institucional de Gestión - MIG contempla el uso de esta herramienta como un importante apoyo para la formulación de los planes quinquenales de la universidad.

##### **4.4.1.1 Planificación**

“Antes de adentrarnos en el campo de la planificación, es preciso recordar aquel experimento de laboratorio en el que se colocó una rana en una cacerola con agua y ésta sobre

un calentador con su respectivo regulador de temperatura. La idea era ir aumentando la temperatura de forma paulatina para determinar la capacidad de resistencia del animal a este cambio. Estos animales sobreviven en sitios en los que la temperatura sobrepasa los 40°C y los -40 °C” Conforme se aumenta la temperatura del agua la rana hacía automáticamente sus ajustes sin que le ocurriera daño alguno. Sin embargo, cuando la temperatura llegó a un punto tal que empezó a afectar el metabolismo interno del animal, su capacidad de ajuste no pudo mantener el ritmo de cambio de la temperatura. Así, a los 80°C, lo único que quedó de la rana fue su cadáver que no pudo dar el salto en el momento oportuno.” (Ramírez 2001 p. 13).

Este experimento según Pfeiffer y otros (1989) y mencionado por Ramírez (2001 p. 13) sirve para mostrar que “la tendencia natural tanto de los seres humanos como de las organizaciones es a adaptarse y mantenerse en la rutina lo que hace que no se perciban los cambios del entorno, lo que acarrea consecuencias nada deseables; con frecuencia no se reconoce el momento preciso en que se ha de reaccionar para sobrevivir. Cuando finalmente se toma la decisión de saltar, o ya no se tienen la capacidad para hacerlo o la organización ha dejado literalmente de existir.”

“Con este experimento en mente, nos preguntamos si las Instituciones de educación superior y en particular aquella a la que pertenecemos, no estarán haciendo, desde hace mucho tiempo, ajustes al estilo de la rana para enfrentar los cambios del entorno. Y nos preguntamos también si esos ajustes se llevan a cabo sin tener una percepción real de la magnitud del cambio que está ocurriendo.” (Ramírez 2001, p. 14)

Uno de los instrumentos gerenciales más útiles para visualizar el momento en que se ha de tomar una decisión es la *planificación*. La Planificación se ha convertido en una herramienta fundamental, tanto para el Estado y sus instituciones como para todo tipo de

organizaciones manufactureras o de servicios, con fines o no de lucro. Gracias a ella, es posible organizar los recursos de todo tipo alrededor de procedimientos definidos con antelación y definir estrategias de desarrollo para alcanzar objetivos y metas en función de los intereses de la institución y del comportamiento del entorno. (Ramírez 2001, p. 14)

#### **4.4.1.2 El Concepto de Planificación**

Michel Godet, citado por Correa (2005, p. 86) plantea en su obra *Prospectiva y planificación estratégica* que planificar es *concebir un futuro deseado lo mismo que los medios para llegar a él*. Correa (2005, p. 86) explica que esta definición contiene varios elementos: la identificación de un “futuro deseado”, determinación de la necesidad del cambio, cómo propiciar ese cambio (metodología y estrategia) y con qué se produce (recursos).

Carlos Matus, Ministro de Salvador Allende en Chile y un gran defensor de un nuevo enfoque de la planificación en América Latina, en su obra *Planificación, libertad y conflicto*, dice: *Planificar no es otra cosa, que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos*. (Correa, 2005 p. 86).

“Charle Ping, citado por Eduardo Aldana en el documento titulado *Elementos para la planificación en entidades de servicio público*, decía: *No proveer ni planificar es permitir que una institución se configure por el capricho del azar, en lugar de que ello sea el resultado del consentimiento deliberado de la razón*. (Correa, 2005 p. 86).

El Dr. Eduardo Aldana citado por Tünnermann (2003, p. 108) define la planificación estratégica como: “...un proceso de reflexión sobre la entidad, de tal manera que, poco a poco, en la medida que la entidad aprenda sobre sí misma, pueda ella ir generando su propio mecanismo de planeación y conformando su propio destino”

Otras definiciones que se tienen del concepto de planificación y que citan Saavedra R. y otros (2001, p. 31) son:

- “Actuar en el presente con una visión de futuro, buscando los medios para lograr los cambios deseados y posibles”. *Ruth Saavedra Guzmán* (1993)
- “La planificación consiste en concebir un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él”. *Rusell Ackoff* citado por Michel Godet en *Prospective et planification strategique* París Económica (1985)
- “Es la aplicación del conocimiento científico y técnico a la acción en la esfera de los asunto públicos” *Jhon Friedmann* (1987)
- “La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones respecto de la actividad en el futuro, basándose en investigación, reflexión y pensamiento sistemáticos” *Dror Yehezkel* (1990)
- “La planificación es un proceso dirigido a orientar el cambio social y a generar una secuencia de eventos futuros socialmente deseables al tomar acciones en el presente” *Francisco Sagasti*
- “La planificación puede ser concebida como una modalidad de orden superior de la acción racional respecto a fines: tiende a la instauración, mejoría o ampliación de los sistemas de acción racional mismos” *Jürgen Habermas* (1968)
- La planificación es la aplicación racional del conocimiento al proceso de adoptar decisiones que sirvan de base a la acción humana” *Zbigniew Kozikowski* (1988)

“Aunque existen diferentes conceptos, categorías y criterios relativos a la planificación, en la mayoría de las definiciones se encuentran 6 rasgos característicos: (Ramírez 2001 p.14, 1997 p.5)

- Racionalidad en la selección de opciones
- Coherencia con los objetivos
- Congruencia entre objetivos, recursos y políticas
- Estrategias para alcanzar los objetivos
- Esbozo de la imagen futura deseable
- Elementos para una viabilidad política del plan

Saavedra R. y otros (2001, p. 33) también resalta elementos comunes de las definiciones anteriores:

- La planificación no es solamente una disciplina, también es un proceso que se realiza individual, grupal, empresarial e institucionalmente, durante un tiempo denominado horizonte de planificación y en un espacio, con unos métodos, instrumentos y recursos determinados
- Planificar implica tener Visión, entendida esta como la representación mental o imagen- objetivo del futuro deseado y posible.

#### **4.4.1.3 Planificación en el sector educativo**

Nuestro país carece de una tradición cultural en planificación educativa, la historia muestra “rudimentos de una práctica simplista orientada más bien a la distribución de tareas para realizarlas en períodos cortos (1 año) y señaladas en decretos y resoluciones”. (Correa 2005, p. 87) los siguientes son muestra de ello:

- 1949: Se recomienda a Colombia la necesidad de planear la educación. Estudio de Lauchin Currie sobre *Problemas y estrategias del desarrollo económico y social*.

- 1956: Se reúne en Lima la 2ª conferencia interamericana de Ministros de educación. Recomienda la práctica del planeamiento educativo y la organización de las oficinas de planeación en cada ministerio educación.
- 1957: Mediante los decretos 206 y 235, el gobierno establece las oficinas de planeación del MEN.
- 1961: Se incluye la parte de Desarrollo del sector educativo en el primer plan general de desarrollo económico. 1961-1970: Colombia es seleccionada en Punta del Este como país piloto para ejecutar el Plan quinquenal de educación promovido por la alianza para el progreso.
- 1968: Con la reforma educativa el MEN, establece mecanismos operativos, muchas de ellas, ya desaparecidas (ICCE, ICFES, ICETEX, COLDEPORTES, COLCULTURA, COLCIENCIAS, INSTITUTO CARO Y CUERVO, INCI, EINSOR).
- 1971- 1974: El país es orientado por el Plan de Desarrollo *Las cuatro* estrategias. Presidente: Misael Pastrana Borrero.
- 1975-1978: Plan de desarrollo Para cerrar la brecha. Presidente: Alfonso López Michelsen
- 1979- 1982: Plan de integración Nacional. Presidente: Julio Cesar Turbay Ayala
- 1983-1986: Cambio social con equidad. Presidente: Belisario Betancourt
- 1987-1990: Plan de economía social. Presidente: Virgilio Barco
- 1991-1994: Revolución Pacífica. Presidente: Cesar Gaviria
- 1995-1998: Salto Social. Presidente: Ernesto Samper; con su propuesta del Salto educativo
- 1999-2002: Cambio Social para la Paz. Presidente: Andrés Pastrana.

- 2002-2006: Revolución educativa en el Estado comunitario. Presidente: Álvaro Uribe Vélez.

Es observable cómo la planificación como expresión de la Cultura organizacional y de gestión no se ha consolidado en el país, razón por la cual carece de identidad.

Como bien lo menciona Tünnermann (2003, p. 107) “de nada serviría transformar las estructuras académicas si no se transforma también la administración universitaria que en definitiva está al servicio del quehacer académico. Surge así, hoy en día, la gestión y la planificación estratégica como parte integral de la administración moderna de las universidades”.

El profesor Luis Ernesto Romero, Magíster en Dirección universitaria de la Universidad de los Andes, entrevistado por Tünnermann (2003, p. 108) menciona que “el concepto de gestión estratégica no es tan novedoso como pareciera”. En efecto, desde la década de los años 60, diversos autores, especialmente norteamericanos, habían establecido la importancia de considerar el entorno o contexto económico, social, tecnológico y legal dentro del cual esta funciona, para redimir en consecuencia cursos alternativos de acción – denominados estrategias- para cumplir sus finalidades institucionales y configurar entonces la estructura interna más apropiada para alcanzarlos.” En el caso de estrategias su utilización como herramienta de gestión en las instituciones universitarias, de nuevo es en Norteamérica donde se inicia y alcanza un auge relativo la gestión estratégica, y una de sus herramientas en particular, la denominada *planeación estratégica*.”

Aldana, citado por Tünnermann (2003, p. 108) resalta dos recomendaciones dirigidas a universidades que desean introducir en su gestión la planificación estratégica. Ellas son:

- Dedicar un gran esfuerzo inicial al estudio y desarrollo de una cultura organizacional, mucho más propensa al aprendizaje y al cambio.
- Hacer del proceso de planificación estratégica un proceso de aprendizaje

Las organizaciones universitarias al planificar, en muchos casos parten de una estructura que los confina como una camisa de fuerza y que no se ajusta a los requerimientos de desarrollo y crecimiento institucional. Esta práctica es muy propia de las instituciones que han caído en sistemas altamente burocráticos y politizados, en los que el puesto establecido en la estructura parece valer más que el recurso humano necesario para determinado proceso. (Ramírez 2001, p. 15)

Otro de los errores que se comenten es dirigir la mayor parte de los esfuerzos a la obtención de recursos, aún sin tener claros los requerimientos: “busquemos recursos y luego veamos en que los gastamos todo bajo la premisa de que los recursos nunca sobran”. Es así como se consiguen fondos para edificios, fincas y equipos que, en algunas ocasiones, no son utilizados racional y eficientemente. (Ramírez 2001, p. 15)

Manes (2005), define planificación estratégica educativa como “el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones”. (p. 20)

#### **4.4.1.4 Elementos de una planificación estratégica educativa**

Para desarrollar una planificación estratégica educativa es imprescindible contar con un conjunto de elementos instituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias. (Manes 2005, p. 20).

Tales ingredientes sustanciales son:

- Evaluación del entorno
- Visión
- Misión
- Metas y objetivos
- Estrategias y acciones
- Organización y sistemas de control

Manes (2005, p. 31) resalta que la planificación estratégica debe asumir un papel protagónico, pues se ha demostrado que las instituciones educativas que la ponen en práctica son:

- Las que satisfacen mejor las necesidades de su comunidad educativa.
- Las más recomendadas por la calidad de sus servicios.
- Las que obtienen estabilidad y crecimiento con base a objetivos realistas en una planificación.
- Las que utilizan sus recursos con mayor eficiencia
- Las mejor preparadas para enfrentar contingencias
- Las que aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas

“La planificación estratégica constituye una de las herramientas esenciales de la gestión directiva moderna. Sin embargo existe, desconocimiento o resistencia a incorporar esta nueva forma de planificación.”

Según Manes (2005, p. 32) las principales causas para no planificar son:

- Se resiste la idea de evaluar el “afuera” y relacionarlo con el “adentro” en el marco de una planificación

- Se confunde planificación estratégica con acciones aisladas sin resultados
- Falta de práctica entre los directivos en el ejercicio de la planificación estratégica
- Creer que la planificación estratégica es futurología, algo que está más allá de las facultades humanas, la dirección llega a la conclusión de que la tarea de planificar no tiene sentido ni justifica el esfuerzo dedicado al proceso.
- El desarrollo de planes muy rígidos o muy extensos

#### **4.4.2 Cambio Organizacional**

El diseño de la propuesta resultante de esta investigación implica un cambio en la cultura organizacional, para lo cual se consideró necesario apoyarse en un modelo de gestión del cambio en las organizaciones y se escogió el planteado por Manuel Garzón<sup>26</sup>

##### **4.4.2.1 Modelo de gestión del cambio en las organizaciones**

“Las razones de resistencia al cambio son muchas, y varían según las circunstancias, pero siempre que se percibe alguna posibilidad de una pérdida de posición o de nivel, de un trato injusto, o de una limitación en la utilización de las competencias actuales, hay una gran posibilidad de que surja una resistencia al cambio. (Garzón, 2008)

La mayoría de los esfuerzos en procesos de cambio tienen como resultado un clima laboral más propicio, mayor interacción, mejoramiento en las comunicaciones y mayor efectividad en la gestión de la organización.

En este orden de ideas la cultura es la más poderosa fuerza de resistencia por ser el principal apoyo de la identidad de una organización. De modo general, las personas trabajan en una empresa porque su trabajo permite que sus objetivos de vida sean alcanzados y también porque se identifican con los valores de la organización. Esta identificación hace que los

---

<sup>26</sup> Post Doctor, PhD, MSc, DA, BA, y profesor de la maestría de Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar

logros y pérdidas de la empresa se sientan como logros y pérdidas personales. Como resultado de esto, un cambio puede provocar sentimientos de amenaza e inseguridad.

Los intereses personales pueden llevar a una persona a resistir los cambios por sentir que su status quo está amenazado. Además de esto, pueden existir diversos temores como el de perder el empleo. Esto provoca una barrera enorme a la implementación de cambios, mayoritariamente cuando personas con temores semejantes se juntan.

Los objetivos y las estrategias direccionados hacia cambios organizacionales son elementos de gran valor en el sentido de organizar y direccionar las acciones de sus miembros. Los cambios pueden enfrentar barreras debido a que muchas veces las personas no entienden el porqué de realizarlos, sea por comodidad, sea por temor, sea por haber sido lo suficiente y/o claramente informados.

Katz y Kahn (2000) citados por Garzón, señalan seis componentes de resistencia:

1. Los mecanismos que proporcionan estabilidad dentro de la organización: selección, entrenamiento, sistema de recompensas, etc.
  2. Determinismo local, a través del cual algunas empresas cometen el error de pensar que el cambio en una parte de la organización no causara reflejos en todo el sistema.
  3. Inercia grupal e individual, siendo muy difícil superar o cambiar hábitos arraigados.
  4. Algunos grupos pueden sentirse amenazados con el cambio, temiendo que pueden dejar de ser necesarios.
  5. El sistema de poder establecido puede desconfigurarse, provocando resistencia en los actuales detentores de poder.
  6. De la misma forma que el poder, la distribución de recompensas y recursos puede modificarse, amenazando lo que actualmente son beneficiados.
-

No siempre la resistencia es adoptada de manera explícita y clara, siendo disfrazada de maneras bastante variadas y hasta creativas: es difícil argumentar claramente a favor de un interés personal cuando es comparado a un interés mayor de la empresa. El comportamiento más común es el de racionalizar los argumentos, buscando razones que convencan a los demás.

Generalmente, cuando se discute sobre resistencia al cambio, se supone que es algo indeseado que debe ser evitado y eliminado. Entre tanto, Hampton (2000) alerta para el hecho de que no siempre una resistencia es algo indeseado; para él, “la mejor cosa que puede suceder para algunos cambios mal concebidos sería una resistencia bien sucedida. Solamente en un examen profundo en las raíces de la resistencia, revelará que el cambio parece tener más mérito que la resistencia, debería dar origen al tema de cómo vencer a la resistencia (Hampton, 2000)” (Garzón, 2008).

A continuación presentamos una tabla con diferentes métodos para manejar la resistencia al cambio, temática relevante para el proyecto porque permite conocer cómo hacer los abordajes que se requerirán en la institución. La tabla fue publicada originalmente en Harvard Business Review y es encontrada en dos autores, Hampton, (2000) y (Stoner, 2001), que hablan sobre el cambio organizacional.

**Tabla 1.**

*Métodos para manejar la resistencia al cambio.*

Método	Envuelve	Comúnmente usado cuando	Ventajas	Desventajas
Educación-Comunicación	Explicar la necesidad y la lógica de los cambios a los individuos, grupos y hasta las organizaciones	Hay falta de información o la información y análisis son-errados.	Una vez persuadidas, las personas frecuentemente ayudaran a implementar el cambio.	Puede demorar mucho tiempo, si hay muchas personas envueltas.

Método	Envuelve	Comúnmente usado cuando	Ventajas	Desventajas
Participación- Envolvimiento.	Pedir que los miembros de la organización ayuden a planificar el cambio.	Los que inician el cambio no tienen las informaciones que necesitan para planearla, y otros tienen considerable poder de resistir.	Las personas que participan van a comprometerse con la implementación del cambio, y cualquier información relevante que tengan será integrada al plan de cambio.	Puede tardar mucho tiempo si los Participantes planean un cambio inadecuado.
Facilitación- Apoyo.	Ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio.	Las personas están resistiendo debido a problemas de ajuste.	Ningún otro abordaje funciona tan bien con los problemas de ajuste.	Puede demorar mucho tiempo, ser dispendiosa y aun fracasar.
Negociación- Acuerdo.	Negociar con los potencialmente afectados y refractarios, hasta pedir cartas de concordancia.	Alguna persona o grupo con considerable poder de resistir perderá claramente con el cambio	Algunas veces es un medio relativamente fácil de evitar grandes resistencias	Puede costar muy caro, caso alerte a otros a negociar para concordar
Manipulación - Cooperación.	Dar a personas claves un papel deseable en el planeamiento o en la implementación del proceso de cambio.	Otras tácticas no van a funcionar o son muy dispendiosas.	Puede ser una solución relativamente rápida y barata para los problemas de resistencia	Puede llevar a problemas futuros si las personas se sintieren manipuladas.
Coerción -explícita e implícita	Amenazar con la pérdida del trabajo transferencia, con no compromiso, etc.	La velocidad es esencial y el iniciador del cambio tiene poder considerable	Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia	Implica riesgo si se deja a las personas con rabia del iniciador

Fuente: Hampton, 2000 y Stoner, 2001 citados por Garzón (2008, p. 12)

El gerente y en nuestro caso el Rector y demás funcionarios que constituyen la alta dirección, sin duda deberán apoyarse en diversas herramientas de gestión para poder realizar su gestión gerencial de la manera más acertada posible. En el ítem 4.3 del marco teórico nos referimos al primer ejercicio que debe realizarse al gestionar y que es la planificación. Planificación organizacional en todos los órdenes antes de proceder a cualquier acción. De

hecho como resultado de planificar surgen varios aspectos: 1.- el qué hacer, 2.- el cómo hacer, 3.- el cuándo hacer, 4.- el que tanto hacer, 6.- el dónde hacer, 7.- con quienes hacer, 8.- cuánto costará el hacer y eslabonado a todo ello, el control: 1.- qué controlar, 2.- cómo controlar, 3.- cuando controlar, 4.- cuanto controlar, 5.- donde controlar, 6.- con quienes controlar, 7.- qué, cuándo, cómo y a quienes reportar lo controlado. Entonces es totalmente pertinente la inclusión de esa temática en el marco teórico respecto al objetivo de nuestro proyecto así como la del Cambio Organizacional, fundamental para que se den los “cambios de switches” o ajustes necesarios en la cultura organizacional, facilitadora o limitante de cualquier gestión exitosa en las organizaciones.

## **4.5 Estilos de Dirección y Liderazgo**

### **4.5.1.- Conceptualización**

Como al decir de Kotter que para el manejo efectivo de cualquier organización, donde primen criterios de eficacia en la interacción con los clientes y el mercado así como de eficiencia en el manejo de los recursos será necesario de la presencia conjunta de dos elementos que aunque distintos son complementarios, elementos que son un liderazgo fuerte y una dirección gerencial sólida (Sánchez M, 2009, p.27), para el contexto y las necesidades del presente estudio solo nos detendremos en señalar algunas conceptualizaciones sobre el liderazgo y la dirección sin entrar en detenernos en manejar detalles de las diferencias que pudiese haber entre estilo de dirección y estilo de liderazgo; nos referiremos a estilos de dirección y liderazgo de manera conjunta.

Según Robbins en Sánchez (2009) el liderazgo es la capacidad de influir, tanto formal como informalmente, en un grupo para que se logren las metas (p.27). Kotter (1999) lo asocia al manejo del cambio y a la dirección, al manejo de la planeación, de la organización,

del control, del nombramiento de personal y que tanto el liderazgo como la dirección se ocupan de establecer el qué o fines: lo que corresponde hacer, los medios: con qué y quienes hacerlo, y el control de asegurar que los escogidos realicen el trabajo. Yukl y Van Fleet (1992) señalan que la capacidad de liderazgo y dirección no tienen necesariamente que estar presentes en personas distintas. Duro (2006) soportado<sup>27</sup> en los trabajos de Gibb (1969) y Jonson & Luthans (1990) plantea que el liderazgo emerge de la persona y que la jefatura de la posición y del cargo de dirección ocupado.

De la indagación bibliográfica realizada sobre estilos de dirección y liderazgo se concluye que los diferentes autores sobre los que nos detendremos a continuación para compartir sus aportes, plantean la existencia de dos muy marcados énfasis: uno orientado hacia la tarea y sus resultados y el otro orientado hacia las personas y las relaciones. Esos énfasis no aparecen de manera absoluta de manera individual sino que hacen presencia de forma combinada en diferentes grados de intensidad.

Siguiendo a House y Aditya en Sánchez los desarrollos teóricos de los diversos autores hallados en la revisión bibliográfica los presentaremos bajo las perspectivas de rasgos, del comportamiento, de la contingencia; refiriéndose la primera a exponer aspectos característicos de los líderes, la segunda incorpora la manera de desenvolverse o comportamiento de los líderes y la tercera considera las circunstancias en las cuales le corresponde desenvolverse al dirigente. También revisaremos los aportes de James McGregor Burns y Bernard M. Bass con la teoría del liderazgo transformacional, cerrando con una conceptualización bien actual como lo es el liderazgo de equipos.

---

<sup>27</sup> Sánchez Iván Darío. (2009) Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones - Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Programa Editorial Universidad del Valle. 2009. P.27

#### 4.5.2.- Perspectivas de las teorías del comportamiento.

Luiser y Achua (2002), enfatizan esta perspectiva en que la actitud y comportamiento que tienen los que dirigen marcan su estilo de dirección y liderazgo y se reflejan en el desempeño de sus subalternos. En esta perspectiva, la situación es una variable dependiente del estilo. (Sánchez 2009 p.37).

##### **Kurt Lewin y sus colegas de la Universidad de IOWA.**

El estudio se centró en el análisis de tres estilos de comportamiento a saber:

1.- *Estilo Autocrático*: con estas características:

- autoritario
- dogmático e impositivo en la asignación de la tarea
- decisor unilateral
- estrecha supervisión al cumplimiento
- limitada participación a sus dirigidos.

2.- *Estilo democrático*: sus características distintivas son:

- participativo
- consultivo
- decisor interactivo
- retro-alimentador
- seguimiento limitado
- amplia participación de sus dirigidos

Este estilo fue subdividido en democrático *consultivo* y democrático *participativo*.

3.- *Estilo Laissez Faire*: sus características representativas son:

- laxitud

- total libertad a sus dirigidos para decidir y actuar
- exiguo seguimiento y control.

Cuál de los tres estilos resulta ser el más eficaz?, fue la inquietud que se plantearon Lewin y su equipo de trabajo .

La investigación arrojó que el estilo Laissez Faire era el menos efectivo de los tres, su aplicación se correspondía con bajos desempeños. (Robbins/DeCenzo 2009, p.296 y Sánchez 2009, p.48).

Respecto a los estilos autoritario y democrático se encontró que ante la misma cantidad de trabajo asignado, la cantidad del trabajo realizado fue igual pero la calidad del mismo fue mejor con el estilo democrático al igual que mayor la satisfacción con el grupo que asumió y realizó la tarea, pero no fue suficiente para concluir de forma plena que esto siempre se cumpliría; estudios adicionales revelaron también desempeños con niveles iguales o menores con estilos democráticos que con estilos autocráticos. Los niveles de satisfacción tendieron a ser superiores con el estilo democrático.

Tannenbaum y Schmith elaboraron un esquema que muestra un continuo del comportamiento de los líderes en su intento por responder si los gerentes deben apegarse a un estilo democrático de liderazgo, esquema que se muestra a continuación:

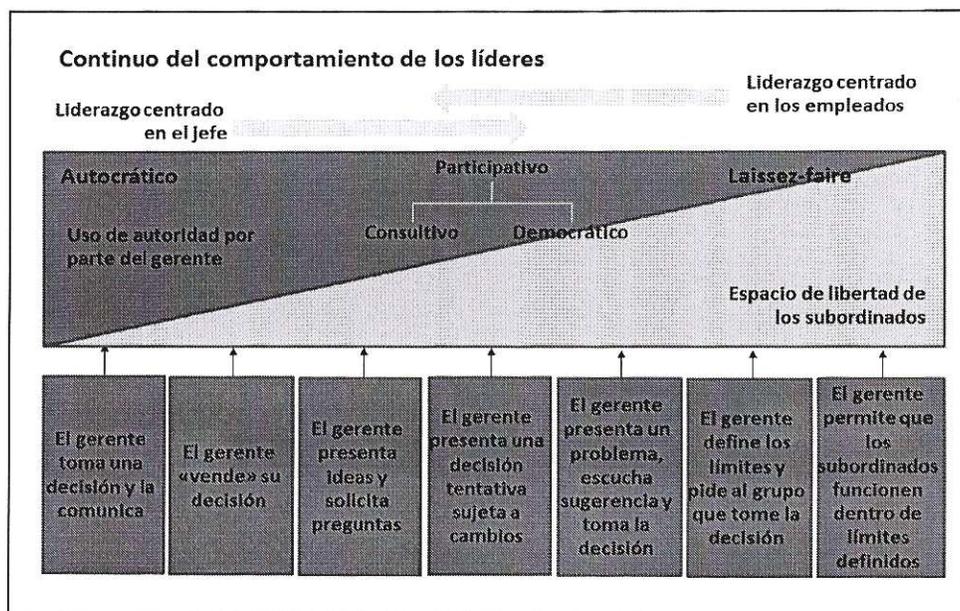


Figura 2. Continuo del comportamiento de los líderes. Fundamentos de administración, p.297 por Robbins/DeCenzo. 2009 México Editorial Pearson Educación.

### Estudios de la Universidad de OHIO<sup>28</sup>.

La investigación, realizada hacia el cierre de 1940, consistió en determinar las dimensiones independientes que definieran en mejor forma la conducta del líder que describían los dirigidos o subalternos. El resultado llevó a dos categorías que representaban casi en su totalidad el comportamiento del dirigente luego de haber iniciado con unas mil categorías.

Las categorías fueron denominadas como: iniciación de estructura o estructura inicial y la otra como estructura de consideración. Veámoslas:

Estructura inicial. El líder define los roles en la búsqueda del logro de los objetivos, tanto de él como de sus dirigidos; esto lo lleva a planear, organizar y controlar lo que corresponde hacer, las metas a alcanzar y las relaciones laborales.

<sup>28</sup> Robbins, p.316

Estructura de consideración. Caracterizada en los líderes cuyas relaciones con sus subalternos están mediatizadas por la delegación, la confianza, el respeto y la escucha de sus opiniones.

Las investigaciones subsiguientes permitieron observar en los empleados mejores desempeños y mayor satisfacción con el trabajo que era dirigido por líderes con alta propensión a una estructura inicial y a una de consideración, pero no se pudo concluir como una constante, ya que se presentaron suficientes excepciones. Se encontró que líderes con una marcada o alta estructura inicial generaba que se incrementaran las quejas, el ausentismo, la rotación así como baja satisfacción de los empleados. Cuando el líder mostró una alta propensión a la estructura de consideración mereció por parte de su superior una baja calificación al ser evaluado. Finalmente el estudio concluyo en la necesidad de continuar investigando pero incorporándole factores situacionales.

### **Estudios de la Universidad de MICHIGAN<sup>29</sup>**

Fueron investigaciones contemporáneas con las realizadas por la Universidad de OHIO con los mismos objetivos a saber: Determinar características del comportamiento de los líderes relacionadas con el desempeño y satisfacción de los empleados.

Las investigaciones condujeron también a dos dimensiones del comportamiento que nombraron como orientación hacia los empleados y orientación hacia la producción.

*Orientación hacia los empleados.* Priman los aspectos relacionales con los empleados, sus necesidades y aceptación de sus diferencias como individuos.

*Orientación hacia la producción.* Priman los aspectos técnicos, la forma de hacer las cosas, el resultado, el logro de metas.

---

<sup>29</sup> Robbins 2004, p.317

Concluyeron que el estar orientado hacia los empleados facilitaba una mayor productividad y satisfacción en los dirigidos. El estar orientada a la tarea mostró resultados contrarios.

### **Blake y Mouton y la rejilla o grid gerencial**

Esta investigación que guarda una estrecha similitud con la desarrollada en las universidades de OHIO y de MICHIGAN se centra en estilos relacionados por el interés en la producción y el interés en las personas. Estos estudios se remontan al año de 1964 por estos autores y continuados en 1991 con Anne Adams McCaense<sup>30</sup>. El Grid Gerencial constituye una herramienta para el establecimiento de estilos de dirección. La rejilla que se muestra en la figura 3, se aprecia a través de una matriz compuesta por ejes cartesianos, en que el eje de las X con nueve posiciones representa en interés por la producción y el eje de las Y con también nueve posiciones representa el interés por las personas. La combinación de las posiciones de los dos ejes entrega 81 posibilidades de diferentes estilos de dirección pero son solo cinco los estilos predominantes resultado de las combinaciones y que son:

#### *Estilo Administrativo (9,1).*

Enfatiza en la producción, en los resultados. Al decir de Blake y Mouton este estilo pone énfasis en requerimientos del trabajo y en la filosofía “producir o morir”<sup>31</sup>. Las relaciones con los dirigidos están fundamentadas en la autoridad y la obediencia en el logro de los objetivos de la organización, pasando a un nivel menos significativo, bastante ignorados y considerados los objetivos y expectativas de los subalternos. El desarrollo de los subordinados no es algo prioritario y la comunicación y flujo de información se ciñe a la necesaria para el cumplimiento de los programas de producción.

---

<sup>30</sup> Robbins/DeCenzo 2009, p.299

<sup>31</sup> Blake y Mouton, p.39

*Estilo Administrativo (1,9).*

En este estilo la preocupación se centra en las personas con un mínimo de atención en la producción. El jefe ejercita el paternalismo, está atento al logro de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los subordinados por lo que se inclina por el estímulo y no por el forzamiento, tiene presencia el empoderamiento: Como consecuencia la lealtad y el cumplimiento son comportamientos esperados. La dinámica de trabajo es cómoda y hay buenas relaciones humanas.

*Estilo Administrativo (1,1).*

Este estilo administra con un mínimo de esfuerzos y de movimientos<sup>32</sup> ya que no enfatiza en la producción, ni en los resultados como tampoco enfatiza en las relaciones con los subalternos. Se deja actuar a las personas sin ningún tipo de preocupación ya que no hay disyuntivas entre una variable y la otra. Se dan instrucciones sobre el hacer pero genéricas y amplias con muy limitado seguimiento y control.

*Estilo Administrativo (5,5).*

Es el estilo que equilibra la dimensión personas con la dimensión producción ubicándose en una posición intermedia. Es igualmente importante, pero de una manera comprometida, el estar atento a las necesidades de los subordinados y lograr su satisfacción con el trabajo así como la obtención de los resultados. Este estilo procura que el personal esté lo suficientemente contento para que así se logren las metas trazadas para la producción, o sea que hay una cesión hacia lo personal, correlativa a lo que se pretende conseguir en la producción.

*Estilo Administrativo (9,9).*

---

<sup>32</sup> Bakle y Mouton, p.61

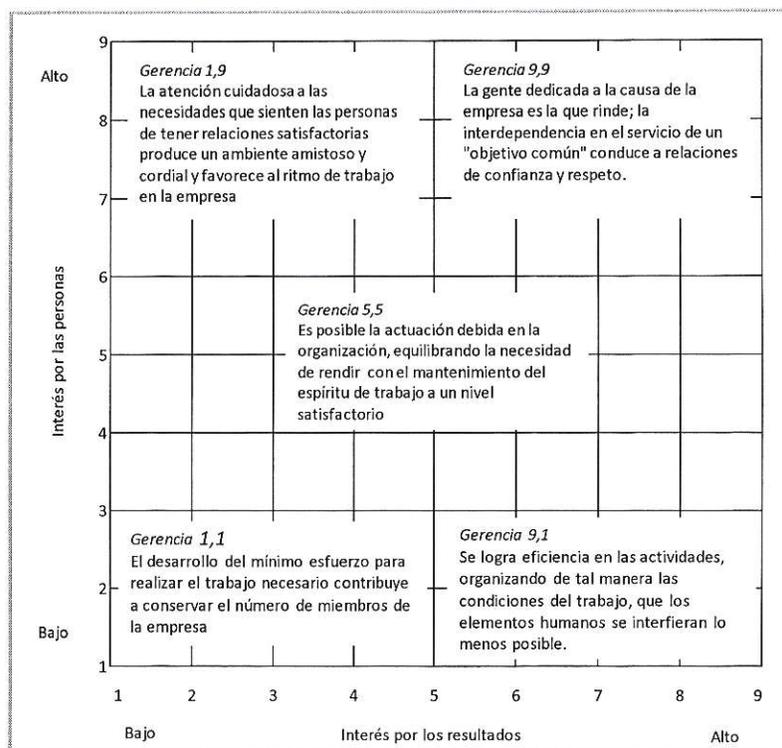
Este estilo considera que no tiene por qué haber conflicto entre los objetivos dirigidos al logro de resultados, a la consecución de las metas de producción y las necesidades de los subalternos<sup>33</sup>. Consecuente con ello hay un gran desvelo porque se cumplan los objetivos de producción, por que se obtengan los resultados presupuestados al igual que un alto interés en el bienestar de las personas que hacen posible que el trabajo sea productivo. A diferencia del estilo (5,5), los intereses son genuinos y se busca la integración no condicionada de estos dos aspectos, el personal y los resultados para que confluyan los objetivos de las personas con los objetivos de la empresa, pudiéndose así darse la realización profesional y personal de los dirigidos junto con el desarrollo y prosperidad de la organización.

La conclusión a que llegaron Blake y Mouton es que el mejor desempeño lo obtienen los dirigentes cuando optan por el estilo (9,9), pero la rejilla no da respuesta a sí ese estilo funciona como el más eficaz en todas las circunstancias que le toca afrontar a un gerente; las evidencias de la investigación no lo confirmaron.

En la siguiente figura REJILLA DEL LIDERAZGO se aprecian los estilos antes descritos.

---

<sup>33</sup> Blake R. – Mouton (1964) p. 100



**Figura 3.** Rejilla del Liderazgo. El lado humano de las organizaciones, p.82 por McGregor D. 1998 McGraw Hill 1998.

No hay evidencias que permitan establecer una correlación directa y consistente entre un estilo de liderazgo y dirección basado en el comportamiento del gerente y un desempeño eficaz. Los resultados de los desempeños observados variaron según las circunstancias o situaciones en las cuales se aplicara un estilo determinado<sup>34</sup>. Esto condujo a continuar las investigaciones en esta nueva dirección.

### **Estudios de Escandinavia<sup>35</sup>.**

En estos estudios realizados por investigadores de Suecia y Finlandia se plantearon los interrogantes: ¿Son las orientaciones hacia la tarea o las orientaciones hacia las personas suficientes para determinar un desempeño sobresaliente?, será que solo esas dos dimensiones están presentes en la forma de actuar de los líderes?; y esos interrogantes surgen debido a que la dinámica de la evolución de los tiempos desde que se llevaron a cabo las investigaciones

<sup>34</sup> Robbins/Decenzo (2009) p.299

<sup>35</sup> Robbins (2004) p.318

iniciales conductivas está exigiendo cada vez más atención al cambio, a la creatividad, a la innovación. Concluyeron considerando que una tercera dimensión, *orientación hacia el desarrollo*, sería la respuesta que haría viable el logro de la eficacia en el desempeño del líder.

Estas investigaciones propusieron visibilizar esa orientación ya presente en los estudios previos pero no enfatizada en razón a que las dinámicas del ambiente empresarial de mediados del siglo XX eran otras, no lo exigía como sí ocurre en el nuevo siglo.

#### **4.5.3.- Perspectivas de las teorías de las contingencias o situacionales.**

El que sí un mismo estilo de liderazgo podría ser aplicado con éxito en todas las situaciones y sí no fuese así, cual estilo sería el recomendable en cada situación es la reflexión que se plantearon los estudiosos de este enfoque<sup>36</sup>.

##### **El modelo de Fred Fiedler.**

Este autor fue el pionero en haber estudiado a profundidad la contingencia del liderazgo. En el modelo que propuso plantea que el desempeño sobresaliente o eficaz de los grupos dirigidos está en función o se corresponde entre el estilo del líder y el grado en que la situación le permite tener el control y la influencia<sup>37</sup>.

Fiedler (1967) se interesó por determinar si es la inclinación hacia la producción y sus resultados o la inclinación hacia las relaciones con las personas lo que determina ejercitar un estilo de dirección y liderazgo en el gerente, considerando que aunque modifique su comportamiento según el tipo de dirigidos a lo que le corresponda lidiar, siempre va a predominar en él un estilo en particular de dirección y liderazgo<sup>38</sup>, hacia la tarea o hacia las personas, esto traduce que el estilo es innato a cada dirigente.

---

<sup>36</sup> Vázquez R. (2006) p.123

<sup>37</sup> Robbins (2004) p.299

<sup>38</sup> Sánchez (2009) p.57

Para determinar el estilo básico del dirigente, resultados o relaciones, Fiedler desarrolló un cuestionario al que llamó: Compañero menos aceptado (CMA).

Su mecánica de utilización<sup>39</sup> consistió en que un dirigente ubique a aquel compañero con quién menos le fue favorable trabajar y lo califique en una escala de 1 al 8 según unos determinados criterios; según lo respondido sería posible definir el estilo básico de liderazgo. Los criterios escogidos son 16 pares de antónimos calificativos como por ejemplo: eficiente-ineficiente, abierto-cauteloso, agradable-desagradable, solidario-hostil. La premisa de Fiedler es que lo descrito de la persona calificada es más el reflejo de lo que realmente es el calificador o sea que si la calificación CMA diese alta o sea que la persona fue calificada positivamente ello significa que el que respondió el cuestionario está orientado hacia relaciones; si la calificación CMA fuese desfavorable, baja en la escala, se consideraría como orientado hacia los resultados, hacia la tarea. Fiedler no afirma que una orientación sea mejor que la otra sino que la conveniencia de aplicar uno u otro estilo debe estar en función de la situación en la cual se está gestionando, si esa situación en particular se presenta como favorable o no al líder<sup>40</sup>. Entonces una vez conocido el estilo básico con el cual el dirigente ejerce su liderazgo por medio de CMA continua el hacerlo coincidir con la situación y para ello el autor identificó tres variables situacionales que posibilitan identificar la favorabilidad o no de la situación y que son:

*1.- Relaciones entre el líder y sus dirigidos.*

Respeto, confianza, credibilidad, cooperación que los subalternos sienten por su líder.

Mayor favorabilidad habrá entre más acentuados estén esos sentimientos respecto al líder.

*2.- Estructura de las tareas.*

---

<sup>39</sup> Robbins/Decenzo (2009) p.302

<sup>40</sup> Sánchez (2009) p.58

Procesos, procedimientos, actividades, instructivos, claramente definidos e interiorizados así como estandarizados, normalizados. Entre mayor grado se dé esta condición mayor favorabilidad habrá.

### 3.- Posición con poder.

Autoridad asignada al líder derivada del cargo que le permite contratar, asignar las tareas, evaluar y recompensar o sancionar en consecuencia, realizar aumentos salariales, ascensos o despidos. Mientras mayor poder derivado de esa autoridad asignada posea el líder, mayor favorabilidad tendrá para dirigir, influir, controlar.

Como resultado de la combinación de las anteriores tres variables situacionales, Fiedler definió ocho niveles o situaciones en las cuales era posible ubicar al líder.

Con la siguiente representación esquemática se presenta el modelo de Fiedler:

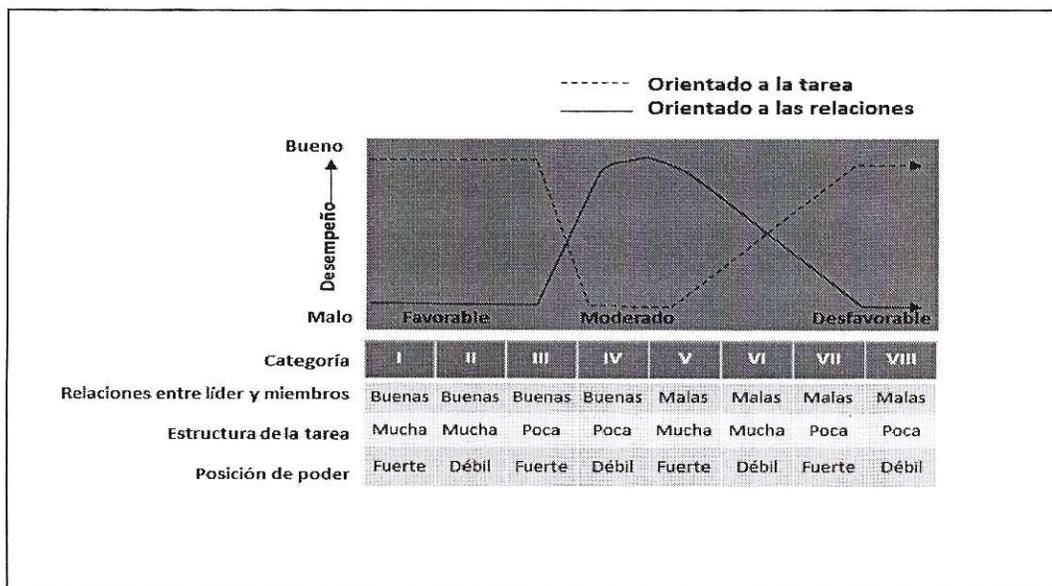


Figura 4. Representación esquemática del modelo Fiedler. Comportamiento Organizacional, p.321 por Robbins. 2004 México Editorial Pearson Educación.

Plantea también Fiedler<sup>41</sup> que la orientación a la tarea le facilita la actuación mejor al líder tanto en situaciones muy favorables como muy desfavorables y que para situaciones moderadamente favorables aplica mejor un estilo orientado hacia las relaciones.

Según Fiedler en Sánchez (2009), el autor establece que no es el estilo de dirección y liderazgo el que debe modificarse sino la situación para una eficaz aplicación del estilo y en términos de Luissier y Achua también en Sánchez, “los líderes no modifican los estilos sino la situación” (p.58).

#### **4.5.3.1.- Liderazgo situacional.**

##### **El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.**

Hersey y Blanchard plantearon el estilo de liderazgo como la combinación de dos dimensiones independientes que según Baquero & Sánchez en Sánchez (2009)<sup>42</sup> denominaron y definieron así:

##### *Conducta de relación.*

El líder escucha, facilita y apoya el que la comunicación fluya libremente hacia las direcciones que sean necesarias.

##### *Conducta de tarea.*

El líder establece e instruye en detalle sobre qué, cómo, cuando, cuanto, donde hacer y además a quién(es) le(s) corresponde(n) hacerlo.

La combinación de esas dos dimensiones independientes permite identificar para estos autores cuatro estilos básicos de dirección y liderazgo de manera equivalente a como

---

<sup>41</sup> Robbins/Decenzo, p.302

<sup>42</sup> Sánchez, p.62

señalamos en la rejilla gerencial de Blake y Mouton, estilos que fueron definidos según Sánchez<sup>43</sup> por Baquero/Sánchez (2000) y Sánchez/González (1998) de la siguiente manera:

*Estilo 1 (Ordenador).* Con gran orientación hacia tarea la cual precisa y detalla como también supervisa estrechamente. Pone atención a las relaciones y a la comunicación con sus subalternos en la búsqueda de despertar el interés de estos, dándoles las instrucciones que estima necesarias para que la tarea pueda ser realizada. Este es un estilo consecuente con la madurez 1.

*Estilo 2 (Persuasivo).* Dirige la tarea la cual precisa con instrucciones, explicaciones y aclaraciones detalladas y además supervisa gran parte de las actividades hasta su culminación para compensar la falta de habilidad del subalterno. Cultiva las relaciones con sus subalternos apoyándolos y consultándolos pero mantiene la discrecionalidad de la toma de decisiones. Este es un estilo que se corresponde con la madurez 2.

*Estilo 3 (Participativo)* Privilegia las relaciones con los dirigidos para nivelar e incrementar el interés y la motivación de los seguidores por la tarea, brinda confianza y toma decisiones en consenso así como ejercita la delegación. No enfatiza en la tarea ni en el estrecho seguimiento. Este estilo se correlaciona con la madurez 3.

*Estilo 4 (Informativo)* Se caracteriza por delegar en sus seguidores indicándoles el curso de acción a seguir. Consecuente con lo que observa opta por dejarlos trabajar solos. Mantiene una limitada orientación hacia la tarea como hacia las relaciones ya que el alto grado de madurez de los subalternos no lo requiere. Este estilo se corresponde con la madurez 4.

Dado que el estilo de dirección y liderazgo es cambiante en función de la adaptación que va teniendo al grado de madurez que presenten los dirigidos, se requerirán estilos de alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones en la medida que el grado de madurez

---

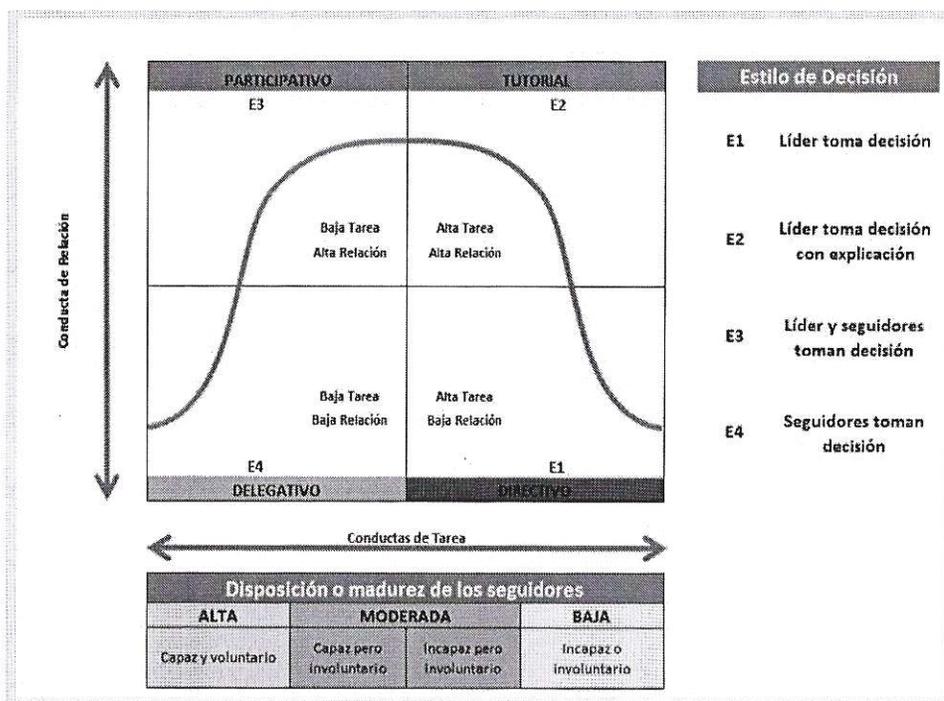
<sup>43</sup> Ibid

tienda a lo bajo pero sí el grado de madurez es alto entonces será preciso un estilo de dirección y liderazgo con poca propensión a la tarea y a las relaciones.

Este modelo se fundamenta en la adecuación de los estilos de liderazgo según el nivel de madurez de los dirigidos con respecto a una tarea en particular.

Entonces un líder situacional viene a ser el que ejerce diferentes estilos con diversas personas o con las mismas personas en situaciones o momentos o trabajos diferentes<sup>44</sup>.

Las investigaciones realizadas sobre la validez consistente del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard no permiten concluir de una manera categórica que el ejercitar estilos cambiantes de liderazgo según la madurez de los dirigidos se traducirá siempre en desempeños sobresalientes.



**Figura 5. Esquema del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard<sup>45</sup>** (Octubre 2009) Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard [Blog] Recuperado de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-situacional-de.html>

<sup>44</sup> Vásquez (2006), p.124

<sup>45</sup> Méndez R.,PhD. Professor of Business Administration of "Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica" Consultor en educación corporativa; en aprendizaje organizacional; en organizaciones inteligentes; en liderazgo y motivación.

Hasta aquí hemos visto teorías que describen el comportamiento de los líderes considerando sus rasgos característicos, la influencia del entorno o la situación donde actúan, los condicionantes de las características de los dirigidos y sus grados de madurez. Todas ellas enmarcan a directivos o líderes que guían, que motivan, que tranzan, que intercambian; líderes transaccionales que impactan la motivación del seguidor con base a la promesa de recompensas o la aplicación de correctivos.

La revisión bibliográfica realizada nos permitió investigar sobre varias teorías que evolutivamente han venido presentando diversos autores sobre los diferentes estilos de dirección y liderazgo en las cuales nos fundamentamos para adecuar al sector educativo universitario el modelo desarrollado por Sánchez direccionado a caracterizar los estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones del sector empresarial.

Los *estilos de dirección y liderazgo*, temática plenamente asociada con nuestro proyecto, en cuanto que los estilos de dirección y liderazgo de los conductores, llámense gerentes o rectores de las organizaciones influyen directamente sobre la cultura organizacional y la cultura organizacional a su vez como lo señalamos anteriormente frena o permite que el desempeño de las instituciones esté en un camino que conduzca a resultados sobresalientes.

El proyecto entrega a la Universidad como valor agregado la caracterización del estilo de dirección y liderazgo de uno de los miembros más relevantes de su alta dirección como lo es la vicerrectora académica y aporta el modelo que permitirá seguir caracterizando a los demás miembros de la alta dirección, información valiosa para conocer y reflexionar si hay allí facilidades o limitantes en la búsqueda de la excelencia en la calidad materializada no solo en el logro de la acreditación institucional sino en tener, mantener y mejorar continuamente un

maduro y eficaz sistema de gestión de la calidad-ISO 9001 que a su vez sostenga las acreditaciones de la universidad.

#### **4.6 La Cultura Organizacional**

En el presente trabajo es de obligada mención el concepto de Cultura Organizacional que hace referencia al examen de un conjunto de actitudes, experiencias y valores que tienen su asiento en una organización y pueden contribuir al cambio organizacional o a la permanencia en esquemas tradicionales. Este marco axiológico hace posible las dramáticas y progresivas transformaciones exigidas por la actual fase de la globalización y su desconocimiento puede constituir un obstáculo oneroso para lograrlo.

Se puede decir en nuestro criterio, que la Cultura organizacional está asociada al concepto de Paradigma en la versión expuesta por Thomas S. Kuhn,<sup>46</sup> es decir un conjunto de creencias compartidas por una comunidad laboral y que orienta la actuación tanto de la Alta Dirección como de los empleados.

Si bien la estructura propuesta por el científico social norteamericano se refiere a la ciencia en general, estas pautas compartidas constituyen *“una colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.”*<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Kuhn T.S. (1987) *¿Qué son las revoluciones Científicas?*, México, Paidós, p. 111

<sup>47</sup> Cultura Organizacional. <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

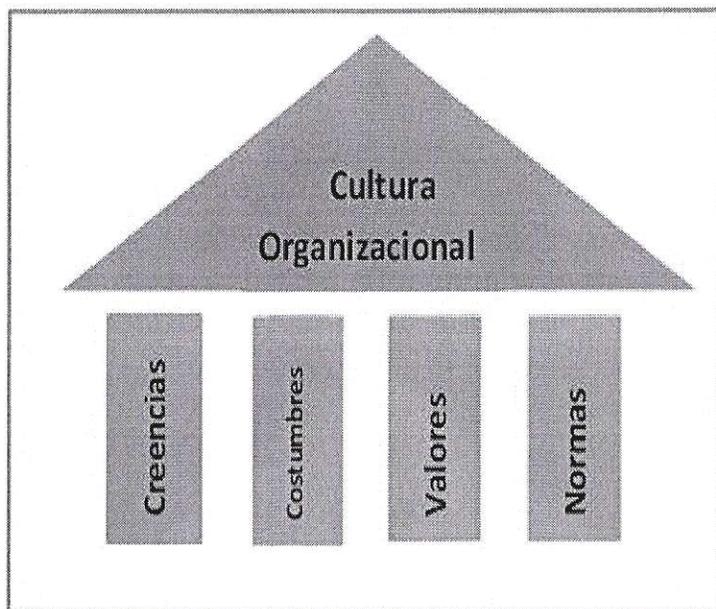


Figura 6. Representación del concepto de Cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia

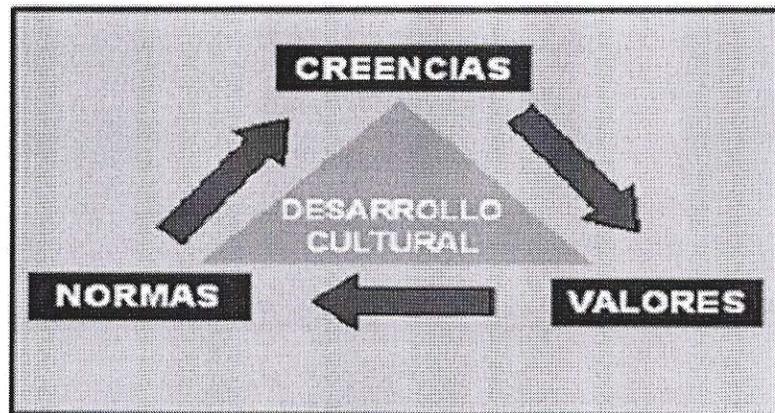


Figura 7. Cultura Organizacional. [Enciclopedia Financiera] recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

La cultura de una organización se expresa en las diversas formas en que la organización se relaciona con el entorno para el desarrollo de sus actividades, la relación tradicional con los clientes y el intercambio social con la comunidad en general. Estos aspectos hacen referencia en especial a la relación de la empresa con el exterior en lo que tradicionalmente un análisis DOFA llama Oportunidades y Amenazas.

Ya accediendo al ámbito interno, la cultura organizacional consulta el grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y

la expresión personal y asimismo, las diversas formas de autoridad y ejercicio del poder y las formas de comunicación para que fluya la información. Las modalidades de comunicación interna de la alta dirección hacia otros niveles de la estructura permiten advertir la fortaleza o debilidad interna del compromiso de los empleados con los objetivos colectivos de la organización.

Desde el punto de vista de los valores (Marco Axiológico) de la organización, así como las creencias acerca de las metas de la misma y la normatividad interna que rige el comportamiento de los miembros de la organización, la cultura organizacional cumple el papel directriz en definir el horizonte de la Cultura Corporativa, que viene a ser *“la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.”*<sup>48</sup>

En lo que respecta a la gestión global de una organización, la determinación de la cultura de la Corporación debe proceder de la alta dirección, que define a la vez el estilo del ejercicio de la autoridad en un continuum que suele ir desde la Cultura Fuerte a la Cultura Débil.

Si existe una fortaleza en la identidad de valores con los preconizados por la dirección de la empresa no existirá la necesidad de imponer las normas y valores corporativos en una estructura jerárquica y vertical ya que se contará con el apoyo de una cultura interna existente en la organización. No obstante a la manera de las etapas de desarrollo del ego<sup>49</sup> que van desde las primeras fases impulsivas y auto-protectoras hasta la plena autonomía, la

---

<sup>48</sup> Cultura Organizacional. <http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

<sup>49</sup> Mitchell Gregory Etapas de desarrollo del Ego de Loevinger por [http://trans4mind.es/articulos/Gregory/desarrollo\\_del\\_ego.html#.VEBMIPmG9K0](http://trans4mind.es/articulos/Gregory/desarrollo_del_ego.html#.VEBMIPmG9K0)

integración y el desarrollo moral, propuestas por Jane Loevinger<sup>50</sup> la alta dirección está llamada a proponer o imponer los valores corporativos según sea el caso.

Hay que reconocer, sin embargo que en las grandes empresas cada una de las dependencias puede tener su propia Cultura relacionada con su formación y praxis, es el caso de los ingenieros, los economistas, los psicólogos que en los distintos departamentos, divisiones y equipos de trabajo tiene su forma de asimilar los valores compartidos.

De otro lado los estilos de dirección tienen que ver con la Cultura Organizacional que procede desde la alta dirección. Si se examinan las variables clásicas de la administración: Planificación, Organización, Dirección y Control, encontramos dos planos opuestos en un continuum que va desde una empresa sin una Cultura definida que se confronta con una que ya exhibe Cultura corporativa definida. En las primeras el establecimiento de las metas, propósitos y objetivos se hace en forma dictatorial, mientras que en las segundas existe una participación democrática de todos los empleados. Por lo expuesto, la toma de decisiones debe ser centralizada en las empresas con una débil cultura corporativa en contraposición con las que presentan valores fuertes de identificación que pueden descentralizar las decisiones.

En cuanto a la Organización en el primero de los casos existe una autoridad centralizada mientras que en las empresas con una cultura definida existe una autoridad delegada y responsabilidades asignadas.

En las empresas de frágil cultura organizacional la selección del recurso humano tiene lugar atendiendo amiguismos y recomendaciones sin ningún criterio de selección objetiva y profesional del talento humano y en las segundas se realiza con base en criterios de reales y precisas necesidades de la empresa expuestos en los perfiles de cargo. De la misma manera en el primer estilo gerencial vertical las capacitaciones son restringidas mientras que

---

<sup>50</sup>Loevinger, Jane (1976) Ego Development. San Francisco: Jossey-Bass

los criterios para la capacitación en las empresas que funcionan con base a una sólida cultura organizacional la capacitación se realiza de acuerdo a las necesidades surgidas de los seguimientos a procesos y a las evaluaciones de desempeño.

En cuanto a los estilos de Dirección ya se ha dicho que la Cultura Organizacional juega un papel decisivo ya que en la empresa que exhibe fragilidades culturales se ejerce un Liderazgo Autocrático diferente al Liderazgo Democrático de las organizaciones con una cultura fuerte. Por supuesto la comunicación en las primeras es de arriba hacia abajo en retro alimentación mientras que la comunicación es descendente ascendente y cruzada en las segundas. Asimismo en las primeras se impone un estrecho seguimiento mientras que en las segundas, un autocontrol de los funcionarios.

En síntesis la Cultura organizacional es un elemento de integración en la empresa, que interviene en la superación de las metas individuales y las articula con las colectivas, puede contribuir a modelar a los empleados, con mucha razón Edgar Schein planteó:

*Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas<sup>51</sup>*

Uno de los aportes centrales de Edgar H. Schein, uno de los autores que ha profundizado más sobre el tema de la Cultura organizacional consiste en que entre el empleado y la empresa se establece un Contrato psicológico que deriva de “*el conjunto de*

---

<sup>51</sup> Schein, E. (1986) *la Cultura Empresarial y el Liderazgo, una visión dinámica*. Plaza & Janés,

*expectativas, no escritas ni verbalizadas que operan en los miembros y dirigentes de una organización”*

Este contrato según el autor citado resulta de “todo lo que el empleado espera no sólo en cuestiones económicas sino también en horario, seguridad, forma en que será tratado, desarrollo personal.” A su vez este contrato contiene también las expectativas del empleador, tales como lealtad, diligencia, etc. Es fundamental que ambas expectativas coincidan para que el “contrato” pueda funcionar a largo plazo.

Para Schein del cumplimiento de este contrato se desprenden tanto la satisfacción laboral de ambas partes y el clima laboral propiciado por este impacto positivo o negativo. Schein advierte la importancia de tener en cuenta las expectativas tanto del empleado como del empleador ya que de no hacerlo puede crearse un problema de comunicación.

Otro de los conceptos que proceden de la teoría de Schein es el de Ancla según la cual dado que las personas somos diferentes por tanto, esa naturaleza de distinción conllevan a comportamientos y motivaciones diferentes. Los seres humanos tenemos unos caracteres, personalidades, aptitudes, habilidades (talento), motivaciones e intereses personales propios y únicos, de allí que las características de las individualidades constituyen una guía para nuestros proyectos de carrera y nuestras expectativas profesionales.

Con base en estos criterios Schein afirma que cada persona tiene un *Ancla de carrera*, que define sus metas, propósitos y objetivos profesionales. El éxito del administrador consiste en conocer el ancla de una persona lo que equivale a entender sus expectativas y motivaciones, de esta forma se le puede ofrecer lo que busca para permitirle y garantizarle el desarrollo de su carrera.

Schein identificó 8 elementos como anclas típicas que motivan a las personas. Entre los elementos básicos de estas anclas están las de seguridad, creatividad, independencia, dirección, técnica, de desafío, de servicio y de estilo de vida. Las define así:

*Ancla Seguridad:* las personas buscan estabilidad, seguridad y sentido de pertenencia a una organización.

*Ancla de creatividad:* todas las personas necesitan llevar adelante unas iniciativas como por ejemplo crear cosas nuevas, aportar, inventar.

*Ancla de independencia:* las personas necesitan cierta libertad para dar a su trabajo un estilo propio. Aquí también incluye la libertad para manejar sus propios horarios siendo flexibles.

*Ancla de dirección:* se refiere a que hay personas dispuestas a dirigir equipos y personas. Para estas personas es muy importante poder organizar, tener peso e influencia en la organización.

*Ancla técnica:* aquí ubica a las personas que quieren especializarse como técnicas, desean formación.

*Ancla de desafío:* personas que buscan retos difíciles e interesantes, si no los tienen se irán a otras empresas.

*Ancla de servicio:* quieren una empresa solidaria, contribuir a un mundo mejor a través de la ecología por ejemplo.

*Ancla estilo de vida:* buscan que el trabajo se adapte a sus necesidades familiares. Quieren conciliar.

## Concepto de Cultura Organizacional

Para Schein, quizá el creador y cultor más connotado del concepto Cultura organizacional, es esta en un sentido general, el “conjunto de normas o reglas sociales aprendidas de la experiencia grupal de una unidad social a lo largo de su historia”. Es fundamental para el manejo de la comunicación interna de las empresas.

Consiste en un conjunto de valores y prácticas ejercidas en una organización que se configura como una-micro sociedad con una dimensión cultural propia, para Schein “la función de la cultura es enseñar a todos los miembros a percibir, pensar y sentir los problemas.”

Para Schein “Toda Cultura está integrada por: artificios, como códigos de vestimenta, disposición de oficina, las señales que captará un extraño, valores así como credos, reglas, normas, objetivos y estrategias e ideas compartidas respecto a la conducta social organizacional. Estos supuestos son claves para modificar la cultura)”<sup>52</sup>

La cultura corporativa puede ser transformada pero todo cambio que se intente constituye un reto en el tiempo y para los esfuerzos que deben emprenderse.

Schein describe 5 áreas claves respecto a la cultura que son esenciales que entiendan los colaboradores para conseguir los objetivos de la organización y que forman parte de la teleología de la empresa y la gran estrategia organizacional y estas son Misión, Propósitos, Objetivos, Planeación, evaluación y contingencia.

El concepto de Cultura organizacional está asociado al de liderazgo; Edgar Schein tiene claro ese nexo ya que para él este es indispensable para el Cambio Cultural en la empresa y en la sociedad.

---

<sup>52</sup> Schein, E. (1986) *la Cultura Empresarial y el Liderazgo, una visión dinámica*. Plaza & Janés. p. 25

Una de las responsabilidades del gerente es gestionar el Cambio Cultural en la Empresa, ya que la Cultura determina el éxito o el fracaso de las organizaciones, por eso es necesario que todo líder empresarial pueda realizar estudios permanentes del entorno interno y externo de la empresa para contar con diagnósticos oportunos que garanticen una adecuada gestión.

De otro lado hay que reconocer con Schein que:

*“Las organizaciones actualmente se desempeñan en entornos de alta competitividad y creciente globalización, caracterizados por constantes cambios a ritmos muy acelerados, con la necesidad de integrar una creciente diversidad de perspectivas y enfoques y un diseño organizacional cada vez más plano y menos jerárquico.”* Solo si así procede el líder tendrá la capacidad de interpretar las modificaciones de los entornos y con base en estos generar cambios y aprendizajes.

Es de esperar que todo cuerpo directivo deba conocer plenamente la **Cultura organizacional** de su empresa para generar consensos con sus trabajadores con relación a los hitos culturales: misión, objetivos, medios para conseguir objetivos, la evaluación de objetivos y estrategias lo que les permitirá trazar metas conjuntas de gestión de cambios indispensables para la supervivencia de la empresa en un entorno dinámico y cambiante.

La cultura organizacional en las empresas constituye un viabilizador o limitante para lograr llevar adelante una gestión efectiva en una institución y la Universidad Simón Bolívar no es la excepción. Justamente una de las causas por las que fracasan la implementación de los sistemas de gestión de la calidad, buenas prácticas de manufactura, 5S o cualquier otro apoyo para la gestión está en que no se trabaja paralelamente, con la intensidad y constancia requerida, en la identificación de los aspectos que es necesario ajustar en la cultura

organizacional y proceder con las acciones de ajuste, quizás por descuido o por pensar que las cosas fluyen solas sin necesidad de intervenir la cultura organizacional de allí lo fundamental de trabajar paralelamente este aspecto.

## **4.7 La Acreditación en el Sector Educativo**

### **4.7.1.- Conceptualización**

La Acreditación en el sector educativo en el contexto colombiano viene a ser el reconocimiento público por parte del ministerio de educación a las instituciones de educación superior ante la comunidad académica y la sociedad en general, por tener un accionar sobresaliente en lo académico y lo administrativo, considerado como un todo, respecto a requisitos establecidos, preservando así los derechos que tienen los usuarios del sistema de educación superior de conocerlo y escoger estando bien informados sobre criterios claros entre las diferentes opciones existentes.

La acreditación institucional se centra en verificar mediante auditoría de pares académicos a las instituciones de educación superior, el cumplimiento de los objetivos de la educación superior que incluyen naturalmente, como elementos universales, la formación integral, la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento y la contribución a la formación de profesionales y consolidación de las comunidades académicas. Se centra, además, en el logro de los postulados de las misiones y proyectos institucionales y en la pertinencia social, cultural y pedagógica de esas misiones y proyectos; además, atiende a la manera como la institución afronta el cumplimiento de sus funciones básicas en los distintos campos de acción de la educación superior, al clima institucional, a los recursos con que cuenta y a su desempeño global<sup>53</sup>.

La acreditación tiene su origen en la ley 30 de 1992 que organiza el servicio público

---

<sup>53</sup> La calidad en la acreditación institucional. <http://www.cna.gov.co/1741/article-190811.html>

de la Educación Superior y en sus artículos 53 y 54 crea el Sistema Nacional de Acreditación. Mediante el artículo 53 se crea el Sistema Nacional de Acreditación para las instituciones de Educación Superior cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones que hagan parte voluntariamente del Sistema cumplen los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos<sup>54</sup>. El artículo 54 crea un Consejo Nacional de Acreditación integrado, entre otros, por las comunidades académicas y científicas y dependerá del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), el cual definirá su reglamento, funciones e integración<sup>55</sup>.

El Sistema Nacional de Acreditación comienza a operar con la acreditación de programas académicos que se ha constituido en un importante dinamizador en su desempeño, al menos cuando se está en la búsqueda del objetivo; el llegar fluidamente, el sostenerla y mejorarla es parte del tema del presente proyecto.

La experiencia acumulada con la acreditación de los programas académicos conllevó a avanzar hacia la acreditación institucional tal como fue el sentir de la ley 30 de 1992 en los artículos previamente señalados.

Las características de alta calidad existentes y en continuo mejoramiento presentes en una institución de educación superior asociadas a la acreditación son las siguientes:<sup>56</sup>

- Una sólida cultura de autorregulación y autoevaluación orientada al mejoramiento continuo, razón de ser de la voluntariedad de la acreditación.
- La coherencia entre los propósitos declarados y las acciones tomadas para llevarlos a cabo.

---

<sup>54</sup> Ley 30 de 1992

<sup>55</sup> Ley 30 de 1992

<sup>56</sup> Acuerdo 03 de 2014 del CESU, por la cual se aprueban los lineamientos para la acreditación institucional. Artículo 3.

- Una planta docente con altos niveles de cualificación y con modalidades de vinculación apropiadas, que lideren los procesos académicos y que permitan la constitución de comunidades académicas consolidadas.

- La investigación científica, tecnológica, humanística, y artística en sintonía con el saber universal y con alta visibilidad.

- La formación integral de las personas para abordar con responsabilidad ética, social y ambiental los retos de desarrollo endógeno y participar en la construcción de una sociedad más incluyente.

- La pertinencia y relevancia social que supone ambientes educativos más heterogéneos y flexibles, para responder adecuadamente a los requerimientos formativos y de investigación de los respectivos entornos.

- La política de seguimiento a egresados que permita validar el proceso formativo y un adecuado aporte a la institución de sus experiencias profesionales.

- El desarrollo de políticas de buen gobierno que garanticen la estabilidad institucional y la generación de sistemas de gestión, transparentes, eficaces y eficientes en cumplimiento de los derechos y los deberes de las personas, y la rendición de cuentas a la sociedad.

- La internacionalización con todo lo que ello implica como la movilidad de profesores y estudiantes, reconocimientos, capacidades y habilidades requeridas en las actuales dinámicas sociales y laborales.

- Los recursos físicos y financieros suficientes para cumplir adecuadamente con las funciones misionales y de apoyo.

---

- La transparencia demostrada en la promoción de los servicios que las instituciones ofrecen en consonancia con sus funciones sustantivas.

La verificación antes señalada de la alta calidad presente en una institución de educación superior desemboca en juicios emitidos luego de ser analizados de manera integral y cohesionada los 12 factores que contiene el modelo del Consejo Nacional de Acreditación-CNA.

El modelo de acreditación del Consejo Nacional de Acreditación-CNA se fundamenta en cuatro aspectos bien definidos y articulados, consultan las mejores prácticas internacionales de acreditación respetando plenamente la autonomía de cada institución así como la diversidad del sistema de educación superior de Colombia. Esos aspectos son<sup>57</sup>:

1.- Coherencia entre la Misión, Visión y el Proyecto Educativo Institucional-PEI. Se consulta que la Institución diga con claridad lo que hace.

2.- Concordancia plena entre el decir y el hacer o sea coherencia entre los enunciados misionales, políticas, principios y objetivos con el accionar académico y administrativo.

3.- Capacidad para demostrar con evidencias verificables la calidad sobresaliente de los procesos.

4.- Existencia de planes de mejoramiento derivados de los ejercicios de evaluación y que estén asociados a los planes estratégicos de desarrollo.

#### **4.7.2.- Objetivos de la Acreditación Institucional<sup>58</sup>**

Mediante la acreditación de alta calidad de las instituciones de educación superior - IES es posible el logro de los siguientes objetivos:

- Fomentar el mejoramiento de la calidad de la educación superior en Colombia.

<sup>57</sup> CNA - Lineamientos para acreditación institucional 2015, pág. 17 y 18.

<sup>58</sup> CNA - Lineamientos para acreditación institucional 2015, pág. 11 y 12.

- Disponer de un mecanismo para que las Instituciones de educación superior rindan cuentas ante la sociedad y el Estado sobre el servicio educativo que están prestando.
- Contar con un instrumento por medio del cual el Estado haga reconocimiento público de la calidad de las IES.
- Estimular la autorregulación, la autoevaluación y el mejoramiento continuo en las IES y en sus programas académicos hacia la consecución de niveles superiores de calidad.
- Propiciar la idoneidad y solidez de las IES.
- Incentivar a los académicos reconociéndoles sus realizaciones.
- Favorecer el reconocimiento nacional e internacional de las IES, de sus programas académicos, de su investigación y de su proyección social.
- Coadyuvar al reconocimiento por parte de organismos internacionales, de IES del exterior y de sistemas foráneos de aseguramiento de la calidad.
- Impulsar la construcción y fortalecimiento de las comunidades académicas y científicas.
- Consolidar las funciones sustantivas para dar respuestas consecuentes con los enunciados misionales así como al contexto de actuación.
- Incentivar las prácticas de buen gobierno en las IES.
- Favorecer la homologación y convalidación de títulos académicos tanto a nivel nacional como externo y enrutarse en las certificaciones internacionales.

#### **4.7.3.- Lineamientos para la Acreditación Institucional**

Los 12 factores sujetos a evaluación conducentes a la acreditación institucional son<sup>59</sup>:

1.- Misión y proyecto Institucional

2.- Profesores

---

<sup>59</sup> CNA - Lineamientos para acreditación institucional 2015, pág. 18.

- 3.- Estudiantes
- 4.- Procesos Académicos
- 5.- Investigación y creación artística y cultural
- 6.- Visibilidad nacional e internacional
- 7.- Pertinencia e impacto social
- 8.- Procesos de autoevaluación y autorregulación
- 9.- Organización, administración y gestión
- 10.- Planta física y recursos de apoyo académico
- 11.- Bienestar institucional
- 12.- Recursos financieros

Cada uno de esos factores llevan asociadas unas características, que los operacionalizan, que a su vez se descomponen en diversos aspectos a ser considerados durante los ejercicios de evaluación. Tanto las características como sus aspectos a evaluar podrán revisarse en los lineamientos para la Acreditación Institucional, emitidos por el CNA.

#### **4.7.4.- Etapas de la Acreditación Institucional<sup>60</sup>**

1.- Carta de intención del señor Rector de la IES anunciando su interés de iniciar la búsqueda de la acreditación.

2.- Evaluación en la IES por parte de pares académicos del CNA para determinar si posee la capacidad para iniciar el recorrido de autoevaluación con fines de acreditación.

3.- Autoevaluación de la IES siguiendo el modelo establecido por el CNA que concluye en un informe sobre cómo le está dando cumplimiento a cada factor anexando un plan de mejoramiento consecuente con los hallazgos encontrados.

4.- Evaluación externa en la IES a cargo de pares académicos en la cual se contrasta

---

<sup>60</sup> CNA - Lineamientos para acreditación institucional 2015, pág.20 a 22

lo auditado con lo consignado en el informe producto de la autoevaluación.

5.- Informe de los pares académicos según la normado por el CNA

6.- Revisión del informe de los pares por parte del CNA y envío al Rector de la IES para su conocimiento y observaciones.

7.- Comentarios, aclaraciones y rectificaciones del Rector al informe de los pares con sus respectivas evidencias.

8.- Evaluación final por parte del CNA que conduce a recomendar al Ministerio de Educación Nacional el otorgamiento de la acreditación con una vigencia de duración o negar la acreditación con una serie de recomendaciones de ajuste a la IES.

9.- Reconocimiento público de la alta calidad de la IES por cuenta del Ministerio de Educación Nacional mediante acto administrativo.

#### **4.8. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001**

##### **4.8.1.- Conceptualización**

El sistema planteado por los autores de este proyecto y acogido por la dirección de la Universidad Simón Bolívar para ser implementado en la institución educativa es el basado en la norma ISO 9001. Esto lleva a que la fuente de información sea precisamente la norma ISO 9001 en su versión 2008 dado que esa norma internacional contiene todos los aspectos que se necesitan para hacer posible la implementación ya que “La norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción”<sup>61</sup>.

El gestionar la calidad ha sido una preocupación de los productores de bienes y

---

<sup>61</sup> Norma NTC-ISO 9000 2005-12-22

servicios durante todo el transcurrir de la historia de la humanidad y el gestionarla bajo ISO 9001 es una etapa más en la evolución de la manera de abordarla y operacionalizarla.

Desde los inicios de la humanidad la fabricación o elaboración de un producto artesanal o rudimentario obedecía a satisfacer una necesidad, no era relevante su costo ni el tiempo que tomase elaborarlo sino que sirviera para lo que era concebido y el usuario se sintiese conforme al utilizarlo, allí ya estaba presente la calidad al satisfacer una necesidad, satisfacción que se iba aumentando en la medida en que el artesano que hacia el chequeo iba haciéndole ajuste a su metodología de hacer para obtener un producto mejor o sea que desde entonces se daba la contrastación de la conformidad que más adelante pasa a denominarse control de la conformidad.

Las maneras de evidenciar y controlar la calidad han evolucionado con el transcurrir de los tiempos pero siempre ha estado presente la necesidad del cumplimiento de los requisitos o especificaciones definidas y establecidas para el producto o servicio que es ofertado o demandado.

Las siguientes graficas muestran como se ha dado la evolución antes mencionada.

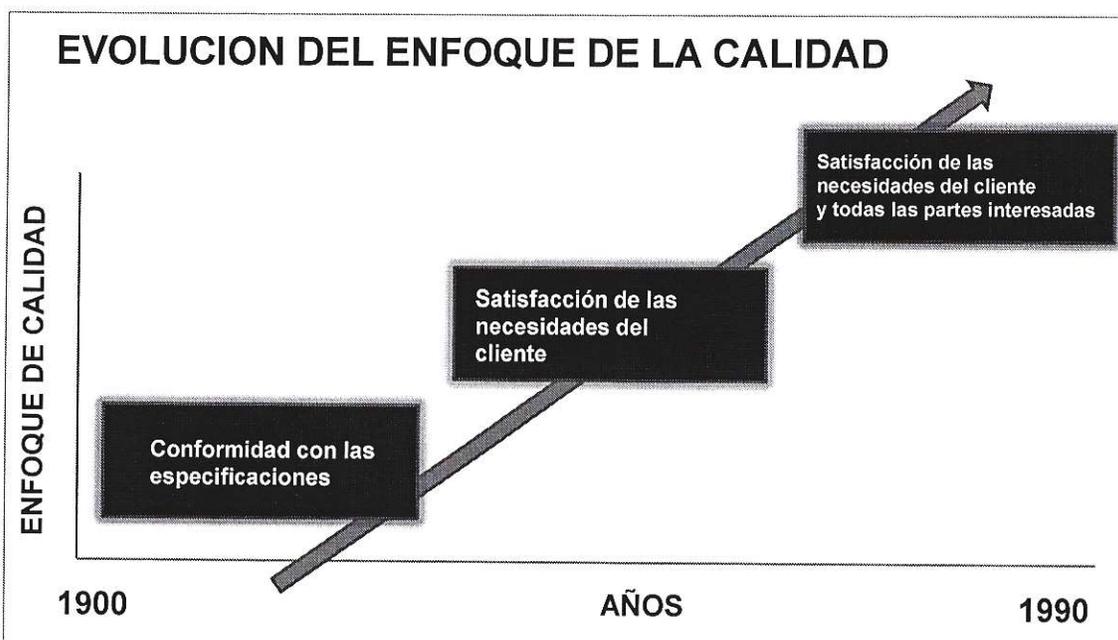


Figura 10. Evolución de la Calidad. Fuente: Elaboración propia con base en la Calidad y su evolución. <http://www.planificar-ge.com.ar/documentos/articulos/020.pdf>.

#### 4.8.2.- Requisitos y aplicación<sup>62</sup>

La norma ISO 9001 es una norma internacional que establece o define unos requisitos para implementar sistemas de gestión de calidad. Los requisitos son genéricos y aplicables a cualquier tipo de organización si tener en consideración del sector que sea, su tamaño y producto o servicio que ofrezca.

La norma ISO 9001 está conformada por ocho capítulos siendo los tres primeros referidos a generalidades, campo de aplicación y términos y definiciones. A partir de cuarto capítulo comienzan los requisitos que hay que observar para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

A continuación se muestran los capítulos 4 a 8 en los cuales se aprecian los requisitos.

#### 4.- Sistema de Gestión de la Calidad

<sup>62</sup> ICONTEC (2011) Compendio. Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación. 3 ed. P. 1 a 18. Contacto gráfico Ltda.

#### *4.1.- Requisitos Generales*

Señala que la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad siguiendo los requisitos planteados para la norma ISO 9001.

También señala el enfoque hacia procesos que debe tener la organización así como la identificación, operacionalización, control y mejora de los mismos

#### *4.2.- Requisitos de la documentación.*

Explicita sobre la documentación que debe tener todo sistema de gestión de la calidad

-Una política de calidad documentada aterrizada con unos objetivos de la calidad

-Un manual de la calidad

-Procedimientos y registros documentados exigidos por la norma: Control de los documentos, control de los registros, la realización de las auditorías internas, control sobre el producto o servicio no conforme, el manejo de las acciones correctivas y el manejo de las acciones preventivas.

-Los documentos y registros que la organización determine que requiere para tener un adecuado manejo de sus procesos en cuanto a planificación, operación y control.

#### *5.- Responsabilidad de la Dirección*

##### *5.1.- Compromiso de la dirección.*

Es muy clara la norma en el compromiso constante y evidenciable en acciones que debe tener la alta dirección de la organización para con la implementación y mejora del sistema de gestión de la calidad.

##### *5.2.- Enfoque al cliente.*

Se plantea que la alta dirección debe asegurarse del cumplimiento de lo que solicita el cliente.

### *5.3.- Política de la calidad.*

Dado el compromiso de la alta dirección con la calidad y con el sistema deberá plasmarse en una política de la calidad a la medida de la organización, ampliamente difundida y entendida y que sea consecuente con ese compromiso.

### *5.4.- Planificación*

#### *5.4.1.- Objetivos de la calidad*

Objetivos medibles y establecidos participativamente que aterricen la política de la calidad.

#### *5.4.2.- Planificación del sistema de gestión de la calidad.*

El sistema de gestión de la calidad debe ser planificado para que sea posible cumplir con sus requisitos generales y mantener su integridad ante los cambios que hubiese que acometer.

### *5.5.- Responsabilidad, autoridad y comunicación.*

#### *5.5.1.- Responsabilidad y autoridad*

Ambas deben estar bien definidas y comunicadas en la organización.

#### *5.5.2.- Representante de la dirección.*

Es un miembro de la dirección asignado por la alta dirección para que la represente con la autoridad correlativa a la responsabilidad de velar por el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de la calidad.

#### *5.5.3.- Comunicación interna.*

Deben estar asegurados los canales de comunicación por donde fluya de manera expedita toda la información que requiere la operatividad eficaz del sistema de gestión de la calidad.

---

## *5.6.- Revisión por la dirección*

### *5.6.1.- Generalidades*

Corresponde a la alta dirección velar porque el sistema de gestión de la calidad funcione bien y mejore continuamente para lo cual debe hacerle revisiones periódicas planificadas para constatar su pertinencia, adecuación y eficacia.

### *5.6.2.- Información de entrada para la revisión.*

- Retroalimentación de los clientes
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- Resultados de auditorías
- Estado de acciones correctivas y preventivas
- Acciones de seguimiento de revisiones previas por la dirección
- Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad
- Recomendaciones de mejora

### *5.6.3.- Resultados de la revisión*

- Mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos
- Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente
- Necesidades de recursos.

## *6.- Gestión de Recursos*

### *6.1.- Provisión de recursos*

Debe la organización determinar y proveer oportuna y suficientemente recursos para:

- Implementar, mantener y mejorar sistema de gestión de la calidad
- Aumentar la satisfacción de los clientes cumpliéndole sus requisitos

### *6.2.- Recursos Humanos*

### *6.2.1.- Generalidades*

El personal del sistema de gestión de la calidad debe evidenciar competencias basadas en la educación, formación, habilidades y experiencia

### *6.2.2.- Competencia, formación y toma de conciencia.*

- Debe la organización determinar las competencias requeridas, formar en ausencia o debilidades en las competencias, evaluar la eficacia de la formación dada, asegurarse que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de su trabajo y como aporta al logro de los objetivos de la calidad así como mantener registros en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia.

### *6.3.- Infraestructura*

La infraestructura es clave para lograr la conformidad con los requisitos del producto por lo que la organización debe determinarla, proporcionarla y mantenerla.

### *6.4.- Ambiente de trabajo*

La organización debe proveer adecuadas condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo que permita lograr la conformidad con los requisitos del producto.

## *7.- Realización del Producto*

### *7.1.- Planificación de la realización del producto*

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.

### *7.2 Procesos relacionados con el cliente.*

#### *7.2.1.- Determinación de los requisitos relacionados con el producto*

La organización debe determinar los requisitos que el cliente suministra y los que no pero que son necesarios para el uso del producto así como lo relacionado con la entrega y

posteriores, también los requisitos legales y reglamentarios y cualquier otro que pudiese requerirse.

#### 7.2.2.- Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Una revisión en detalle debe hacerse antes de que se genere el compromiso contractual de entrega para resolver diferencias y constatar la capacidad de suministro. Deben guardarse registros que evidencie la revisión.

#### 7.2.3.- Comunicación con el cliente

La organización debe asegurarse de establecer y mantener una comunicación expedita de doble vía con el cliente.

### 7.3.- *Diseño y desarrollo.*

#### 7.3.1.- Planificación del diseño y desarrollo

Debe la organización planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto y actualizarlo cuando sea necesario.

#### 7.3.2.- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

La organización debe determinar y revisar detalladamente todos los elementos asociados a los requisitos del producto que incluye información de diseños previos si le aplica y evidenciarlo con registros.

#### 7.3.3.- Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse adecuadamente para verificarlos respecto a los elementos de entrada y ser aprobados antes de darle curso.

#### 7.3.4.- Revisión del diseño y desarrollo

Deben realizarse revisiones sistemáticas en las etapas pertinentes de acuerdo a lo planificado y mantener registros.

---

#### 7.3.5.- Verificación del diseño y desarrollo

Debe realizarse la verificación de acuerdo a lo planificado y mantener registros.

#### 7.3.6.- Validación del diseño y desarrollo

Debe realizarse la validación de acuerdo a lo planificado para asegurar la capacidad de cumplir con los requisitos y procurar hacerla antes de la entrega o implementación de productos. Deben mantenerse registros.

#### 7.3.7.- Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse, revisarse, verificarse, validarse y aprobarse antes de su implementación. También debe evaluarse su efecto en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros.

### 7.4.- Compras

#### 7.4.1.- Proceso de Compras

La organización debe asegurarse que lo que adquiere se ajuste a las especificaciones de la compra. El tipo y grado de control a lo que se compra debe estar en concordancia con el impacto en la realización del producto.

La organización debe selección, evaluar y re-evaluar a sus proveedores para asegurarse de su capacidad de cumplimiento y de ello debe mantener registros.

#### 7.4.2.- Información de las compras

Debe describir el producto a comprar o sea contar con especificaciones definidas antes de informárselas al proveedor.

#### 7.4.3.- Verificación de los productos comprados

La organización debe definir y aplicar la inspección que considere pertinente para asegurarse que lo adquirido se ajusta a las especificaciones de compra. Esa inspección podrá

hacerse en las instalaciones del proveedor. Debe establecerse un método para la liberación del producto.

#### *7.5.- Producción y prestación del servicio*

##### *7.5.1.- Control de la producción y de la prestación del servicio*

La organización debe tener control sobre la planificación, producción y prestación del servicio para lo cual debe contar con la toda la información sobre el producto o servicio que sea necesaria, disponibilidad de equipamiento adecuado, equipos de medición y formas de liberación, entrega y pos-entrega.

##### *7.5.2.- Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio*

La organización debe evidenciar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados cuando estos no puedan verificarse mediante seguimiento y control posteriores.

##### *7.5.3.- Identificación y trazabilidad*

La organización, cuando sea pertinente, debe identificar el estado del producto respecto a las especificaciones a través de toda la realización del producto y mantener registros.

##### *7.5.4.- Propiedad del cliente.*

La organización debe tener control sobre los bienes propiedad del cliente cuando estén a su cargo para custodia o uso.

##### *7.5.5.- Preservación del producto*

La organización debe preservar la conformidad del producto durante su elaboración y entrega al destino previsto incluidas sus partes constitutivas.

#### *7.6.- Control de los equipos de seguimiento y de medición*

La organización debe tener control sobre los equipos de medición y seguimiento requeridos para evidenciar y garantizar la conformidad del producto con los requisitos. Debe asegurarse de la validez de las mediciones y mantener registros de ese control.

## *8.- Medición, Análisis y Mejora*

### *8.1.- Generalidades.*

La organización debe definir e implementar procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad con los requisitos del producto, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

### *8.2.-Seguimiento y medición*

#### *8.2.1.- Satisfacción del cliente*

La organización debe conocer metodológicamente la percepción del cliente sobre el cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización lo cual le permite conocer el desempeño del sistema de gestión de la calidad.

#### *8.2.2.- Auditoría interna*

La organización a intervalos planificados debe realizar mediante un procedimiento establecido auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con la norma ISO 9001, con los requisitos definidos por la organización y si se ha implementado adecuadamente y se mantiene de manera eficaz. Se deben mantener registros de las auditorías y sus resultados.

El auditado debe tomar las acciones consecuentes y pertinentes respecto a los hallazgos de la auditoría sin demora injustificada.

#### *8.2.3.- Seguimiento y medición de los procesos*

La organización debe demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los

resultados planificados para lo cual debe hacerles seguimiento y medición y proceder con los ajustes y acciones correctivas cuando sea requerido.

#### 8.2.4.- Seguimiento y medición del producto

La organización debe en los procesos hacer seguimiento y medición a las especificaciones del producto para verificar su cumplimiento. Debe mantenerse registros de la conformidad con los criterios de aceptación.

#### 8.3.- *Control de producto no conforme.*

La organización mediante un procedimiento documentado debe asegurarse que el producto que sea no conforme con los requisitos establecidos sea identificado, controlado y se evite su entrega no intencionada al cliente. La organización debe darle tratamiento al producto no conforme y mantener registros de las acciones tomadas.

#### 8.4.- *Análisis de datos*

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia.

#### 8.5.- *Mejora*

##### 8.5.1.- Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

##### 8.5.2.-/8.5.3.- Acción correctiva/Acción preventiva.

La organización debe apoyada en un procedimiento documentado aplicar acciones

correctivas/acciones preventivas apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas/potenciales para evitar su recurrencia/su ocurrencia.

#### **4.8.3.- La certificación.**

Luego que la empresa ha terminado de hacer la implementación de su sistema de gestión de la calidad, lo ha evaluado internamente y tiene la certeza que su desempeño es satisfactorio procede a solicitarle a una entidad externa acreditada que le sea evaluado el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad con la finalidad que le certifique que su operatividad da cumplimiento plenamente a los requisitos especificados en la norma internacional ISO 9001.

Con su sistema de gestión de la calidad certificado la empresa está en condiciones de demostrar a sus clientes o usuarios y demás partes interesadas, varias cosas:

- Que ha logrado establecer un enfoque sistémico de procesos en su accionar.
- Que ha logrado hacer ajustes y mejoras en su estructura organizativa y su manera de gestionarse.
- Que está en capacidad de satisfacer consistentemente los requerimientos de productos o servicios que le sean solicitados.
- Que cumple con los requisitos legales y reglamentarios además del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001.
- Que es una organización que acoge para su accionar los principios de calidad que establece la norma ISO 9000.

Para que la certificación tenga validez y reconocimiento nacional e internacional debe ser otorgada por una entidad independiente de la empresa que esté acreditada ante el organismo nacional correspondiente que avala la capacidad e idoneidad de la entidad para

---

otorgar certificaciones. En Colombia la ONAC, Organismo Nacional de Acreditación es quién otorga ese aval; la ONAC a su vez es miembro del Foro Internacional de Acreditación (AIF, [www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)).

En Colombia hay varias entidades avaladas por la ONAC para revisarle a las empresas sus sistemas de gestión de la calidad y otorgar certificaciones de calidad. Se señalan entre otras:

- El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación, ICONTEC
- Bureau Veritas Certification
- SGS Colombia S.A.
- IC&T S.A. (INTERNATIONAL CERTIFICATION AND TRAINING S.A.)
- Universidad Tecnológica de Pereira

Hay varias etapas que deberán surtirse para la realización de la auditoría de certificación<sup>63</sup>, por parte de la empresa y de la entidad certificadora<sup>64</sup>, así:

- Empresa.
- Escogencia de la entidad certificadora.
- Solicitud oportuna de las auditorías de certificación y acuerdo contractual con la entidad certificadora.
- Envío a la entidad certificadora de toda la documentación del sistema de gestión de la calidad que sea requerida por la entidad certificadora para poder preparar la auditoría de certificación.
- Revisar y aprobar el plan de auditoría enviado por la entidad certificadora.
- Realizar los eventuales ajustes al sistema de gestión de la calidad requeridos por la

---

<sup>63</sup> Norma ISO 19011

<sup>64</sup> BVQI Colombia LTDA - Servicios de certificación- Mecanismos generales de control-2012

entidad certificadora como resultante de la revisión de la documentación enviada.

- Atender a los auditores de la entidad certificadora según el plan de auditoría concertado y aprobado.

- Darle oportuno tratamiento mediante acciones correctivas a las eventuales no conformidades que surgiesen durante la auditoría y entregar a la entidad certificadora la documentación que evidencie ese tratamiento.

- Atender en las fechas programadas las auditorías de seguimiento al sistema de gestión de la calidad.

- Entidad certificadora.

- Envío a la empresa de la oferta sobre la certificación.

- Revisión de toda la documentación del sistema de gestión de la calidad que requirió a la empresa para determinar si está preparada para recibir la auditoría de certificación.

- Comunicar a la empresa sobre eventuales ajustes de preparación para la auditoría de certificación.

- Elaborar y enviar a la empresa el plan de la auditoría de certificación.

- Llevar a cabo una reunión de apertura a la auditoría de certificación para presentar la mecánica de la auditoría.

- Realizar en las instalaciones de la empresa la auditoría de certificación para evidenciar la conformidad del sistema de gestión de calidad con todos los requisitos de la norma ISO 9001; la pertinencia, mediante observación directa, entre el alcance propuesto y el desempeño de los procesos.

---

- Efectuar la reunión de cierre con los auditados, el representante de la dirección y la dirección general en lo posible para allí presentar, previo análisis, los resultados de la jornada de auditoría, las eventuales no-conformidades detectadas, así como revisar la forma en que se deberán presentar las acciones consecuentes con los hallazgos.

- Aprobar, con base en la recomendación del auditor líder, la emisión del certificado luego de haberse cumplido todos los requisitos establecidos para la certificación incluyendo el cierre de las no conformidades que hubiesen sido detectadas durante la auditoría. El Certificado detallará el estándar y el alcance con los cuales la empresa está cumpliendo en el momento de la auditoría y que fueron auditados y verificados por el equipo auditor.

- Realizar las auditorías de seguimiento al sistema de gestión de la calidad.

Desde la hipótesis # 1 planteada “Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001 como parte del Direccionamiento Estratégico en la Universidad Simón Bolívar le facilita un ordenamiento en su gestión académica-administrativa y le soporta el logro y permanencia de las acreditaciones, de programas académicos e institucional” se visualiza claramente que tanto la Acreditación como el SGC-ISO 9001 están totalmente relacionados con el proyecto y de allí su inclusión en el marco teórico. Su aporte al proyecto es pleno en cuanto constituye su parte nuclear.

#### **4.9 European Foundation Quality Management - EFQM<sup>65</sup>**

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management - EFQM), con sede en Bélgica, es una organización sin ánimo de lucro con 27 años de existencia, creada en 1988, por 14 importantes diversas entidades y empresas europeas con el objetivo de promover la excelencia sostenida mediante una gestión de excelencia. Consideraron que una organización verdaderamente excelente se esfuerza en

---

<sup>65</sup> [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

satisfacer a todos sus grupos de interés y su éxito se medirá en función de los resultados que es capaz de alcanzar, los resultados que alcanza y la forma como los alcanza.

Para hacer posible en la práctica ese propósito en las organizaciones en 1991 crearon el Modelo EFQM de Excelencia y lo soportaron en ocho conceptos fundamentales de la excelencia que constituyen las bases para que cualquier organización logre la excelencia sostenida en su gestión siempre y cuando sean acogidos y generen un total compromiso de la Alta Dirección para que así se posibilite su incorporación a la cultura organizacional. Paralelo al Modelo también en 1991 fue creado el Premio Europeo de Calidad que utiliza como criterios de decisión, la eficaz aplicación del Modelo EFQM de Excelencia. El objetivo del premio es visibilizar o resaltar a las empresas con desempeño excelente.

A 2013 hay registradas en la EFQM, 700 organizaciones de diversa índole y diversos sectores, desde multinacionales, nacionales, universidades e institutos de investigación<sup>66</sup>.

Cabe resaltar dos propósitos claves fundentes de la EFQM<sup>67</sup>:

1.- Apoyar a las organizaciones europeas en la transformación de la Gestión Total de Calidad según el concepto de Edward Deming, actuando como factor clave y diferenciador a la hora de mejorar la competitividad.

2.- Estimular y asistir a las organizaciones en toda Europa para desarrollar actividades de mejora enfocadas hacia el logro de la excelencia en la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad y en los resultados.

---

<sup>66</sup> Cabo Salvador, Javier y Guerra López Alberto, Alberto. Criterios del Modelo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM, pág. 660, Capítulo 17. <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/search.action?p00=efqm&fromSearch=fromSearch>

<sup>67</sup> Cabo Salvador, Javier y Guerra López Alberto, Alberto. Criterios del Modelo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM, pág. 660, Capítulo 17. <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/search.action?p00=efqm&fromSearch=fromSearch>, págs. 659/660.

El Modelo EFQM de Excelencia, que es el más ampliamente utilizado en Europa, se soporta en dos aspectos clave que son la plena *comprensión* de la filosofía y mecánica operativa del modelo unido al compromiso de la alta dirección de su aplicación a través de la *autoevaluación* en toda la organización como ejercicio fundamental para analizar con detenimiento y detalle el funcionamiento del sistema de gestión de la organización de cara a los criterios del modelo. Como producto de la autoevaluación surgen desviaciones soportadas en hechos y datos objetivos cuya intervención permite realizar ajustes y mejoras en el tránsito hacia la excelencia organizacional.

#### *Conceptos Fundamentales*<sup>68</sup>

##### *1.- Añadir valor para los clientes.*

Las instituciones excelentes gestionan para crear y añadir constantemente valor para los clientes.

##### *2.- Creación de un futuro sostenible.*

Las empresas excelentes logran rendimientos sobresalientes en el hoy y trabajan incesantemente para sostenerlos y mejorarlos continuamente en el futuro a corto, mediano y largo plazo.

##### *3.- Desarrollo permanente de la capacidad organizacional.*

La excelencia organizacional conlleva el aumento y mejora de la capacidad de la empresa de cara a sus partes interesadas mediante una gestión eficaz de constante cambio internamente y más allá de los límites de la institución.

##### *4.-Aprovechamiento de la creatividad y la innovación.*

---

<sup>68</sup> Cabo Salvador, Javier y Guerra López Alberto, Alberto. Criterios del Modelo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM, pág. 660, Capítulo 17. <http://site.ebrary.com/lib/alianzalogisticadelcaribesp/search.action?p00=efqm&fromSearch=fromSearch>, pág. 664.

Las organizaciones excelentes innovan, mejoran continuamente sus niveles de rendimiento y aprovechan la creatividad de sus partes interesadas.

*5.- Liderando con visión, inspiración e integridad.*

Las instituciones excelentes propician la participación de su personal contando con líderes que inspiran y lideran con el ejemplo, apegados a una sólida cultura organizacional de calidad y resultados, soportada en valores éticos.

*6.- Gestionar con agilidad.*

Las organizaciones que son excelentes identifican y actúan proactivamente y efectivamente ante las amenazas y oportunidades de su entorno de actuación.

*7.- Éxito con el concurso del talento de la personas.*

Las empresas excelentes valoran, reconocen y apoyan a sus colaboradores en su desarrollo profesional y personal empoderándolos para el logro de los objetivos organizacionales y personales.

*8.- Logro y sostenimiento de resultados sobresalientes.*

Las organizaciones excelentes mantienen un desarrollo sostenido con resultados sobresalientes para todos sus grupos de interés.

Así como con las normas ISO 9000 los principios de la calidad sustentan los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001, en el Modelo EFQM los conceptos fundamentales sustentan o dan base a los criterios de este modelo que se muestra a continuación.

*Criterios del Modelo EFQM de Excelencia.*

Los criterios del modelo son nueve. Los cinco primeros están referidos a lo que hace la organización y cómo lo hace y se denominan *Agentes Facilitadores*. Los cuatro restantes representan lo que consigue la organización con lo que hace o sea que constituyen los

*Resultados.* Los *Agentes facilitadores* hacen posible que los *Resultados* para cada una de partes interesadas, se den luego del hacer.

Los criterios se muestran en el siguiente esquema

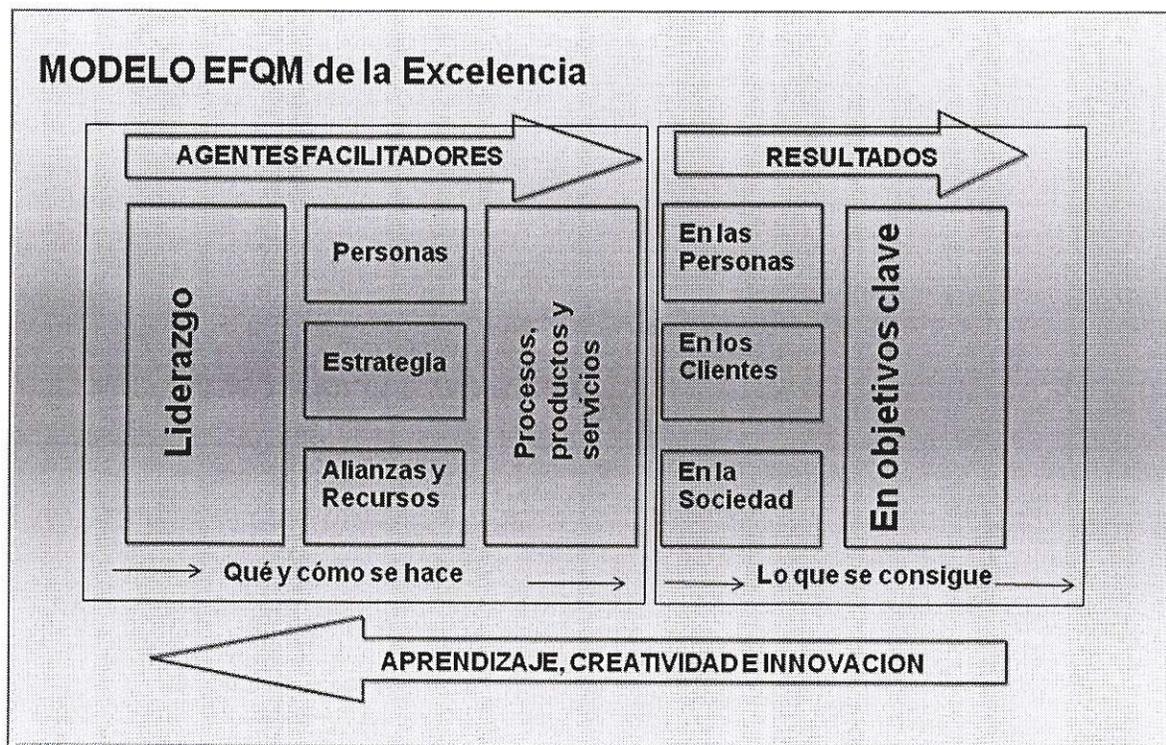


Figura 11. Modelo EFQM. Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria>

Los Agentes facilitadores.

1.- *Liderazgo* (la bujía del modelo).

El desarrollo y avance de la empresa hacia la excelencia depende del conocimiento, de la actitud, del compromiso y del adecuado y ejemplarizante accionar del personal de dirección.

Las empresas ya excelentes tienen y mantienen líderes que hacen posible que las cosas sucedan bien, sirviendo como modelos e inspiradores con su accionar ético soportado en sólidos valores.

2.- Las Personas (actores internos).

El desarrollo y avance de la empresa hacia la excelencia se logra con personal competente, proactivo, informado, empoderado, motivado y comprometido.

Las empresas ya excelentes empoderan, reconocen, motivan, respetan y valoran a su personal y lo involucra en una cultura organizacional que propende por el desarrollo constante de la empresa y de su gente.

### 3.- Política y Estrategia (Direccionamiento estratégico).

El desarrollo y avance de la empresa hacia la excelencia depende de la apropiación de un pensamiento estratégico acompañado de un adecuado alineamiento estratégico.

Las empresas ya excelentes han implementado su Misión y logran su Visión manteniendo sus Políticas y estrategias enfocadas en sus grupos de interés.

### 4.- Alianzas y Recursos (apoyos y soportes).

El desarrollo y avance de la empresa hacia la excelencia se soporta en alianzas gana-gana con los actores externos y con un manejo racional de los recursos financieros, físicos, informáticos y tecnológicos.

Las empresas ya excelentes planifican y gestionan las alianzas con partes interesadas así como también hacen gestión sobre sus recursos internos acorde a su política y estrategia para apoyar el desempeño de sus procesos.

### 5.- Procesos, productos y servicios (el núcleo).

El desarrollo y avance de la empresa hacia la excelencia se consigue mediante el diseño, validación, implementación, gestión sistemática, control y mejoramiento de procesos para entregar productos y servicios que generen valor y satisfagan a sus grupos de interés.

Las empresas ya excelentes diseñaron sus procesos partiendo de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés y los gestionan de manera sistémica proveyendo continuamente productos y/o servicios con valores agregados que satisfacen a sus usuarios.

Criterios de *Resultados*.

Resultados en los *Clientes*.

El desarrollo y avance de la empresa hacia la excelencia es viable si son satisfechas en forma sostenida las necesidades/expectativas de los clientes.

Las organizaciones ya excelentes alcanzan, sostienen y mejoran sus resultados de cara a sus clientes, satisfaciendo y superando sus necesidades y expectativas.

Resultados en las *Personas* (en su Talento Humano).

El desarrollo y avance de la empresa hacia la excelencia se facilita cuando hacen posible el desarrollo profesional y personal de las personas que laboran en la empresa.

Las organizaciones ya excelentes se mantienen desarrollando a su personal y alcanzan, sostienen y mejoran sus resultados de cara a ellos.

Resultados en la *Sociedad* (en los grupos de interés).

El desarrollo y avance de la empresa hacia la excelencia se facilita cuando se cumplen sostenidamente los requerimientos de ley y se tiene y actúa con un claro sentido de la ética y de responsabilidad con la sociedad que está siendo impactada por la empresa.

Las organizaciones ya excelentes logran y mantienen resultados sobresalientes que satisfacen a la sociedad y demás partes interesadas en consonancia con su entorno social: local, nacional e internacional.

Resultados en *Objetivos Clave* (factores clave de éxito).

---

El desarrollo y avance de la empresa hacia la excelencia se dan cuando los resultados traducen efectividad en el logro de los objetivos corporativos clave.

Las organizaciones ya excelentes hacen seguimiento sostenido a sus procesos, miden de manera exhaustiva, alcanzan y mantienen resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

*Aprendizaje, creatividad e innovación.*

Las organizaciones excelentes lo promueven para permitir potenciar el actuar de los actores en la búsqueda de desempeños sobresalientes que redunden en mejores resultados

Para la autoevaluación de cada uno de los criterios, el modelo cuenta con un conjunto de reglas de evaluación que aplica mediante una herramienta denominada REDER<sup>69</sup> que significa:

R: Resultados.

Se refiere a los logros que la organización consigue.

Considera la Relevancia y la Utilidad así como el Rendimiento.

En una organización excelente, los resultados coherentes con el enfoque, muestran un alto nivel sostenido y competitivo o tendencias positivas, con objetivos adecuados que se alcanzan.

E: Enfoque.

Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello.

Considera la solidez de la fundamentación y su integración o alineamiento.

En una organización excelente el enfoque considera procesos bien definidos y suficientemente desarrollados y enfocados a los diversos actores, con apoyo a la estrategia.

---

<sup>69</sup> TQM Asesores. <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>

D: Despliegue.

Lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque.

Considera su implantación como lo sistémico.

En una organización excelente, el enfoque es sistémico y se vivencia en los procesos y en todas las áreas.

ER: Evaluación y Revisión.

Lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue.

Considera la Medida periódica, el Aprendizaje y la Creatividad así como la Mejora e Innovación.

En una organización excelente se hace seguimiento y se realizan mediciones que permiten detectar oportunamente eventuales desviaciones en el enfoque para tomar prontamente acciones de ajuste, mejoramiento e innovación que constituyan un aprendizaje para la organización.

El entrar en detalles sobre esta herramienta REDER no está contemplado en el alcance de este proyecto, ello corresponderá hacerlo a la Universidad si opta por acoger esta opción para su gestión en busca de la excelencia.

El Modelo EFQM de Excelencia no riñe con ningún otro modelo ni con ningún otro enfoque de gestión; deberá ser considerado como complementario al ser un modelo más amplio, más robusto, más exigente, más completo a un nivel superior para gestionar las organizaciones.

El Modelo de cara a la autoevaluación para optar al premio pondera los diferentes criterios cuyos valores se muestran en el siguiente esquema. Su profundización tampoco está considerada en el alcance de este proyecto.

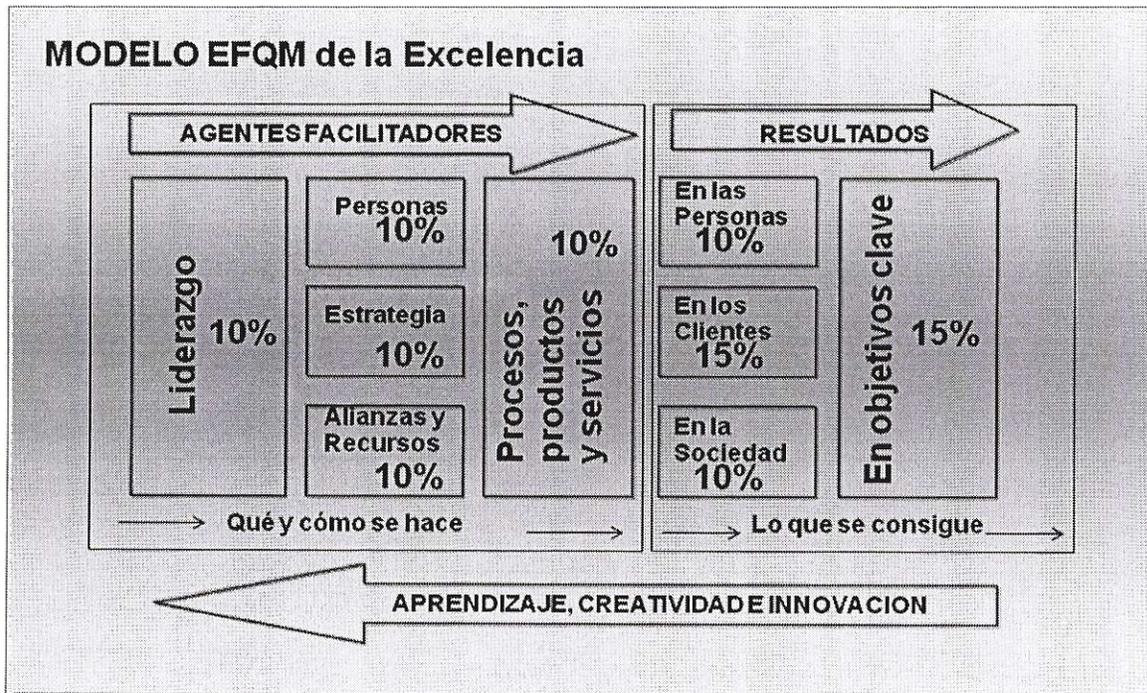


Figura 12. Modelo EFQM de la Excelencia. Fuente: Elaboración propia basada en Criterios del Modelo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM. Capítulo 17, pág. 660

## Capítulo 3

### 5. Marco Metodológico

#### 5.1 Enfoque o Paradigma

Este es un trabajo de investigación que consideró las fases de observación, descripción, explicación y predicción inherentes al conocimiento científico y ubicado en las ciencias administrativas. Ya decía Carlos Méndez (1998) que la observación, la descripción, la explicación y la predicción son etapas claves del proceso de investigación por ser consideradas niveles del conocimiento científico. (p.52)

Tomando a Manuel Ildefonso Ruiz Medina<sup>70</sup> (2001) que expresa “Hernández, Fernández y Batista (2010:4) en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto”. (p.152).

La presente investigación considera ambos enfoques lo cual la sitúa como de carácter mixto.

Tiene el enfoque cualitativo porque consideró la realidad en su propio contexto a la luz de lo que está sucediendo, producto de la observación y la vivencia de los autores lo que los llevó a interactuar con los informantes de manera natural. También plantea Manuel Ildefonso Ruiz Medina que “los autores Blasco y Pérez (2007:25), señalan que la

---

<sup>70</sup> Ruiz Medina, Manuel (2011). Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Sinaloa. Recuperada de [http://www.cumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo\\_cuantitativo\\_mixto.htm](http://www.cumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.htm)

investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas”<sup>71</sup>.

Los autores al trabajar en la Universidad Simón Bolívar y tener sus trabajos una estrecha relación con el tema objeto de estudio de la presente investigación les permitió hacer un manejo tanto cualitativo como cuantitativo. La observación recurrente sobre el decir y el actuar de las personas o autores implicados, alta gerencia y comunidad en general, así como de los resultados de sus acciones se encuadra en la concepción cualitativa. Para ello se contrastaron los 8 principios de gestión de calidad con el accionar institucional para analizar que tanta cercanía o desviación hay y proponer cursos de acción de ajustes y mejora.

El enfoque cuantitativo está presente al haber utilizado encuestas para obtener información, que ordenada y traducida en datos estadísticos y posteriormente analizada permitió diagnosticar el componente de la gestión administrativa por una parte y caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de la Vicerrectora Académica de la Institución.

El observar la transformación reiterada en la dinámica de la gestión del día a día que se da en la Institución previa y durante la visita de pares académicos, lapso en el cual se posponen agendas previamente establecidas o no se agendan nuevas, se trastoca lo urgente con lo importante en razón a la necesidad de acopiar a último momento información sujeta a ser solicitada y analizada por los pares académicos o tener la mayor cantidad posible de información por sí es requerida, pasando por normales retoques a la infraestructura física y tecnológica, situación que no pasa desapercibida en gran parte de los funcionarios y actores relacionados, llevó a los autores a concebir la necesidad de intervenir ese estado de cosas y proponer en consecuencia una alternativa de solución que se materializa en el presente

---

<sup>71</sup> Ruiz Medina, Manuel (2011). Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Sinaloa. Recuperada de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo\\_cuantitativo\\_mixto.htm](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.htm), pág.155

proyecto, que por su naturaleza para su desarrollo conllevó a adelantar una investigación que considerara ambos enfoques, el cualitativo y el cuantitativo por estar bien marcados la aplicación de ambos.

## **5.2 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se ajusta a este proyecto es el descriptivo porque fue necesario delimitar y describir características consideradas claves del objeto de estudio, al igual que permitió identificar actitudes y conductas de los actores inmersos en el contexto de la investigación (Méndez C. 1988, p.125 y 126), como también el incluir formas de organización.

Según Cesar Augusto Bernal (2010) una de las principales características de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes. (p.113).

Es claro que los autores delimitan su proyecto en la forma en que perciben que se da la gestión en la Universidad Simón Bolívar y consecuentemente proceden a realizar una descripción de ella para lo cual observaron y midieron previamente. Plantea Sampieri (1998) que desde el punto de vista científico, describir es medir y que la investigación descriptiva requiere conocer bien el área que se investiga (Dankhe, 1986) lo cual es algo que poseen suficientemente los autores. (p.60 y 61).

Se precisa que al querer los autores avanzar más allá de la mera descripción del fenómeno en estudio y abordar el análisis sobre la relación que podría existir entre las variables presentes en el aspecto delimitado de la investigación se configura que ésta también reviste el carácter de correlacional. Este proyecto revisa relaciones tales como la forma en que se comporta la Universidad en épocas de visita de pares y el modelo de gestión institucional

imperante así como el estilo de dirección y liderazgo de la Vicerrectora Académica. Neil Salkind (1999) considera que la investigación correlacional examina relaciones entre variables pero en ningún momento implica que una sea causa de la otra (p.13). Roberto Hernández Sampieri (1998) precisa que la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (p.63).

### **5.3 Método**

Las empresas que implementan sistemas de gestión de la calidad ISO 9001 han logrado ajustar y mejorar sustancialmente su organización tanto en su conducción interna como en la prestación o suministros de servicios o productos a sus clientes logrando niveles superiores de satisfacción en ellos. La Universidad Simón Bolívar ha implementado parcialmente un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y está inmersa en la ampliación de su alcance a toda la institución lo cual permite considerar que al término de la implementación total y del normal período de maduración y cimentación definitiva se logren mejoras sustanciales en la organización tanto en su gestión interna como en la prestación del servicio educativo a sus usuarios y demás partes interesadas logrando altos niveles de satisfacción en ellos.

Lo anterior se concluye al partir de lo general, las empresas que implementan sistemas de gestión de la calidad ISO 9001 mejoran sustancialmente, a lo particular, la Universidad Simón Bolívar al concluir la implementación total del sistema de gestión de la calidad ISO 9001 logrará también mejorar sustancialmente.

Al estar la investigación que sustenta este proyecto enmarcada en la concepción antes señalada conduce a estar en presencia del método deductivo.

Plantea Carlos E. Méndez (1988) que la ocurrencia de las formulaciones generales permite observar un fenómeno particular comparando las manifestaciones del objeto de investigación con las proposiciones teóricas que a él se refieren. (p.136)

El proyecto incluye la determinación del estilo de dirección y liderazgo de la vicerrectora académica tomada como una muestra de un funcionario de la alta dirección de la universidad y la consiguiente revisión de cómo los resultados podrán visibilizar una correlación con la forma en que esta hace su gestión. Las bondades de conocer ello podrán ser útiles para continuar caracterizando al resto de los funcionarios de la alta dirección como insumo esencial para acometer los ajustes y mejoramientos a que hubiese lugar para estar en sintonía con la dinámica de operación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001. El continuar realizando las caracterizaciones nombradas coloca a esta investigación también en presencia del método inductivo.

Se vuelve nuevamente a Méndez para señalar que él también plantea que Inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que no son incompatibles sino complementarios y que el conocimiento de realidades económicas, administrativas y contables se ha fundamentado en el empleo de dichos métodos.

## 5.4 Hipótesis y Variables

La hipótesis planteada por los investigadores y sus variables son:

**Tabla 2.**

*Hipótesis y variables.*

<b>HIPÓTESIS 1</b>	Un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 como parte del Direccionamiento Estratégico en la Universidad Simón Bolívar le facilita un ordenamiento en su gestión académica-administrativa y le soporta el logro y permanencia de las acreditaciones, de Programas académicos e institucional
<b>HIPÓTESIS 2</b>	El estilo de dirección y liderazgo en la alta dirección facilita o limita la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad-SGC ISO 9001
<b>VARIABLES</b>	
Variables de la Hipótesis 1: 1.- Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. (Independiente.) 2.- Ordenamiento en la gestión académica-administrativa. (Dependiente) 3.- Logro y permanencia de las acreditaciones. (Dependiente)	
Variables de la Hipótesis 2: 1.- Estilo de dirección y liderazgo imperante en la alta dirección. (Independiente) 2.- Implementación fluida o frenada del SGC. (Dependiente)	

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.1.- Definición de las variables

#### Definiciones conceptuales

- Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: Componente del sistema de gestión de la organización enfocada en la gestión sistemática de procesos, en satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas y en la mejora continua.

- Ordenamiento en la gestión académica-administrativa: Gestión eficaz, eficiente, con calidad y permanente, en el día a día, de todos los recursos disponibles para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.

- Logro y permanencia de las acreditaciones: Consecución y rea-acreditaciones fluidas al incorporarlas en la gestión del SGC.

- Estilo de dirección y liderazgo imperante en la alta dirección: Manera como se dirige y conduce una organización.

- Implementación fluida o frenada del SGC: Implementación con o sin obstáculos derivados del estilo de dirección y liderazgo

Definiciones operacionales

Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: Medición del grado de implementación y del alcance del SGC.

Ordenamiento en la gestión académica-administrativa: Como resultado de la medición del desempeño de procesos y de la satisfacción de las partes interesadas a través de indicadores de gestión.

Logro y permanencia de las acreditaciones: Evaluar grado actual de dificultad en las re-acreditaciones

Estilo de dirección y liderazgo imperante en la alta dirección: Caracterización de los estilos de dirección y liderazgo.

Implementación fluida o frenada del SGC: Contrastación de los estilos de dirección y liderazgo definidos respecto hacia donde se enfocan: tarea/resultados-personas o mixto y sus grados.

5.5 Matriz Metodológica  
Tabla 3. Matriz Metodológica

Pregunta Principal	Objetivo General	Hipótesis	Variables
<p>¿Cómo un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 facilita el ordenamiento de la gestión académica-administrativa en la Universidad Simón Bolívar y es un soporte clave para el logro y sostenimiento de las acreditaciones de los programas académicos y de la acreditación institucional?</p>	<p>Diseñar un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 que facilite el ordenamiento de la gestión académica-administrativa en la Universidad Simón Bolívar y que sea un soporte clave para el logro y sostenimiento de las acreditaciones de los programas académicos y de la acreditación institucional</p>	<p>H1: Un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 como parte del Direccionamiento Estratégico en la Universidad Simón Bolívar le facilita un ordenamiento en su gestión académica-administrativa y le soporta el logro y permanencia de las acreditaciones, de Programas académicos e institucional</p> <p>H2: El estilo de dirección y liderazgo en la alta dirección facilita o limita la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad-SGC ISO 9001</p>	<p>Independiente: V1.- Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001</p> <p>Dependiente: V2.- Ordenamiento en la gestión académica-administrativa. V3.- Logro y permanencia de las acreditaciones.</p>
<p><b>Preguntas alternas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la forma actual visible de gestión académica-administrativa en el día a día imperante en la Universidad Simón Bolívar?</li> <li>• ¿Cuál es el estado del arte sobre formas de gestión gerencial especialmente en el sector educativo?</li> <li>• ¿El ejercicio académico-administrativo imperante pre y pos acreditación es suficiente para lograr y mantener la competitividad y las acreditaciones?</li> <li>• ¿Es útil y porqué determinar si el estilo de dirección y liderazgo predominante en la alta dirección de la Universidad Simón Bolívar constituye una fortaleza o una debilidad al momento de interiorizar y acometer los cambios en la forma imperante de gestión que se propondrán?</li> </ul>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear la forma adecuada, a juicio de los autores, de gestión académica-administrativa en el día a día de la Universidad Simón Bolívar para lograr la visión con resultados positivos y duraderos.</li> <li>• Presentar las formas de gestión gerencial mayormente difundidas, especialmente en el sector educativo.</li> <li>• Plantear la forma adecuada, a juicio de los autores, de gestión académica-administrativa que sea suficiente para lograr y mantener la competitividad y las acreditaciones.</li> <li>• Proponer un Modelo para conocer el estilo de dirección y liderazgo predominante en la alta dirección de la Universidad Simón Bolívar y cuya aplicación determine si es una fortaleza o una debilidad al momento de interiorizar y acometer los cambios en la forma imperante de gestión que se plantea.</li> </ul>		<p>Independiente: V4.- Estilo de dirección y liderazgo imperante en la alta dirección</p> <p>Dependiente: V5.- Implementación fluida o frenada del SGC</p>

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Población y Muestra

Población: Alta dirección de la Universidad Simón Bolívar compuesta por:

- El Rector.
- Los vicerrectores (Académico, Financiero, de Investigación e innovación y de Infraestructura)
- La Secretaria General.
- Director de Extensión Cúcuta.

Muestra: Vicerrectora Académica.

La muestra es de carácter no probabilística o sea que es una muestra dirigida por conveniencia. Ello obedeció a que en esa vicerrectoría se concentra la parte medular de cualquier universidad lo que la hace representativa ante las otras instancias de la Institución para conocer el estilo de dirección y liderazgo imperante allí de cara a una gestión enfocada en los clientes o usuarios que es de donde parte el sistema de gestión de calidad ISO 900 cuyo primer principio precisamente es enfoque al cliente.

### *Unidad de análisis.*

El funcionario a caracterizar fue la Vicerrectora Académica, perteneciente a la alta dirección, responsable de una de las tres funciones sustantivas de la educación superior, como lo es la Docencia.

Para el diligenciamiento del instrumento diseñado se escogieron los funcionarios a su cargo correspondientes al primer nivel de su tramo de control. Esos funcionarios fueron:

- 1 Director de Ciencias Básicas
  - 1 Director de Ciencias Sociales y Humanas
  - 1 Director de Instituto de Educación y Pedagogía.
-

- 1 Director Académico de Posgrados
- 14 Directores de Programa académico de Pregrado
- 2 Coordinadores de Procesos Académicos
- 1 Coordinador de PIEA

Los Programas Académicos de Pregrado seleccionados fueron:

- Derecho
- Psicología
- Trabajo Social
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería de Mercados
- Ingeniería Industrial
- Administración de empresas
- Comercio y negocios internacionales
- Contaduría Pública
- Instrumentación quirúrgica
- Enfermería
- Fisioterapia
- Medicina
- Microbiología

### **5.7 Técnicas para recolección de la información**

Como técnica para adelantar la presente investigación se tienen:

- La observación directa del fenómeno de estudio ya que los autores tienen la posibilidad de captar de primera mano, en forma directa, sin intermediarios, la realidad que

El procesamiento de la información colectada requirió que fuese clasificada y ordenada con presentaciones en tablas y gráficos según la especificidad de lo que se estudió.

Esa información una vez tabulada y ordenada permitió que se hiciesen los análisis correspondientes para lo cual fue necesario recurrir a técnicas estadísticas simples. Los resultados de esos análisis se presentan en anexos al cuerpo del trabajo.

### **5.8 Los Instrumentos**

Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron 3 instrumentos, uno para consignar los resultados de observación, el segundo para diagnosticar el componente administrativo de la universidad y el tercero para caracterizar los estilos de dirección y liderazgo. Dichos instrumentos se presentan en el apéndice A. Las comunicaciones cursadas a los expertos para validar los instrumentos se presentan en el apéndice C.

## Capítulo 4

### 6. Resultados de la investigación

#### 6.1 Resultados obtenidos en el ejercicio de la observación realizada sobre el componente de la gestión administrativa en la Universidad.

Se diseñó un instrumento para consignar la información producto de las observaciones directas que se hicieron. Se tomaron los 8 principios de gestión de calidad como referentes para contrastar el accionar institucional, encontrar desviaciones y poder proponer cursos de acción de ajustes y mejora. Se escogieron esos principios como referente porque su observancia por parte de la alta dirección le permite conducir a la organización hacia la mejora del desempeño en momentos que la universidad ha tomado la ruta de las acreditaciones de alta calidad de programas académicos e institucional y además constituyen la base de los sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000.

La información colectada se cruzó posteriormente con el diagnóstico de la gestión administrativa, con los referentes teóricos y con el objetivo planteado para este proyecto.

Los hallazgos registrados son un resumen de todas las observaciones que los autores han venido captando desde su vinculación a la universidad y que documentaron durante la fase diagnóstica para la formulación del plan estratégico de desarrollo 2008-2012.

Como resultado de la aplicación del instrumento señalado se obtuvieron los hallazgos que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4 Registro de lo Observado

Variable observada	Descripción de la variable	Aspectos a observar	Hallazgos (Información obtenida)
Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Vocación de servicio.</li> <li>b. Cortesía y amabilidad en la atención de los usuarios.</li> <li>c. Atención del Conmutador.</li> <li>d. Resolución oportuna de necesidades de los usuarios.</li> <li>e. Atención de quejas, reclamos y sugerencias.</li> <li>f. Medición de la satisfacción del cliente</li> <li>g. Comunicación de las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización.</li> <li>h. Orientación al cliente interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. No está arraigada la vocación de servicio (“Baile del indio” ante requerimientos de los usuarios).</li> <li>b. El trato hacia los estudiantes en algunas dependencias administrativas y académicas no es el adecuado para un cliente.</li> <li>c. Requiere realizarse varias llamadas para poder establecer contacto en la comunicación.</li> <li>d. Resolución de necesidades de los usuarios es demorada, las respuestas se encuentran luego de recorrer varias oficinas.</li> <li>e. No se cuenta con un mecanismo definido para la recepción y tratamiento de las QRS.</li> <li>f. No se mide la satisfacción del cliente en los servicios prestados por la Universidad ni se actúa en consecuencia. No hay procedimiento al respecto.</li> <li>g. No se observan en los medios de comunicación disponibles que se informe y socialicen las necesidades y expectativas de los estudiantes.</li> <li>h. No se maneja el concepto de cliente interno.</li> </ul>
Liderazgo	Crear y mantener un ambiente propicio centrado en valores para involucrar totalmente al personal en el logro de los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coherencia entre el discurso y el actuar.</li> <li>b. Liderazgo de la alta dirección en la gestión organizacional.</li> <li>c. Empoderamiento por parte de los jefes.</li> <li>d. Creación de confianza, eliminar temores.</li> <li>e. Se propicia sentido de identidad y pertenencia hacia la universidad.</li> <li>f. Consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.</li> <li>g. Establecimiento de una Visión clara, Objetivos y Metas desafiantes.</li> <li>h. Reconocimiento al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se observa que no hay coherencia.</li> <li>b. En la institución se hace lo que el Sr. Rector dice.</li> <li>c. La dirección es autocrática.</li> <li>d. No se comunican abiertamente los problemas, se acostumbra llamar la atención en público. Trato impersonal predominante hacia los dirigidos.</li> <li>e. Se evidencia el sentido de pertenencia de los empleados y la identidad con la universidad.</li> <li>f. No se consideran las necesidades de todas las partes interesadas (Proveedores, clientes, empleados).</li> <li>g. La institución cuenta una Visión establecida y Objetivos. No hay una cultura arraigada de establecimiento de indicadores y metas.</li> <li>h. Reconocimiento muy limitado.</li> </ul>

Variable observada	Descripción de la variable	Aspectos a observar	Hallazgos (Información obtenida)
Participación del personal	El involucramiento y total compromiso del personal (a todos los niveles) para poner al servicio y beneficio de la empresa sus habilidades y competencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asistencia del personal a reuniones.</li> <li>b. Discutir abiertamente los problemas y los temas.</li> <li>c. Compromiso del personal con la implementación de cambios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. La participación del personal en las actividades se realiza en mayor grado si el convocante es un miembro de la dirección.</li> <li>b. Limitada en la interacción con la Alta Dirección, sí en los niveles inferiores.</li> <li>c. En la medida que observan compromiso por parte de la alta dirección.</li> </ul>
Enfoque basado en procesos	Gestionar todas las actividades de la organización bajo la concepción de proceso.	Existencia de procesos identificados que aglutinen las diferentes actividades de la universidad.	Se trabaja bajo el enfoque de dependencia.
Enfoque de Sistemas para la gestión	Identificar, entender, articular y gestionar los procesos como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.	Existencia de procesos identificados que aglutinen las diferentes actividades de la universidad y muestren su interacción.	Se trabaja bajo el enfoque de dependencias y mayoritariamente de manera aislada. Se maneja discurso de los académicos y de los administrativos.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los hechos, datos y la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Equilibrio entre el manejo de la información cualitativa y cuantitativa</li> <li>b. Manejo de indicadores cuantitativos para medir el desempeño.</li> <li>c. Datos accesibles para quienes los necesiten.</li> <li>d. Manejo de herramientas estadísticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Predominio de lo cualitativo sobre lo cuantitativo</li> <li>b. No está arraigado el uso de indicadores cuantitativos para la gestión de las áreas.</li> <li>c. A través de SIA es posible acceder a información relevante de la institución.</li> <li>d. No se evidencia manejo difundido de herramientas estadísticas.</li> </ul>
Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Existencia de criterios técnicos para el manejo de proveedores.</li> <li>b. Registro de proveedores.</li> <li>c. Selección de proveedores.</li> <li>d. Evaluación de proveedores.</li> <li>e. Emisión de Órdenes de Compra sólo a proveedores registrados ni aprobados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. No se evidencia criterios técnicos para el manejo de proveedores.</li> <li>b. Se evidencia ausencia de registro de proveedores.</li> <li>c. Se realiza según relaciones de antigüedad y amistad. También si es proveedor único en el mercado y prestigio.</li> <li>d. No se evidencia evaluación de proveedores.</li> <li>e. No se evidencia dado que no existe registro de proveedores ni evaluación.</li> </ul>

Variable observada	Descripción de la variable	Aspectos a observar	Hallazgos (Información obtenida)
Mejora Continua	Gestionar el mejoramiento continuo debe ser un objetivo permanente en la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Utilización del ciclo PHVA</li> <li>b. Utilización de la ruta del mejoramiento.</li> <li>c. Manejo del concepto del producto y servicio no conforme y su tratamiento.</li> <li>d. Distinción entre ajuste y mejoramiento.</li> <li>e. Manejo del concepto y aplicación de acciones correctivas y preventivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. No se evidencia dominio ni utilización del ciclo PHVA.</li> <li>b. No se evidencia dominio ni utilización de la ruta del mejoramiento.</li> <li>c. No se evidencia manejo del concepto de servicio no conforme y su tratamiento.</li> <li>d. Ante situaciones de incumplimiento (no conformidad) se maneja “planes de mejoramiento”.</li> <li>e. No se evidencia manejo del concepto y aplicación de acciones correctivas y preventivas.</li> </ul>

## 6.2. Resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la gestión administrativa en la Universidad Simón Bolívar.

De cara al PED 2008-2012 y a la implementación de un SGC ISO 9001 como un elemento constitutivo de ese PED los autores desde la entonces Vicerrectoría de Planeación realizaron un diagnóstico de la gestión administrativa de la Universidad Simón Bolívar.

El instrumento validado y aplicado que se presenta en el Apéndice A fue sometido a validación por expertos: Dr. José María Mendoza.

El Plan Decenal de Educación 2005 – 2016 consideró el tema de *Gestión* como una acción estratégica para alcanzar la articulación intersectorial y acoge como objetivo para lograr y asegurar la calidad, el promover procesos de certificación de sistemas de gestión de la calidad. El MEN a través de la ministra se ha referido a la *Gestión* como el motor que conduce hacia la calidad y ubica la *Gestión* de las instituciones como uno de los ejes de trabajo de la educación superior<sup>72</sup>. Consecuente a la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2008 – 2012 y con lo planteado por el MEN dentro de la llamada Revolución Educativa...futuro del

<sup>72</sup> Educación Superior – Boletín Informativo # 9 – Ago./Sep. 2007. Págs. 2, 11, 20

sector<sup>73</sup>, la Vicerrectoría de Planeación realizó un estudio para diagnosticar como se hace *Gestión* en la Universidad Simón Bolívar, gestión relativa a lo administrativo de la academia y a lo no académico que posibilite hallar fortalezas y debilidades para potenciar las primeras y mitigar o eliminar las segundas, así como para tener claridad sobre que tan a tono se encuentra la institución respecto a lo que propone el MEN para la modernización del sector en el Plan Decenal de Educación 2005 – 2016 y confirmar la necesidad de incluir en el próximo PED el diseño e implementación de un SGC en la Institución.

La Vicerrectoría de Planeación consultó la percepción de los directivos y jefes entre el primer y tercer nivel de la estructura organizacional sobre cómo se hace la gestión administrativa, vista desde el área en la que laboran y comandan y desde el colectivo de áreas de la institución. Los temas evaluados de la gestión administrativa fueron: 1.- Planeación – Direccionamiento. 2.- Organización. 3.- Dirección. 4.-Toma de Decisiones. 5.- El Control. 6.- La Comunicación. 7.- Las Reuniones. 8.- Cultura Organizacional. El instrumento, con opción respuesta cerrada, facilitó mediante el uso del SPSS, el procesamiento, la tabulación y el análisis posterior de la información.

La información colectada que presenta este informe es enteramente la suministrada por los funcionarios y conjuga fielmente sus opiniones sobre cada uno de los temas consultados. Se señala que de la Vicerrectoría de Planeación solo se contó con la opinión del vicerrector. Este informe presenta lo expresado por los jefes sobre el colectivo de áreas de la universidad.

---

73 Memorias Taller Regional Instituciones de Educación Superior. Nov. 2007.

Tema N° 1. Planeación – Direccionamiento.

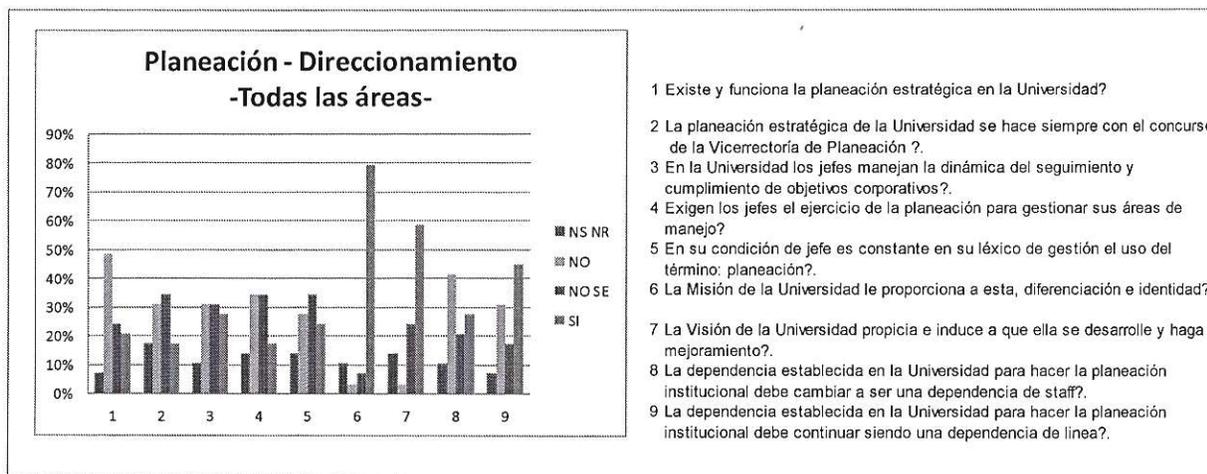
La planeación y el direccionamiento estratégico son considerados como una debilidad institucional de la Universidad; solo el 21% de los consultados consideró que esta función básica y punta de partida de la gestión administrativa existe y para solo el 24% hace parte del léxico corporativo, el 17% consideró que hay exigencia de planificar y el 28% que si se maneja la dinámica del seguimiento y cumplimiento de objetivos corporativos. Algo más del 35% se pronunció sobre no saber sí el ejercicio de la planeación se da en la institución.

Consecuente con la percepción de ausencia de procesos permanentes, vigorosos y creíbles de direccionamiento estratégico, la Vicerrectoría de Planeación no alcanza todavía a ser reconocida como gestora y abanderada de esos procesos que deberían darse en la universidad, ya que solo el 17% de los consultados la visibilizan. El 34% se pronunció sobre no saber sí la Vicerrectoría de Planeación es protagonista del direccionamiento estratégico y el 31% que no lo es.

Se observó preferencia en que la Vicerrectoría de Planeación continúe siendo una dependencia de línea, así lo expresaron el 45% ante el 28% que opinó cambiar a ser una dependencia de staff; se logró evidenciar una falta de conocimiento entre lo que significa ser dependencias de línea o de staff.

El 80% expresó que la Misión de la universidad la hace diferente y le proporciona identidad. Cerca del 60%, estimó que la Visión es motor impulsor de su desarrollo y mejoramiento; una cuarta parte opinó que no lo sabe.

---



**Figura 13. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente Planeación** Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación del instrumento para ello en el marco de elaboración del PED 2008 – 2012

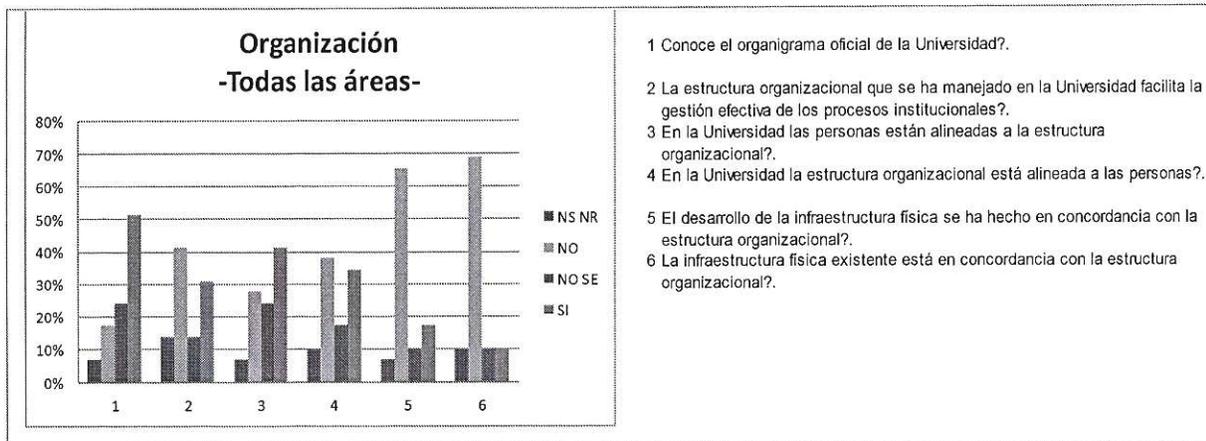
## Tema N° 2. Organización.

La gestión administrativa en la universidad se hace sobre una organización que requiere de una infraestructura para actuar, lo que sitúa la organización como segundo tema de análisis. La mitad de los consultados manifiestan que conocen el organigrama oficial de la universidad. Solo el 30% considera que la estructura organizacional es una aliada para el logro de la efectividad en la gestión de los procesos institucionales.

Hay la percepción respecto a la estructura organizacional de que en la institución están presentes dos modalidades, una donde las personas se alinean a esta y la otra donde la estructura se acomoda a las personas, estando en mayor grado la primera, aunque entre el 24% y el 17% opinó no saber al respecto.

Cerca del 70% de los encuestados son de la opinión que el desarrollo de la infraestructura física no ha ido de la mano de la estructura organizacional.

Esta opinión es consecuente con la percepción expresada sobre la falta de mayor presencia de direccionamiento y planeación estratégica en la universidad.



**Figura 14. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente Organización** Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación del instrumento para ello en el marco de elaboración del PED 2008 – 2012

### Tema # 3. Dirección.

Este tema coincide con la tercera función básica de la administración; para gestionar hay que dirigir a las personas buscando siempre el equilibrio entre su desarrollo personal y profesional con el desarrollo de las instituciones.

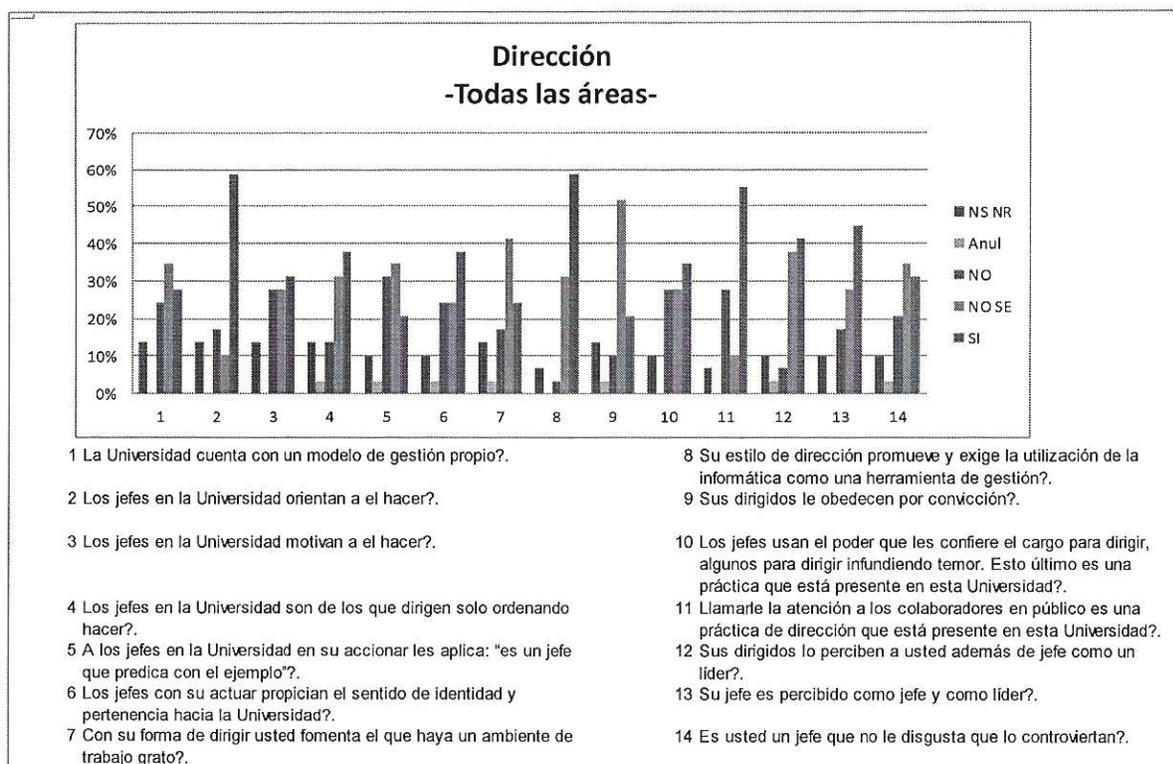
Sólo el 28% de los consultados afirmó conocer que la universidad sigue un modelo propio para gestionarse.

El 60% de los consultados opinó que se orienta al hacer y el 30% conceptuó que se motiva al hacer, solo el 14% se mostró contrario a que los jefes dirigen solo ordenado hacer. El que la forma de actuar de los jefes es un ejemplo a seguir solo fue considerada como tal por el 21%.

Aunque el 60% de los jefes conceptuó que se dirige exigiendo el uso de la informática, la tercera parte de ellos señalaron no saberlo.

El 21% estima que los jefes son obedecidos por convicción y el 52% no lo saben. El 24% cree que con la forma de dirigir se fomentan un ambiente de trabajo grato y más del 40% no sabe. Solo el 38% estima que el actuar de los jefes propicia la identidad y la pertinencia

hacia la universidad, el 35% cree que impera el temor y el 55% que se acostumbra al llamado de atención en público. Cerca del 40% señaló que los jefes son vistos como líderes.



**Figura 15. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente Dirección** Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación del instrumento para ello en el marco de elaboración del PED 2008 – 2012.

#### Tema # 4. Toma de Decisiones.

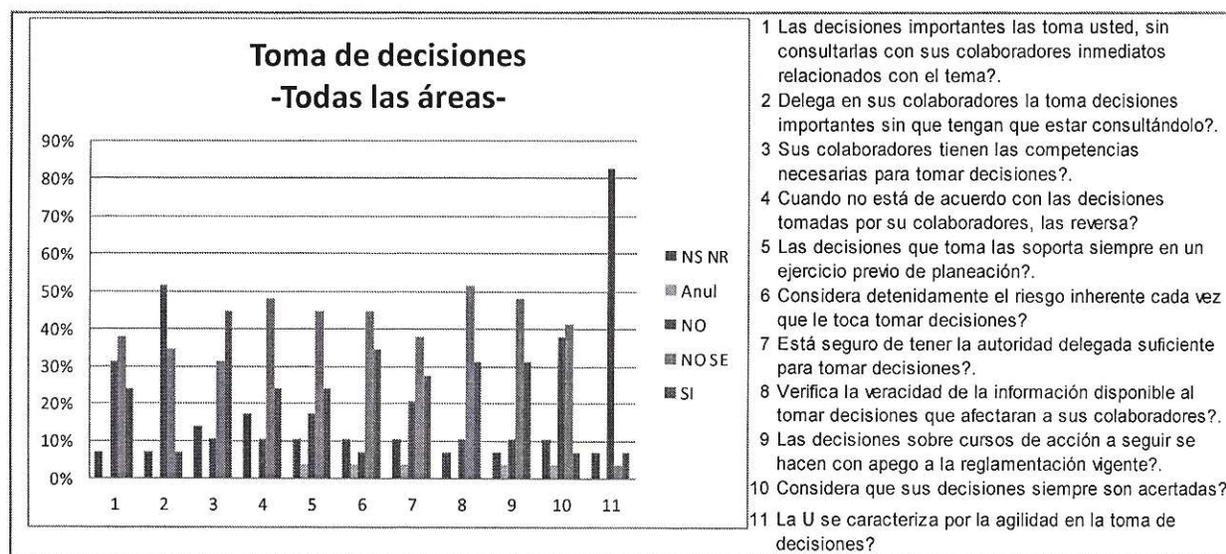
El gestionar exige que se tomen decisiones por lo que se consideró necesario conocer cómo veían los directivos que ello se daba en la universidad.

Los encuestados manifestaron que la universidad no es ágil en la toma de decisiones, así se expresaron el 83% de los consultados. Cuando se toman las decisiones no hay apego a los reglamentos sólo el 30% considera lo contrario y, el 50% manifestó no saber al respecto.

Expresaron los directivos encuestados que hay ausencia de considerar la planeación y el riesgo para la toma de decisiones, solo el 34% considera detenidamente el riesgo inherente cada vez que le toca tomar decisiones.

No hay certeza de contar con una delegación suficiente, las opiniones fueron: 21% que no, el 28% que sí y un 38% no lo sabe. Sólo el 30% manifestó que se toman decisiones concertadas y el 50% considera que se hace delegación pero debiendo consultar para decidir. Respecto a reversar a los colaboradores las decisiones que no son compartidas sólo el 10% manifestó no hacerlo.

El 45% de los directivos encuestados cree que sus colaboradores son competentes para decidir y el 31% expresó no saberlo. Cuando hay personal que se podrá ver afectado por las decisiones a tomar, el 30% manifestó que sí se verifica la veracidad de la información disponible, el 52% no sabe si ello se da.



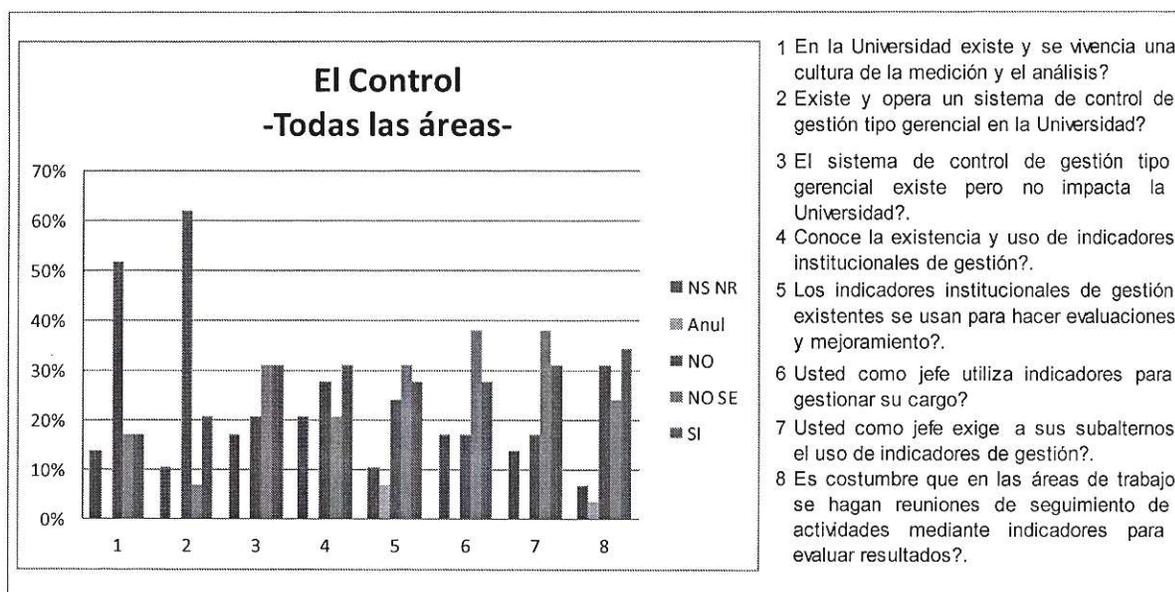
**Figura 16. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente Toma de decisiones**  
Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación del instrumento para ello en elaboración del PED 2008 – 2012.

### Tema # 5. El Control.

Todo ejercicio de planeación lleva amarrado el planteamiento del control sobre los resultados de las acciones que se planean hacer. Así como la planeación y el direccionamiento no fueron considerados por los encuestados como una fortaleza de la universidad, igual se expresaron sobre el control, señalándolo como una debilidad de la institución.

No existe ni se vivencia una cultura de la medición y del análisis, tampoco existe y ni opera un sistema de control de gestión tipo gerencial, ese es el sentir del 80% de los contactados. Sólo el 31% respondieron tener conocimiento de la existencia y utilización de indicadores de gestión para conducir las áreas.

Lo respondido a los otros interrogantes muestra que este es un tema que definitivamente no es del dominio de los directores encuestados, hay respuestas de evidentes contradicciones, preguntas que no fueron respondidas llegaron al 20% al igual que respuestas dadas por niveles entre un 20% y 50% de los encuestados con No lo sé.



**Figura 17. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente El Control** Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación del instrumento para ello en el marco de elaboración del PED 2008 – 2012.

### Tema # 6. La Comunicación.

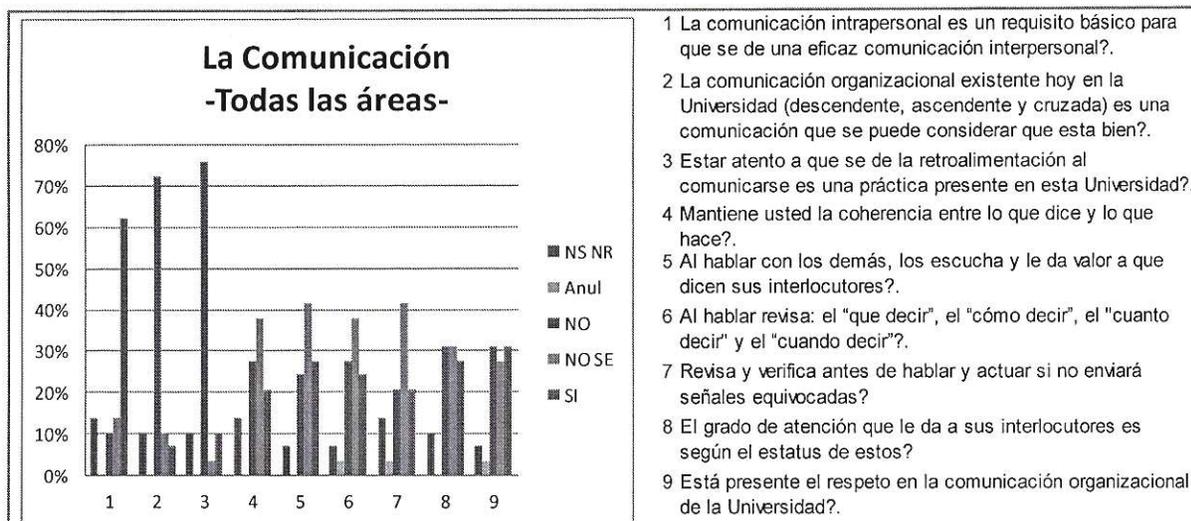
Siendo la comunicación organizacional un aspecto fundamental para que pueda darse un eficaz sistema de información que soporte la planeación, la acción, la evaluación - control y el mejoramiento, también fue un tema de análisis.

Al primer interrogante sobre la necesidad o no de considerar, manejar y aplicar la comunicación al interno de las personas o comunicación intrapersonal como paso previo para

poder comunicarnos con los demás el 62% de los directores encuestados opinaron que sí se necesita trabajar en la universidad sobre ese tema como requisito básico. Escasamente el 7% expresó que la comunicación organizacional es la adecuada lo que es consecuente con que estimen también que el estar atentos a la retroalimentación no es un punto fuerte de la universidad, así se desprende de que sólo el 10% manifieste que sí se está atento.

El que haya coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, el que se evite el envío de señales equivocadas, el que escuche y valore lo dicho por sus interlocutores, el ser cuidadosos antes de hablar revisando contenidos, extensión y forma, son aspectos que presentan notorio déficit; menos del 30% tuvo conceptos a favor. Finalmente, solo el 30% opinó que el respeto está presente en la comunicación organizacional.

Se señala la presencia de respuestas con No lo sé en la totalidad de preguntas alcanzando niveles del 41% de los consultados



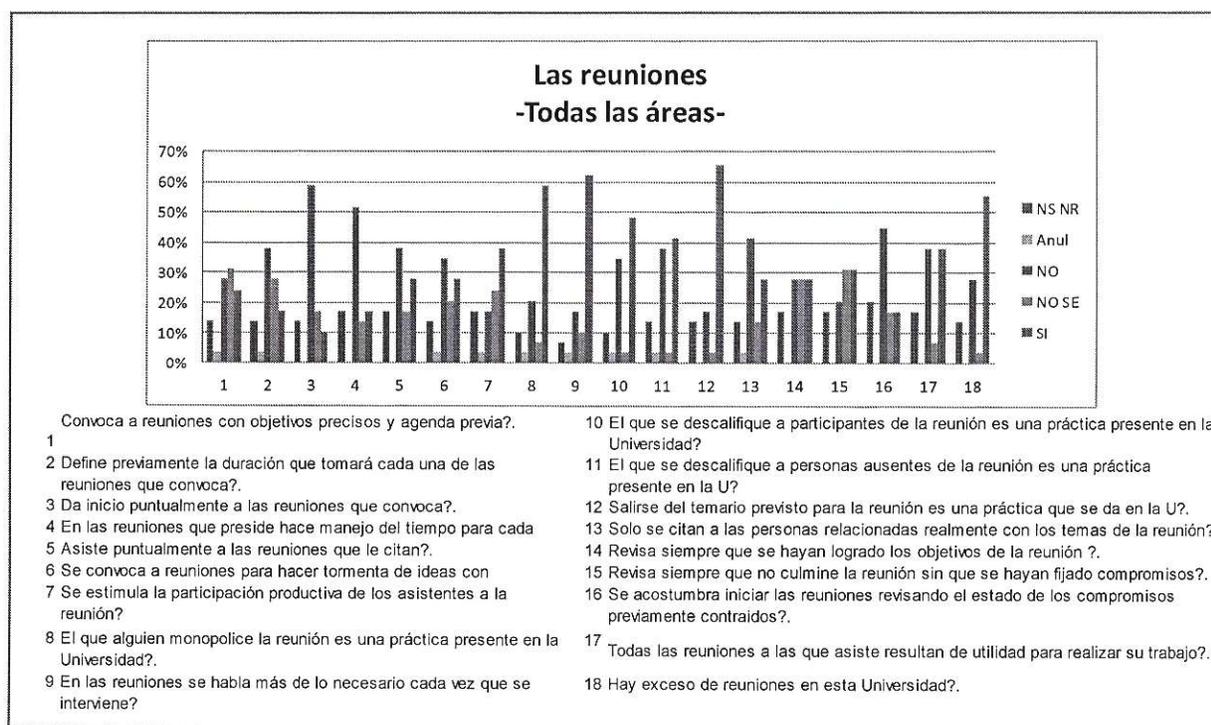
**Figura 18. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente La Comunicación**  
Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación del instrumento para ello en el marco de elaboración del PED 2008 – 2012.

### Tema # 7. Las Reuniones.

Las reuniones de trabajo constituyen una oportunidad para crecer y conocer, para el aprendizaje organizacional, más aún sí se plantean, comparten y debaten libremente diferentes puntos de vista e ideas, además son consumidoras de un importante recurso como lo es el tiempo. Los directores encuestados se expresaron de las reuniones en la universidad así:

Para los consultados el que las reuniones se convoquen con objetivos precisos y con agenda, que esté definida previamente su duración, que la asistencia sea puntual, que se estimule la participación productiva, que no se monopolicen las intervenciones, que se citen sólo a las personas que realmente tienen que ver con los temas a tratar, que no se descalifiquen a los presentes ni a los ausentes, que se revisen el que se hayan logrado los objetivos planteados, que se esté atento a que se establezcan compromisos; no son aspectos que están muy presentes en la generalidad de las reuniones que se dan en la universidad; los porcentajes obtenidos denotan un calificativo de debilidad institucional.

En otros aspectos calificados, los jefes señalaron que hay tardanza para el inicio de las reuniones, que no hay manejo del tiempo en los temas haciéndolas demoradas, que se habla más de lo necesario en las intervenciones, que es común desviarse de los temas que se están tratando, que no es costumbre arraigada iniciar las reuniones revisando el estado de cumplimiento de compromisos previos y que hay exceso de reuniones. No es unánime el sentir las reuniones como útiles para sus trabajos.



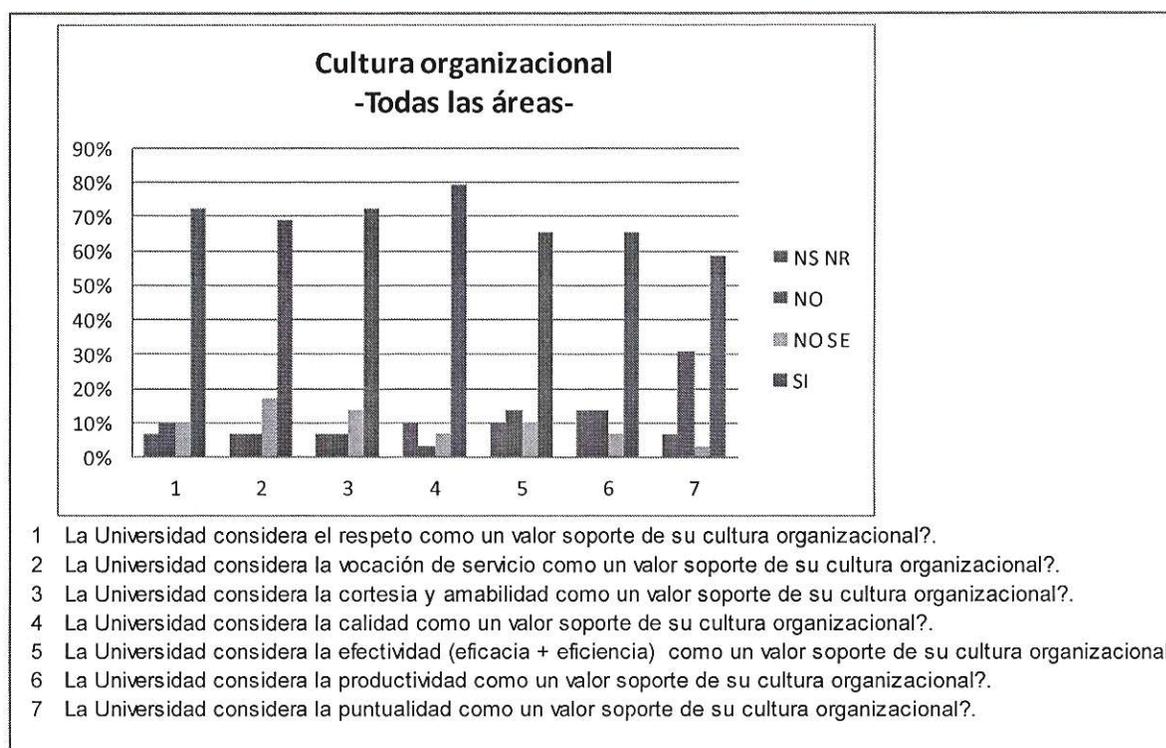
**Figura 19. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente Las reuniones**  
Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación del instrumento para ello en el marco de elaboración del PED 2008 – 2012.

### Tema # 8. Cultura Organizacional

Con este tema no se pretendió evaluar la cultura organizacional, sino conocer el sentir de los directores encuestados respecto al arraigo de unos valores que la universidad no ha acogido y visibilizado a su comunidad académica de manera formal, no figuran en el PEI. Esos valores se plantean como un soporte imprescindible para la dinámica que está

requiriendo hoy la institución como lo es la acreditación y la implementación de un sistema institucional de gestión que soporte y mantenga la acreditación y el desarrollo general de la universidad.

Se observó que los directores encuestados consideraron los valores planteados como parte de la cultura organizacional de la universidad pero con arraigos diferentes y limitados. Entre el 55% y el 45% de los consultados expresaron que el respeto, la vocación de servicio, la calidad, la productividad (cantidad de trabajo hecho por unidad de tiempo), son valores presentes en la cultura organizacional. La percepción expresada sobre la presencia en la cultura organizacional de la efectividad (eficacia + eficiencia), la cortesía y amabilidad y la puntualidad es notoriamente menor situándose entre 28% y 31%.



**Figura 13. Diagnóstico de la gestión administrativa en Universidad SB - Componente Planeación** Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la aplicación del instrumento para elaboración del PED 2008 – 2012.

### 6.3 Resultados obtenidos de la aplicación del modelo para caracterizar estilos de dirección y liderazgo de la Vicerrectora Académica.

En las siguientes dos tablas se presentan las respuestas entregadas por los funcionarios a los cuales se les aplicó la encuesta para cada una de las preguntas correspondientes a las doce variables consultadas, seis para la dimensiones de RESULTADOS o TAREAS y seis para la dimensión de RELACIONES o las PERSONAS.

Resultados de la encuesta para la dimensión RESULTADOS o TAREAS

Empresa: Universidad Simón Bolívar	DATOS DEL COLABORADOR QUE DISEÑA ESTE INSTRUMENTO					PREGUNTAS																								
	Antigüedad en la Organización	Tiempo en el cargo (años)	Género	Escolaridad	Edad	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	LA	
						Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	Viceres	
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
AY	16	3	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	10	10	10	10	10	10	7	7	7	5	5	10	8	7	10	5	10	10	10	1	5	1	10		
CE	18	18	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	10	10	10	10	10	10	9	9	8	7	6	6	7	5	6	8	6	8	8	10	8	1	10		
MY	17	4	Femenino	Postgrado	60 o más años	10	9	10	10	8	8	9	8	8	6	6	10	9	9	9	9	9	9	10	1	9	3	10		
CF	18	17	Masculino	Postgrado	60 o más años	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	0	2	2	2	2	6	6	6	8	0	4	4	0		
MG	17	5	Masculino	Postgrado	50 a 59 años	8	8	7	7	8	8	7	7	7	7	7	8	8	7	7	7	7	7	7	0	10	1	1		
CM	7	0,6	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	9	10	7	8	8	10	10	10	10	0	10	0	10		
AI	8	4	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	10	10	10	10	9	10	10	5	5	6	5	10	9	1	1	1	10	10	10	10	8	2	3		
NM	1,5	1,5	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	8	9	9	10	9	10	9	9	3	9	9	10	9	9	9	9	9	10	9	1	9	1	10		
CC	3	3	Masculino	Postgrado	60 o más años	10	10	10	10	10	8	7	10	9	5	5	8	8	1	5	8	10	10	10	1	1	1	8		
GM	16	4	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	9	9	9	9	9	9	8	9	8	8	8	9	9	8	9	9	9	9	9	7	7	6	7		
VG	6	6	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	10	5	4	7	7	8	9	3	5	8	5	10	3	1	1	2	10	10	10	8	2	8	3		
CJ	8	5	Masculino	Postgrado	30 a 39 años	8	8	7	10	10	10	6	2	0	0	0	6	6	0	0	3	4	8	8	10	0	10	10		
VM	7	6	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10		
OM	3	2	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	10	9	4	4	2	2	6	0	10	3	10	3	2	2	0	2	9	10	10	10	5	3	3		
CP	5	1	Masculino	Postgrado	30 a 39 años	9	9	5	3	3	3	3	3	3	4	4	8	3	3	3	8	4	4	4	8	8	6	7		
OG	2	2	Masculino	Postgrado	30 a 39 años	10	10	9	8	8	9	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	10		
MA	12	5	Femenino	Pregrado	40 a 49 años	10	10	6	10	10	10	10	0	6	0	0	10	0	6	6	6	10	10	10	10	10	10	10		
LN	12	4	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	6	5	6	7	7	6	7	7	7	6	8	8	8	8	8	7	9	9	9	8	8	5	9		
MH	5	4	Masculino	Postgrado	18 a 29 años	9	8	8	8	8	6	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	8		
UA	12	7	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	6	7	6	7	6	0	6	7	7	7	7	7	10	0	6	7	7	10	10	10	0	10	2		
GM	18	5	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	8	8	8	8	8	9	8	7	7	7	8	9	9	4	8	7	9	9	9	3	6	4	5		
Fuente: Elaboración propia inspirado en Sánchez Manchola Iván (2009).						Variable	Objetivos, estrategias, políticas, normas y estándares						Seguimiento y Control				Logros y Desempeño				Órdenes		Responsabilidades		Poder					
						Mediana	10,0	9,0	8,0	9,0	8,0	9,0	8,0	7,0	7,0	7,0	7,0	9,0	8,0	6,0	7,0	7,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0	4,0	8,0	
						Mediana de las medianas de las Variables	9,0						7,0				7,0				7,0		9,0		8,0					
						Mediana de la Dimensión (Mediana)	7,0																							

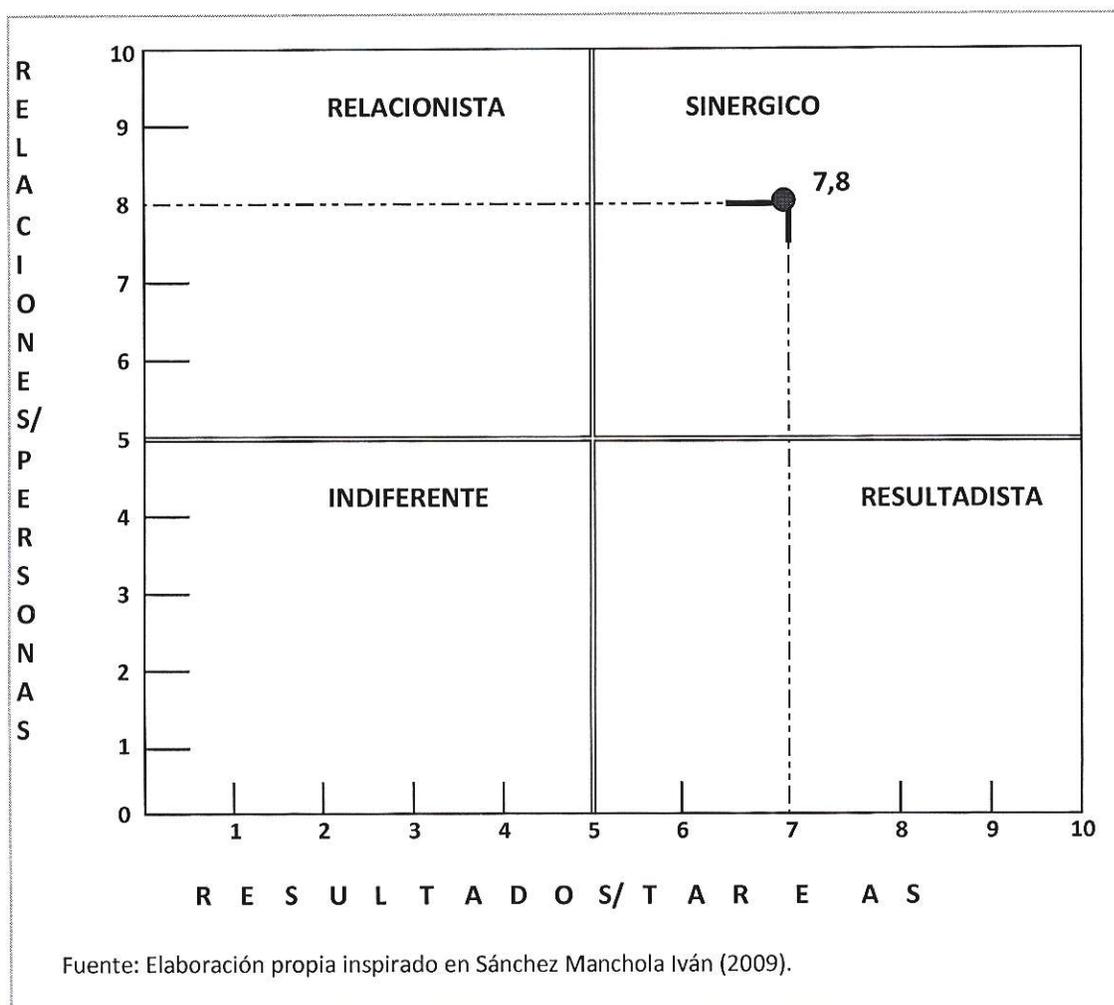
Resultados de la encuesta para la dimensión RELACIONES o las PERSONAS

Empresa: Universidad Simón Bolívar		DATOS DEL COLABORADOR QUE DELEGUÓ ESTE INSTRUMENTO																											
		Antigüedad en la Organización	Tiempo en el cargo (años):	Género	Escolaridad:	Edad:	La Vicerrec. topa	La Vicerrec. tasa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa	La Vicerrec. tosa						
		Pregunta No.:																											
AY	16	3	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					
CE	18	18	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	10	8	10	10	10	10	7	8	7	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
MY	17	4	Femenino	Postgrado	60 o más años	10	10	10	10	10	9	9	9	10	8	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10				
CF	18	17	Masculino	Postgrado	60 o más años	4	4	5	5	5	8	1	1	1	5	5	5	4	4	4	2	2	4	6	4				
MG	17	5	Masculino	Postgrado	50 a 59 años	8	8	7	8	8	9	7	7	6	7	8	8	7	7	6	8	8	7	8	8				
CM	7	0,6	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
AI	8	4	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	4	4	1	1	1	10	3	3	4	10	1	5	10	10	5	3	2	4	10	5				
NM	1,5	1,5	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	9	9	9	10	10	10	10	9	1	9	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10				
CC	3	3	Masculino	Postgrado	60 o más años	10	8	8	10	10	10	9	10	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
GM	16	4	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	7	8	9	9	9	9	9	9	9	9				
VG	6	6	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	2	2	4	9	4	2	1	1	4	4	2	9	5	5	3	7	3	3	6	4				
CJ	8	5	Masculino	Postgrado	30 a 39 años	6	5	5	3	3	5	5	5	6	10	3	5	8	6	6	5	4	6	2	3				
VM	7	6	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	10	10	10	10	10	10	10	10	7	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10				
OM	3	2	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	3	3	3	3	3	10	0	0	4	10	3	10	3	4	3	3	2	8	3	2				
CP	5	1	Masculino	Postgrado	30 a 39 años	9	3	2	9	9	2	2	2	9	2	2	3	4	3	3	3	8	3	2	3				
OG	2	2	Masculino	Postgrado	30 a 39 años	9	10	10	10	10	10	9	9	9	0	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10				
MA	12	5	Femenino	Pregrado	40 a 49 años	10	6	10	10	10	6	6	0	10	10	0	10	10	6	6	0	0	0	10	6				
LN	12	4	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	8	8	9	9	9	7	6	7	8	5	7	7	8	8	7	7	8	7	7	7				
MH	5	4	Masculino	Postgrado	18 a 29 años	8	8	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8				
UA	12	7	Femenino	Postgrado	50 a 59 años	6	6	7	6	6	6	7	6	7	10	7	5	6	7	6	7	7	7	2	7				
GM	18	5	Femenino	Postgrado	40 a 49 años	9	9	9	9	9	8	8	8	3	6	9	9	10	10	10	10	8	4	10	8				
Fuente: Elaboración propia Inspirado en Sánchez Manchola Iván (2009).						Variable	Comunicación				Toma de decisiones				Trabajo en equipo				Clima Organizaci		Relaciones directivo-		Motivación						
						Mediana	9				8				9				8,0		8,0		7,0						
						Mediana de las medianas de las Variables	9,0				8,0				9,0				8,0		8,0		7,0						
						Mediana de la Dimensión (Mediana)	8,0																						

Cada tabla se divide en tres secciones así: Sección 1 con la información básica de los encuestados, la sección 2 con las preguntas para cada variable así como sus respuestas y la sección 3 con el procesamiento de las respuestas.

Se escogió trabajar con la mediana en lugar de hacerlo con el valor central o media en razón que ofrece una información más ajustada a lo que se está investigando o sea que se correlaciona en mayor grado la realidad a conocer con el ejercicio matemático de procesamiento de los datos. En cada cuadro se aprecian las etapas seguidas para obtener el valor de la correspondiente dimensión, siendo 7.0 para la dimensión RESULTADOS o TAREAS y 8.0 para la dimensión de RELACIONES o las PERSONAS.

Estos dos valores, 7.0 y 8.0 se llevaron a un cuadro cartesiano, que se muestra más adelante, quedando ubicados en el cuadrante de SINERGICO del Cuadro: Estilos de Dirección y Liderazgo. Ello traduce que el estilo de Dirección y Liderazgo de la Vicerrectora Académica es un estilo sinérgico que comprende propensión hacia ambas dimensiones con una ligera mayor inclinación hacia las RELACIONES o las PERSONAS (valor 8.0) que hacia los RESULTADOS o TAREAS (valor 7.0). Es un estilo SINERGICO no pleno sino medio por estar ubicado en la parte central de ese cuadrante.



Estilo de Dirección y Liderazgo de la Vicerrectora Académica.

## **7. Análisis de los resultados**

### **7.1 Sobre la Gestión administrativa en la USB**

Los hallazgos producto de las observaciones mostraron desviaciones significativas del accionar institucional respecto a los principios que hay que considerar cuando se pretende gestionar calidad bajo un sistema de gestión. Los hallazgos corroboraron la idea de los autores sobre la necesidad de incluir en el plan estratégico de desarrollo 2008-2012 la implementación en la universidad de un sistema de gestión de la calidad como una estrategia para proceder con los ajustes a las desviaciones observadas.

Los resultados del diagnóstico realizado entregaron información sustancial para abordar con suficiente objetividad la elaboración del PED 2008-2012 y confirmaron la presencia en la institución de los hallazgos producto de las observaciones.

Los resultados se presentan de forma general y para cada uno de los ocho temas puestos en estudio y son los siguientes:

#### Resultados-análisis generales

- No hay un sentir unificado sobre una manera o forma institucional del cómo hacer; del cómo gestionar, lo cual cuestiona la eficacia y la eficiencia del hacer en la universidad.
  - No se dio la unanimidad ni la contundencia que era de esperar en muchas de las conceptualizaciones dadas, los directores encuestados se mostraron dubitativos.
  - Los encuestados señalaron no tener conocimiento, no saber sobre el cómo o la manera del hacer de la universidad sobre tópicos que le son comunes, esto conduce a interpretar que las áreas actúan aisladas, como islas, ante lo cual hay que tener presente
-

que la sumatoria del hacer individual no suple la necesidad de contar con un hacer colectivo de la universidad.

- hacer colectivo de la universidad.
- Resalta la omisión de hasta un 20% en respuestas a interrogantes que deberían ser de la atención y conocimiento de los jefes como también la anulación que tocó hacer de algunas respuestas por diligenciamiento doble o por fuera de la metodología establecida, aunque esto último con mucha menor presencia.

### Tema # 1. Planeación – Direccionamiento.

El direccionamiento estratégico y la planeación estratégica no son de un manejo generalizado en la institución, la universidad no siente ni respira al unísono la planeación, la opinión de los directores encuestados denota que no tienen certeza ni manejo laboral del tema, no mostraron contundencia en sus respuestas; esto sin duda constituye una debilidad institucional. El implementar un SGC según los lineamientos de la norma internacional ISO 9001 permite el alineamiento institucional, facilita el establecimiento de objetivos estratégicos, se concretan los Procesos de la organización junto con sus responsables facilitando así la identificación de los participantes para el logro de dichos objetivos (objetivos vs procesos = Correlación de la Planeación Estratégica).

### Tema # 2. Organización.

No hay un conocimiento pleno del organigrama oficial de la universidad ya que solo la mitad de los directores encuestados informaron conocerlo; tampoco mostraron certeza de que la estructura organizacional sea un soporte y apoyo al desarrollo de la universidad al igual que la infraestructura existente, así es el sentir del 70%. Se impone revisar la estructura de organización actual para neutralizar la debilidad existente. La implementación del SGC con

base en la norma internacional ISO 9001 viabiliza el conocimiento de las responsabilidades de cada persona en la organización, así como su ubicación en la misma de manera paralela con las líneas de autoridad.

### Tema # 3. Dirección.

No hay unos patrones institucionales ni criterios unificados sobre cómo dirigir; cada área actúa a su manera según lo que cree que es lo adecuado. No obstante no es difícil colegir la presencia dominante de un estilo de dirección centralizado y autocrático que es antagónico con el fomento del liderazgo, de la innovación, del mejoramiento continuo, con el desarrollo, motivación, empoderamiento y participación entusiasta del recurso humano. Coincidiendo con lo observado en el principio “Liderazgo” (Tabla 1) La universidad no cuenta con una fortaleza en este tema y la implementación del SGC ISO 9001 le permite incrementar la satisfacción y motivación de todos los que integran la universidad.

### Tema # 4. Toma de Decisiones.

Los directores encuestados consideraron que la universidad no es ágil, ven una universidad lenta, una institución donde las cosas pueden esperar porque la toma de decisiones es demorada. Además no hay seguridad para tomar decisiones porque no se cree contar con la suficiente autoridad por limitada delegación coincidiendo con lo descrito en el tema N°1 Planeación y Liderazgo, así como también con lo observado para el principio “Enfoque basado en hechos para la toma de decisión”. El nivel de seguridad de acertar al tomar decisiones es supremamente bajo. Solo la tercera parte de los jefes opinaron que se tiene en cuenta la reglamentación cuando se toman decisiones y la mitad no sabe si ello ocurre, lo cual los lleva a pensar que no saben en qué marco referencial se mueven, a no creer en la operatividad de lo establecido y en lo que se va estableciendo. Esto constituye una

---

debilidad. El identificar los diferentes procesos que operan en la universidad, su interacción y posteriormente la documentación legal y reglamentaria que le es pertinente (identificando la necesidad de elaborarla por las partes correspondientes, en caso que no la haya) facilita la toma de decisiones.

#### Tema # 5. El Control.

Ante la opinión de los directores encuestados sobre una limitada presencia de la planeación en la institución era de esperar que también conceptuaran sobre una limitada presencia de control y manejo de indicadores. Estas percepciones sobre algo que es fundamental para cualquier tipo de gestión por ser uno de los factores clave de éxito coloca a la institución ante una debilidad. Al trabajar bajo el enfoque por procesos y la mejora continua, tal como lo establece la norma internacional ISO 9001, viabilizará el que el control haga parte del día a día en cada proceso, lo anterior mediante la identificación de actividades asociadas al P-H-V-A.

#### Tema # 6. La Comunicación.

Los directores consideraron que la comunicación organizacional existente hoy en la Universidad (descendente, ascendente y cruzada) no está bien. Al no ser bien ponderada la comunicación ello significa que sienten comprometida la información y sus flujos. Sin información y comunicación confiable no habrá gestión eficaz. La institución tiene una debilidad en este tema. Lo anterior es coherente con lo observado para el principio “Enfoque de sistemas para la gestión” en el cual se observó que se trabaja bajo el enfoque de dependencias y mayoritariamente de manera aislada. El caracterizar procesos en el marco de la norma internacional ISO 9001 permite identificar las comunicaciones entre procesos (Qué

se comunica -mensaje, a quién se comunica- receptor, por cual medio- canal y quién lo hace- emisor).

#### Tema # 7. Las Reuniones.

Solo la tercera parte de los encuestados consideraron que no hay exceso de reuniones y que las reuniones a las que asisten le son de utilidad para su trabajo, también hubo cuestionamientos sobre la mecánica y manejo de las reuniones. Esto lleva a la necesidad de revisar muy detenidamente que está pasando con las reuniones ya que no fueron calificadas como fortalezas.

#### Tema # 8. Cultura Organizacional.

Los consultados se pronunciaron sobre unos valores que no están considerados en el PEI actual de la universidad y a pesar de ello los consideraron como parte de la cultura organizacional de la universidad aunque con diferentes intensidades. De las opiniones expresadas se observa el que se vivencia una limitada inclinación hacia los resultados y limitada vocación de servicio sumada también a una limitada amabilidad y cortesía en la interacción con los receptores del servicio. Estando la institución en un proceso acreditación de alta calidad de uno de sus Programas Académicos y ante la necesidad urgente de implementar un sistema de gestión de la calidad llama la atención que solo algo más de la mitad de los jefes consideren la calidad como un valor arraigado en la universidad. La puntualidad es otro aspecto que quedó en deuda. Finalmente el respeto que es básico para las interacciones a lo interno y externo de la institución solo mereció el reconocimiento de la mitad de los jefes como valor presente en la cultura organizacional de la universidad. Siendo esos valores impulsores de la nueva dinámica a que está obligada la universidad para

---

mantenerse competitiva y creciendo local, regional y nacionalmente amerita su consideración para ser acogidos y divulgados formalmente por la institución.

La Vicerrectoría de Planeación entrega para el análisis y manejo de la universidad este informe que se constituye en una oportunidad y en un valioso insumo de trabajo para que la universidad proceda con una detenida y profunda reflexión institucional colectiva, abierta y sincera sobre que tiene, con qué cuenta, que necesita, cómo, cuanto, cuando y con qué y quienes hacerlo para insertarse en la modernidad alrededor de la gestión que viene promoviendo el MEN en su Revolución Educativa así como para adaptarse pronto a la tendencias de la educación superior en el contexto internacional.

Ha permeado al sector educativo el hablar de competitividad, efectividad, eficacia, eficiencia, “calidad como concepto dinámico”<sup>74</sup> porque “las antiguas nociones de calidad ya no son suficientes” (Unesco 2003)<sup>75</sup> procesos, sistema de procesos, benchmarking, sistemas de aseguramiento de la calidad para las instituciones, certificación de los sistemas de aseguramiento de la calidad, indicadores de calidad estandarizados a nivel mundial, gestión como componente estratégico, equipo de gestión, gerente educativo, ISO 9000, EFQM y todo ello exige el ponerse a tono con esa nueva dinámica para lo cual hay que entenderlos, comprenderlos para apropiarlos y aplicarlos en la gestión del día a día de la universidad para lo cual la universidad debe considerar en su Plan Estratégico de Desarrollo 2008-2012 los tratamientos de solución consecuentes a las debilidades halladas, dedicándole esfuerzos constantes de formación, capacitación y recursos suficientes en la construcción de una sólida cultura de gestión y de calidad apoyada en unos valores que la dinamicen y la mantengan.

---

74 Educación Superior – Boletín Informativo # 9 – Ago./Sep. 2007. Pág. 4.

75 Educación Superior – Boletín Informativo # 9 – Ago./Sep. 2007. Pág. 4.

Otros estudios y análisis previos puestos en su momento a consideración de la Rectoría y demás directivos como el Primer Estudio sobre Percepción del Servicio 2003-2004 y el informe ejecutivo 2002-2003, contienen información válida y vigente aún que constituyen insumos adicionales de importancia para las reflexiones sugeridas.

Es inobjetable que la información que colectaron los autores en su momento tanto por las observaciones realizadas como por el diagnóstico realizado evidencia la necesidad de implementar un SGC-ISO 9001 en la universidad tal como lo plantea el objetivo del proyecto.

### **7.2 Sobre los Estilos de Dirección y Liderazgo.**

El resultado obtenido de la caracterización arrojó un estilo de dirección y liderazgo SINERGICO. Sigue analizar sí ese estilo, que valga precisar que no es catalogable como bueno o malo por sí mismo, está en concordancia con lo que la Universidad desea tengan sus funcionarios de dirección para sacar adelante los desarrollos en que está empeñada según el PEI y el Plan Estratégico de Desarrollo, tarea que corresponde realizar a la alta dirección en cabeza del señor Rector así como a la Sala General.

Así como se caracterizó el estilo de dirección y liderazgo de la vicerrectora académica los autores reiteran la importancia y necesidad que la Universidad continúe caracterizando el estilo de dirección y liderazgo de los demás funcionarios con cargos de dirección en concordancia con lo planteado que la cultura organizacional que engloba los estilos de dirección y liderazgo será un facilitador o un freno para el avance de la Universidad hacia un mayor posicionamiento en calidad y como opción atractiva en los mercados que está y pretenda estar.

Otros análisis complementarios se pueden acometer al detenerse en las respuestas dadas a cada una de las variables constitutivas de las dimensiones, análisis omitidos por no estar en el alcance del proyecto.

## Capítulo 5

### **8. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en la Universidad Simón Bolívar como facilitador de la gestión académica-administrativa**

La universidad al igual que las empresas nace con la intención de atender una demanda de servicios o productos que son requeridos por unos demandantes de ellos que son los llamados usuarios o clientes sean estos potenciales o fijos. Para atender esa demanda o solicitud de servicios o productos la entidad con interés en ser proveedora deberá en primera instancia, para poder iniciar una relación de proveedor-demandante, conocer muy bien que es exactamente lo que se está demandando. Una vez obtenida esa información del entorno que deberá ser del que esté al alcance de su capacidad de operación y atención sigue el entablar la relación señalada para lo cual al interior de la universidad o empresa se desarrollarán una serie de actividades conducentes a preparar o elaborar el servicio o producto acorde a las necesidades de los usuarios o clientes. Esa serie de actividades están cobijadas por los procesos que tienen lugar al interior de la universidad o empresa. Para que la relación proveedor-demandante se establezca, se pase de usuario o cliente potencial a fijo, y se mantenga, se dé la fidelización, será necesario que los servicios o productos una vez recibidos por los usuarios o clientes sean de su agrado y le generen satisfacción. Esa satisfacción viene dada por el cumplimiento a los usuarios o clientes por parte del proveedor, de sus necesidades y expectativas concretadas en requisitos o especificaciones

El lograr el agrado y satisfacción de los usuarios o clientes es posible si hay calidad en el desempeño de los procesos al interior de la universidad o empresa. Se observa entonces que la calidad es algo que se percibe y para que la percepción sea positiva no hay nada

diferente que satisfacer a los usuarios o clientes dándole cumplimiento a los requisitos o especificaciones que demandan.

Tanto a la universidad como a la empresa le ha de interesar mantener una relación duradera con sus usuarios o clientes y eso será posible sí los mantiene satisfechos para lo cual deberán mantener un buen desempeño en sus procesos.

Una forma de obtener que los procesos de la universidad o empresa mantengan el buen desempeño es instaurando un Sistema de Gestión de la Calidad. Esto puede visualizarse en el esquema siguiente concebido por los autores:

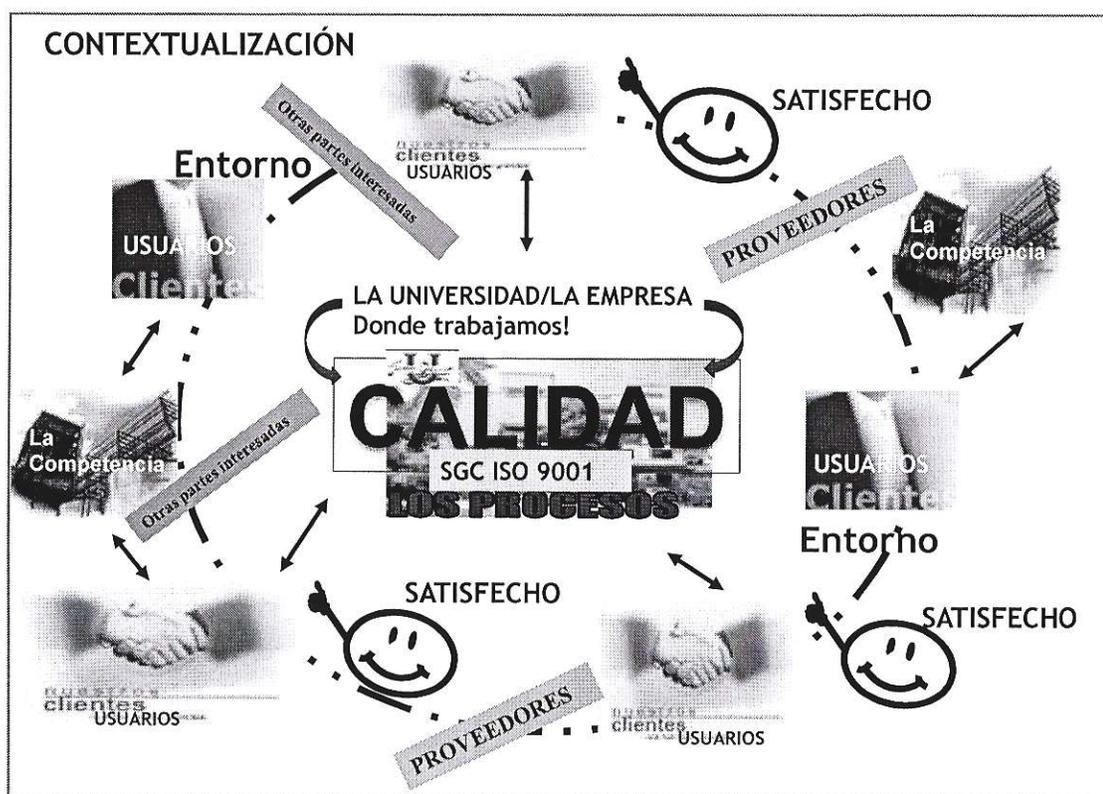
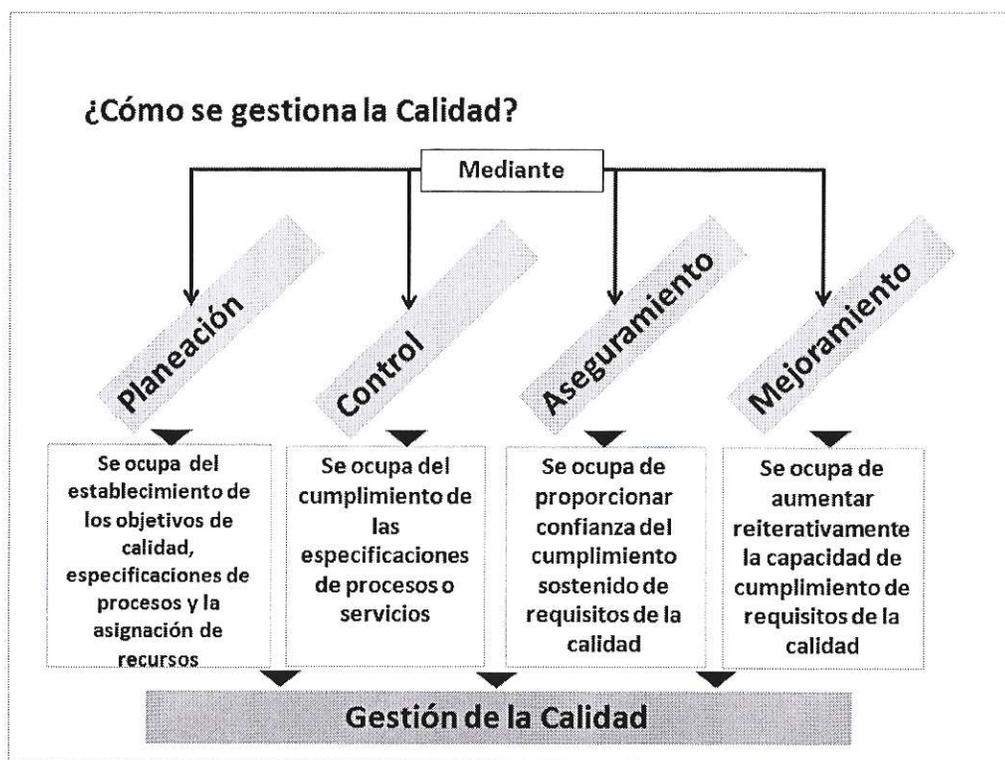


Figura 21. Representación del concepto de Calidad. Fuente: Elaboración propia.

Podría deducirse que tanto la Calidad como un Sistema de Gestión de la Calidad deben constituir objetivos estratégicos de una Rectoría o de una Gerencia por ser factores

determinantes de competitividad y sobrevivencia. Surge entonces un primer interrogante: cómo se logran y operacionalizan esos objetivos estratégicos?. La respuesta pasa por gestionar la calidad, planeándola, controlándola, asegurándola y mejorándola (ver esquema Gestión de la Calidad) así como por la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aunado a propiciar una cultura arraigada hacia la calidad como soporte. Y qué hacer para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad?. Comenzar por la escogencia de un modelo para gestionar calidad. La Universidad Simón Bolívar decidió implementar su Sistema de Gestión de la Calidad-SGC bajo la norma internacional ISO 9001.



**Figura 22.** Representación gráfica de Gestión de la Calidad. Fuente: elaboración propia con base en la norma NTC-ISO 9000 2005-12-22.

Para la implementación del SGC en la Universidad Simón Bolívar se consideraron los ocho principios de calidad como guía permanente para su operacionalización, ajuste y

mejoramiento; esos principios están en la norma ISO 9000 (2005) y se presentan a continuación:

P1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

P2. Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

P3. Participación del personal: el personal, en todos los niveles, es la esencia de toda organización y su total compromiso posibilitará que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

P4. Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

P5. Enfoque de sistema para la gestión: al identificar, entender y gestionar los procesos de manera interrelacionada como un sistema, se contribuye a la eficacia y a la eficiencia en el desempeño de una organización tras el logro de sus objetivos.

P6. Mejora continua: los ajustes y la mejora continuada del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

P7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones serán eficaces cuando se basan en el análisis de datos y la información.

P8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

---

Para la operacionalización de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad-SGC en la Universidad Simón Bolívar, los autores apoyándose en la norma NTC-ISO 9001 versión 2008, elaboraron un proyecto de implementación que fue sometido a la aprobación de la alta dirección. Los autores ya con la aprobación dada, mediante Acuerdo de Sala General 025 de Julio 26 de 2010 que se muestra en el apéndice D, procedieron a trabajar con la metodología de implementación del SGC cifiéndose a los siguientes pasos:

1.- Identificaron los diversos procesos que engloban el accionar de la institución.

2.- Clasificaron los procesos identificados en: Procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo, clasificación estándar para cualquier organización. Respecto a los procesos misionales se consideró dividirlos entre procesos misionales asociados directamente a las funciones sustantivas de la educación superior y en procesos de gestión misional. El proceso de docencia asociado a la función sustantiva Docencia se dividió a su vez en dos procesos así: Proceso de Diseño de Programas Académicos y en Proceso de Docencia. En el grupo de procesos de gestión misional se ubicaron otros procesos con la finalidad de hacerlos bien visibles y facilitar en mejor forma su gestión. Esos procesos plenamente ligados a las funciones sustantivas hacen posible que los misionales se den, se mantengan y se desarrollen. Cabe señalar que ese aspecto constituye una innovación en el sector en lo referente a la clasificación de sus procesos que acostumbran hacer las universidades para su Sistema de Gestión de la Calidad-SGC.

La clasificación de todos los procesos quedó así:

Procesos estratégicos.

Proceso de Direccionamiento Estratégico, Proceso de Gestión de la Calidad, Proceso de Autoevaluación, Proceso de Comunicaciones.

---

Procesos misionales.

Proceso de Diseño de Programas Académicos, Proceso de Docencia, Proceso de Investigación, Proceso de Relación con el Sector Externo.

Procesos de Gestión misional.

Proceso de Gestión de Ingreso del Estudiante, Proceso de Internacionalización, Proceso de Bienestar, Proceso de Gestión del Egresado.

Procesos de Apoyo.

Proceso de Gestión Financiera, Proceso de Talento Humano, Proceso de Infraestructura Física,

Proceso de Gestión de Recursos Bibliográficos, Proceso de Gestión de Talleres y Laboratorios, Proceso de Gestión de Sistemas de Información y Recursos Tecnológicos.

3.- Determinaron la secuencia e interacción de todos los procesos identificados lo cual se muestra en la siguiente figura.

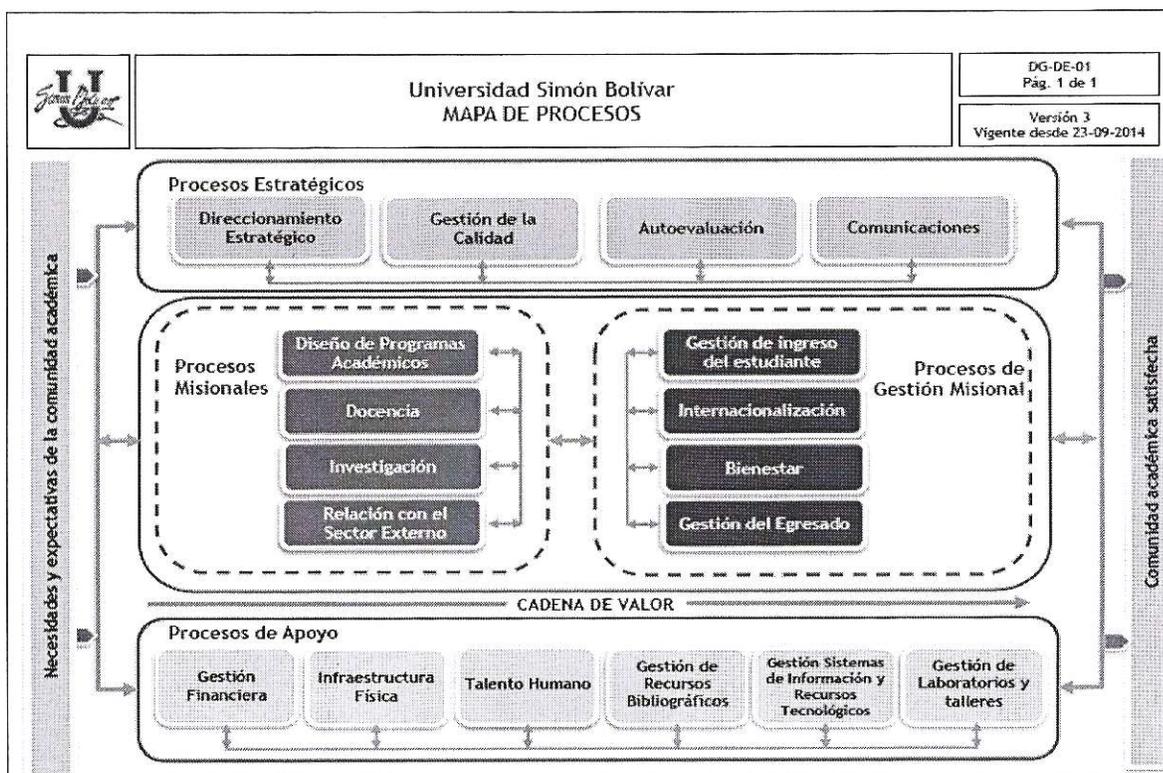


Figura 23. Mapa de procesos de la Universidad Simón Bolívar. Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Simón Bolívar.

Se definió iniciar el montaje del Sistema de Gestión de la Calidad-SGC en la Universidad Simón Bolívar no con la totalidad de los procesos identificados sino por etapas o fases para lo cual se estableció una primera fase que cobijó los siguientes procesos:

Procesos estratégicos.

Proceso de Direccionamiento estratégico, Proceso de Gestión de la Calidad.

Proceso misionales.

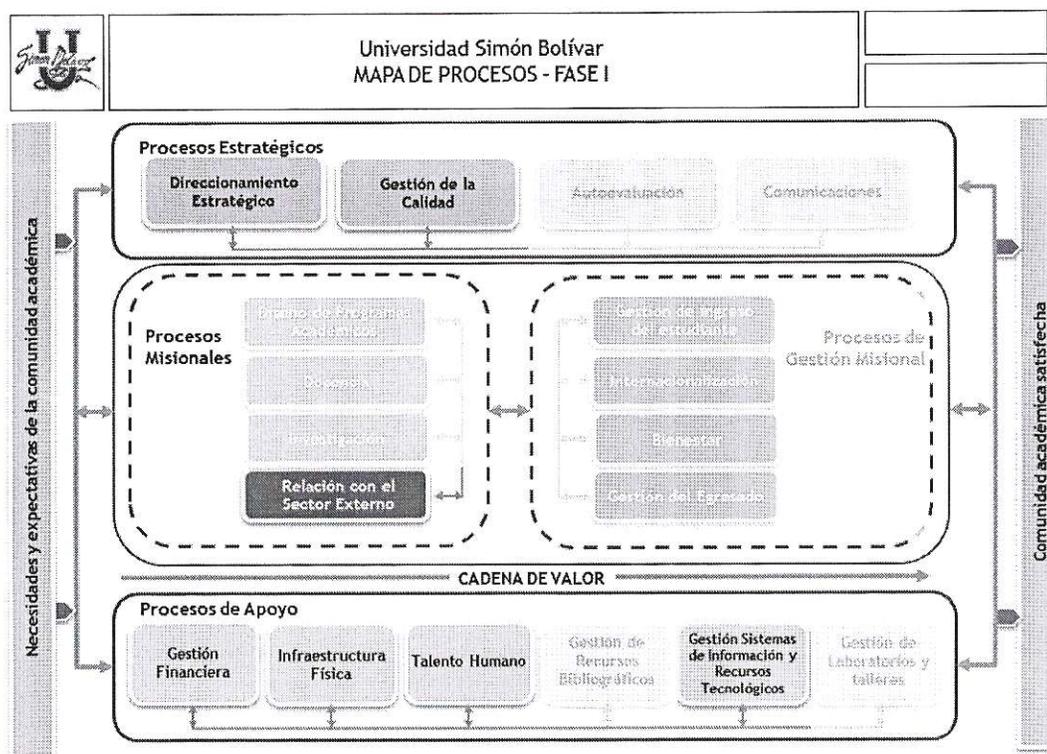
Proceso de Relación con el Sector Externo.

Procesos de apoyo.

Proceso de Gestión Financiera, Proceso de Talento Humano, Proceso de Infraestructura Física,

Proceso de Gestión de Sistemas de Información y Recursos Tecnológicos.

El Sistema de Gestión de la Calidad-SGC trabajado quedó asociado en el siguiente esquema.



**Figura 24.** Mapa de procesos de la Universidad Simón Bolívar – Procesos incluidos en alcance de la Fase I. Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Simón Bolívar.

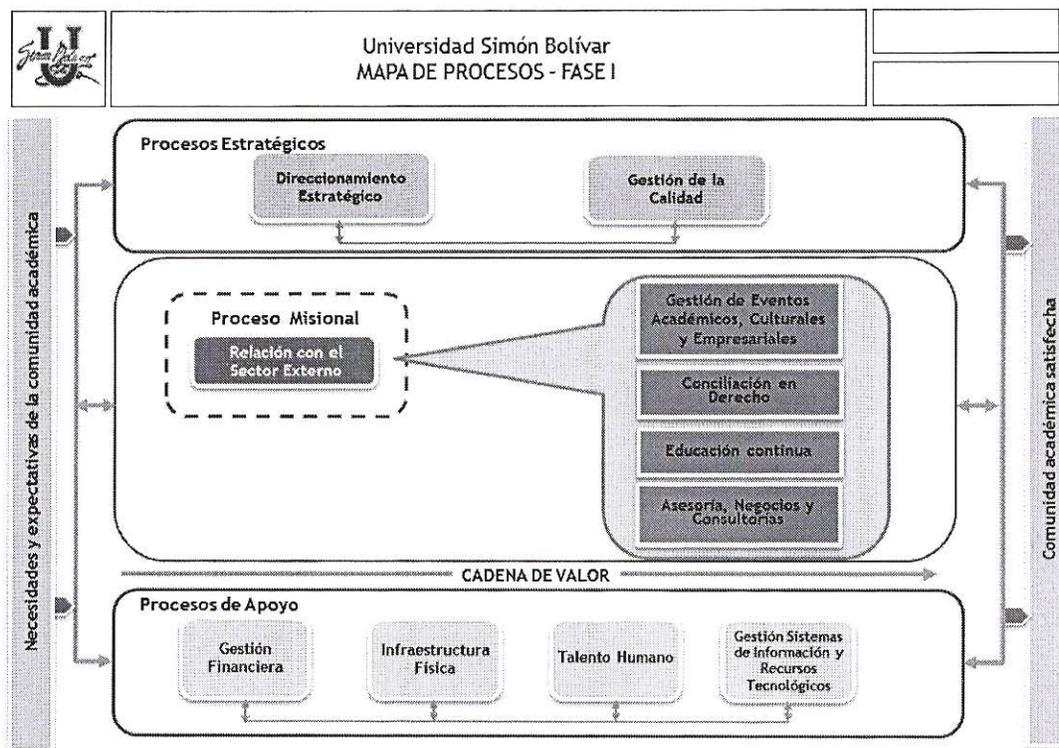


Figura 25. Mapa de procesos de la Universidad Simón Bolívar – Servicios incluidos en alcance de la Fase I. Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Simón Bolívar.

Los servicios académicos escogidos para ponerse a consideración del ente certificador fueron los que la Universidad presta a través de su proceso misional: Proceso de Relación con el sector Externo mediante sus Unidades Estratégicas de Negocio-UEN a saber:

- Asesorías, negocios y consultorías.
- Educación continua.
- Conciliación en Derecho.
- Gestión de eventos académicos, empresariales y culturales y alquiler del Teatro José Consuegra Higgins y auditorios.

La segunda etapa o fase II amplía el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad-SGC a todos los procesos que se visualizan en el Mapa de Proceso del esquema 1. Esa fase II

se decidió trabajarla una vez se lograra la certificación bajo la norma ISO 9001 de SGC asociado a la fase I.

4.- Identificaron los responsables de cada proceso y demás actores del SGC.

5.- Iniciaron las sensibilizaciones y capacitaciones, con la frecuencia requerida, sobre la norma ISO 9001 y la metodología de implementación del SGC.

6.- Continuaron conjuntamente con los responsables de proceso con la caracterización de cada uno de los procesos de la fase I<sup>76</sup>.

7.- Apoyaron a los responsables de proceso en la elaboración de los procedimientos y demás documentación inherente<sup>77</sup> y requerida por el SGC.

8.- Dieron soporte a los responsables de proceso en la aplicación de toda la documentación elaborada y en el seguimiento al desempeño de sus correspondientes procesos mediante la observancia y cumplimiento de sus indicadores de gestión para así culminar la implementación del SGC en su fase I.

9.- Coordinaron la realización de las auditorías internas a cada uno de los procesos junto con las acciones de ajuste y mejora al SGC implementado, derivadas de las auditorías que se realizaron.

10.- Coordinaron la realización de la revisión por la dirección junto con las acciones de ajuste y mejora derivadas de las decisiones tomadas durante la revisión rectoral del SGC.

11.- Coordinaron con el ente certificador, Bureau Veritas, la realización de la auditoría de certificación al SGC implementado la cual se realizó con el resultado de otorgamiento de la certificación<sup>78</sup> bajo norma ISO 9001 del SGC implementado en su fase I.

---

<sup>76</sup> Caracterizaciones de los procesos del SGC-fase I. Ver Anexo 5.

<sup>77</sup> Relación de Procedimientos de los procesos del SGC-fase I. Ver Anexo 6.

<sup>78</sup> Certificado # CO236375 de Bureau Veritas Certification fechado Noviembre 29 de 2012. Ver Anexo 7.

Luego del otorgamiento al SGC-fase I de la USB de la certificación bajo norma ISO 9001, se procedió con tres frentes de trabajo: a.- sostenimiento del SGC certificado. b.- mejoramiento del SGC certificado. c.- ampliación del alcance del SGC certificado, todo con el concurso de los responsables de proceso y sus colaboradores.

### **Sostenimiento del SGC certificado**

Una vez implementado el SGC era necesario continuar demostrando la veracidad de la hipótesis # 1 del proyecto de grado y para ello fue imperioso lograr que el SGC certificado se mantuviese operando eficazmente. Un SGC certificado se mantiene mediante el desempeño eficaz permanente de los procesos que lo conforman y ello no es más que el logro continuado del objetivo que se definió para cada proceso.

Para saber si ese logro está ocurriendo se hicieron y se continúan haciendo por parte de los responsables de proceso las mediciones<sup>79</sup> de los diferentes indicadores de gestión que se asociaron a cada uno de los procesos en las frecuencias que se establecieron al momento de hacer las correspondientes caracterizaciones. Derivado de las desviaciones halladas en las mediciones se procedió y se continua procediendo con las acciones de ajuste a que hubiese lugar levantándose acciones correctivas (AC) y preventivas (AP) a las cuales los autores les hacen los seguimientos de cumplimiento en las fechas definidas en los planes de acción de las AC o AP.

Se establecieron el realizar reuniones plenarias trimestrales en las cuales cada responsable de proceso expone los resultados obtenidos por su proceso. Allí, los responsables de proceso analizan y comparten sus vivencias en el día a día, vivencias que resultan de gran utilidad para que se vayan ajustando y mejorando los proceso. Los autores son los facilitadores de esas reuniones.

---

<sup>79</sup> Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, 2008-11-14, numeral 8.2.3

Mediante las auditorías internas de calidad también se posibilitó y se continúa posibilitando el mantener el adecuado desempeño del SGC. Los autores fungieron como auditores internos.

Las dos auditorías de seguimiento al SGC realizadas por la entidad certificadora, Bureau Veritas, con resultados positivos corroboraron el buen funcionamiento del SGC implementado lo que a su vez se ha traducido en que la gestión académica-administrativa se ha facilitado tal como lo plantea la hipótesis # 1 del proyecto.

El haberse considerado el SGC como parte integral de una de las cuatro dimensiones que conforman el Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017 de la Universidad<sup>80</sup> es una prueba fehaciente que el SGC impactó positivamente a la institución y que ya hace parte de su direccionamiento estratégico tal como fue planteado por los autores del proyecto.

Lo anterior se refuerza en otra dimensión del PED, la de Fortalecimiento Institucional, en la cual se señala a la calidad como un valor fundamental en la plataforma estratégica institucional<sup>81</sup>.

### **Mejoramiento del SGC Certificado**

Los autores no solo se conformaron con el sostenimiento eficaz del SGC certificado sino que propiciaron su mejora apoyándose, con el concurso de los responsables de proceso, en la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y en la revisión por la dirección<sup>82</sup>.

Es notorio el manejo y dominio creciente sobre el SGC que se ha venido observando en los responsables de proceso respecto del inicio del proyecto.

---

<sup>80</sup> Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017 Fortaleciendo nuestra Cultura de Calidad-Universidad Simón Bolívar, Gestión Integral, Objetivo Específico # 1, pág. 51

<sup>81</sup> Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017 Fortaleciendo nuestra Cultura de Calidad-Universidad Simón Bolívar, pág. 54

<sup>82</sup> Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, 2008-11-14, numeral 8.5.1

El haber implementado, certificado y mejorado el SGC ha facilitado sin duda el ordenamiento de la gestión académica- administrativa en la Universidad Simón Bolívar, propósito vertebral de este proyecto de grado. Ya en la Institución el concepto de procesos, básico para el funcionamiento de un SGC bajo norma ISO 9001, está calando, y se ha ido incorporado en el léxico de su gestión académica.

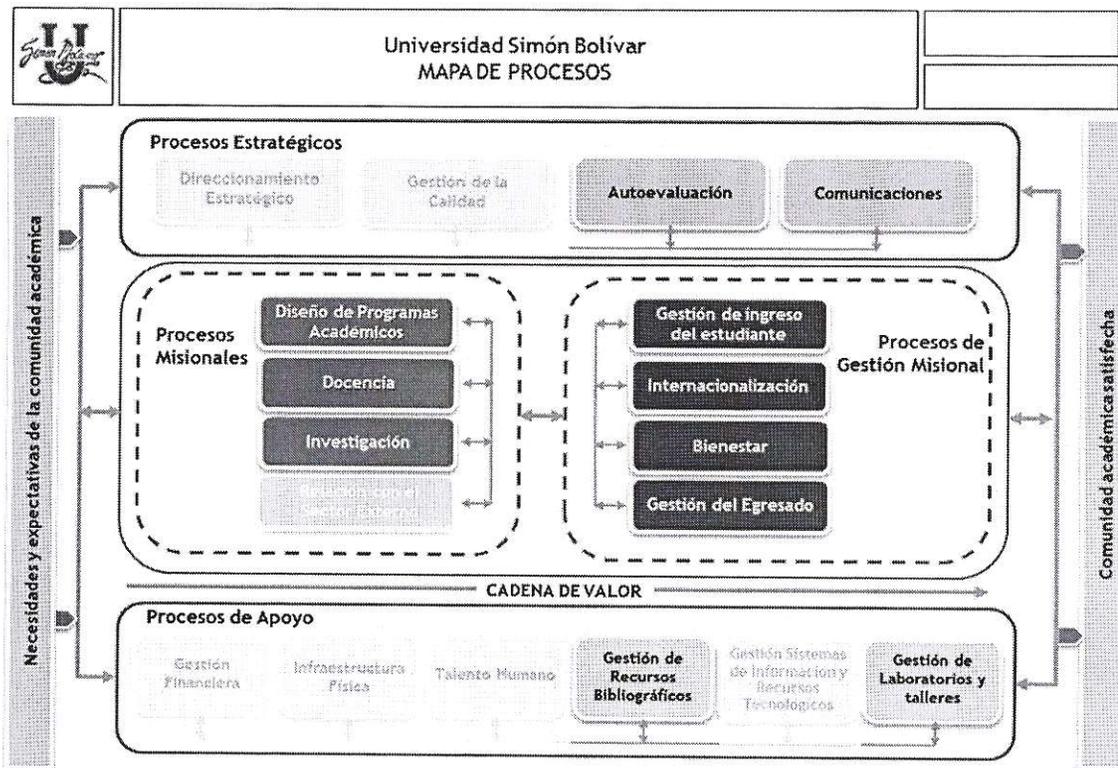
Acá, como ocurre con todas las organizaciones que deciden operar bajo un SGC ISO 9001, no fue fácil la mutación de la concepción de una administración basada en dependencias hacia una basada en procesos<sup>83</sup> pero una vez acogida facilita el continuar desarrollando el SGC y esto conduce al tercer frente de trabajo.

### **Ampliación del alcance del SGC certificado**

En el siguiente mapa de procesos se aprecian los procesos que conforman una segunda fase o fase II del proyecto y que consiste en llevar el SGC a todos los ámbitos de la Universidad.

---

<sup>83</sup> Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, 2009-09-30, Introducción-02 Enfoque basado en procesos.



**Figura 26.** Mapa de procesos de la Universidad Simón Bolívar – Procesos a incluir para la cobertura total del SGC. Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Simón Bolívar.

Con estos procesos de fase II se completan todos los procesos del SGC-ISO 9001 de la Universidad Simón Bolívar tal como se aprecia en el primer mapa mostrado.

Paralelamente al trabajo realizado con los procesos de fase II se volvieron a trabajar los procesos de fase I, ajustándolos al alcance ampliado del SGC

Al intervenir cada uno de los procesos resaltados en el mapa se dio inicio a la ampliación del alcance del SGC que consiste en darle cabida a estos procesos al SGC certificado.

La ampliación del alcance del SGC está considerada en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Institución en la dimensión Gestión de la Calidad<sup>84</sup>

<sup>84</sup> Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017 Fortaleciendo nuestra Cultura de Calidad-Universidad Simón Bolívar, Gestión Integral, Objetivo Específico # 1, pág. 51

Hacen parte de esta fase II todos los procesos misionales asociados a las funciones sustantivas de la educación superior, tales como Docencia, Investigación y Extensión.

Sobre esas funciones sustantivas descansa gran parte del modelo de acreditación de programas académicos y de la acreditación institucional.

El que se hubiesen contemplado las funciones sustantivas de la educación superior como parte constitutiva del SGC y haberse diseñado procesos que las consideraran plenamente permite hacer un ordenamiento documentado de todo el quehacer o actividades requeridas por las funciones sustantivas para la prestación de un efectivo servicio de educación superior complementando así la respuesta a lo planteado en la hipótesis # 1 del proyecto.

Los autores hicieron la correspondencia entre el SGC y los lineamientos de acreditación institucional-LAI con la finalidad de evidenciar cómo desde los procesos del SGC se le da respuesta adecuada a lo requerido en los factores y sus características que conforman los LAI<sup>85</sup>.

Se retomó la metodología de implementación desde su paso # 6, con la caracterización de los procesos de la fase II<sup>86</sup> y la revisión de todos los procesos de fase I para los ajustes que hubiese que hacer como consecuencia de la ampliación del alcance del SGC.

El proyecto de grado puesto a consideración de los jurados llega hasta aquí en lo concerniente a haber demostrado que un SGC ISO 9001 bien implementado, bien aplicado y en continuo mejoramiento responde con suficiencia a lo planteado por los autores en la hipótesis # 1. Lo que sigue en la Institución con la terminación de la ampliación del alcance del SGC se expone en el siguiente capítulo.

---

<sup>85</sup> Esquema de correlación entre LAI y los procesos del SGC ISO 9001 de la Universidad Simón Bolívar. Ver Anexo 8.

<sup>86</sup> Caracterizaciones de los procesos del SGC-fase II de la USB. Ver Anexo 9.

## Capítulo 6

### 9. Conclusiones y Recomendaciones.

#### Conclusiones.

El objetivo planteado por los autores se consiguió. El SGC ISO 9001 implementado, en aplicación, mejorado y certificado, logró permear a gran parte de todos los estamentos de la Universidad obteniéndose que hiciese parte sustancial de su direccionamiento estratégico patentizándose en una dimensión del Plan Estratégico de Desarrollo y el ser incorporado en gran medida en el discurso académico-administrativo relativo a la gestión. Las áreas cobijadas por la fase I hicieron la transición de gestionarse ahora por procesos.

La eficacia del SGC certificado ha sido validada en las auditorías realizadas por Bureau Veritas, entidad certificadora, en la de otorgamiento y en las de seguimiento.

El impacto deseado sobre la forma de conducir o gestionar la institución es evidente. El vuelco hacia la concepción de operar bajo el esquema de procesos se logró en el grado inicial acorde a lo joven que aún es el SGC, cambio que se ha traducido en la conducción de los procesos bajo el alcance certificado<sup>87</sup>. Hoy en la Universidad el SGC certificado es un referente de calidad inobjetable.

Algunos estudios<sup>88</sup> han concluido que las organizaciones certificadas muestran, sobre las no certificadas, niveles superiores de liderazgo, desarrollo de recursos humanos y resultados de calidad lo cual fue precisamente el aspecto focal de este proyecto de grado.

Los responsables de los procesos cobijados bajo la certificación señalan cambios sustanciales positivos en la forma en que venían haciendo su trabajo<sup>89</sup>.

---

<sup>87</sup> Percepción de los responsables de proceso sobre el SGC. Ver Apéndice K

<sup>88</sup> Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Camisón Cesar, Cruz Sonia, González Tomás, Pearson Educación S.A. 2007, Pág.783.

<sup>89</sup> Percepción de los responsables de proceso sobre el SGC. Ver Apéndice K

No obstante de los avances alcanzados todavía hay caminos que la Universidad Simón Bolívar deberá recorrer, tales como:

- Que el SGC permeé a todos los estamentos de la Universidad lo que se deberá lograr una vez se amplíe el alcance del SGC a todos los procesos de la institución o sea cuando se culmine la implementación de la fase II

- Que el SGC sea incorporado totalmente en el discurso académico-administrativo sobre todo en las esferas de la alta dirección con un pleno entendimiento de que es una herramienta de gran valía para gestionar y hagan uso permanente de ella.

Lo anterior tiene su razón de ser y se halla en la forma en que se inició en la Universidad el tránsito del camino hacia gestionar la calidad apoyándose en un SGC-ISO 9001. De los autores de este proyecto surgió la idea que se planteó a la alta dirección.

Según Camisón y otros (2007) hay tres perfiles de empresas según la manera que inician el tránsito señalado. (p.782):

1.- Las que implementan un SGC y lo certifican por convencimiento propio al considerar que es una herramienta útil para mejorar sus procesos y resultados, y persisten en esa concepción. Puntualiza Camisón que las empresas bajo este primer perfil además de mantenerse renovando su certificación se van enfocando hacia otros sistemas más robustos o completos que les permitan mejoras sustanciales y crecientes en su gestión; empresas que consideran el SGC no como una meta sino como un primer peldaño para escalar hacia mejores posicionamientos.

2.- Las que implementan un SGC y lo certifican porque el mercado las fuerza a ello siendo cuidadosas de mantener la certificación. Según Camisón (2007), Van der Wiele, Dale y Williams mencionan que en sus investigaciones encontraron que este tipo de empresas no

---

suelen continuar avanzando hacia sistemas de gestión más robustos o completos que les permitan mejoras sustanciales y crecientes en su gestión (p.783)

3.- Las que implementan un SGC porque es una moda o porque da imagen a lo que agregaríamos porque la competencia ya lo tiene. Este tipo de organizaciones son las que tienden a sacar menores ventajas de contar con un SGC.

Entonces se puede inducir que según sea el perfil así se espera que el SGC realmente impacte a la organización y se aproveche realmente en toda su dimensión como una efectiva herramienta de gestión.

Para el caso de la Universidad Simón Bolívar las motivaciones de la decisión de la alta dirección que le dio el aval a la propuesta de implementar un SGC-ISO 9001 estuvieron más cercanas al perfil 3 en razón a que otras universidades de la ciudad, la Universidad del Norte y las de competencia directa como la Universidad Autónoma del Caribe y la Universidad de la Costa, ya habían logrado implementar y certificar su SGC-ISO 9001. Esa decisión de tipo reactiva fue totalmente acertada y necesaria. Lo importante era comenzar, hacer parte sin más demoras de las universidades que cuentan con un SGC como herramienta clave para su gestión académica-administrativa y gradualmente ir haciendo un mayor aprovechamiento de este.

Respecto a la fase II cabe anotar que los responsables de los procesos de esa fase han abordado entusiastamente la continuidad de la implementación restante del SGC, mostrando receptividad en las sensibilizaciones y capacitaciones así como pro-actividad para la caracterización de sus procesos y la documentación de los procedimientos correspondientes.

---

Señalan también que desde ya han comenzado a experimentar cambios sustanciales positivos en la forma en que venían haciendo su trabajo.<sup>90</sup>

Otro aspecto de resaltar en este proyecto es que se cumplió con el aporte que los autores se propusieron hacerle a la Universidad Simón Bolívar de diseñar un modelo para determinar el estilo de dirección y liderazgo de la alta dirección de la Institución.

El modelo fue diseñado por los autores y validado por expertos incluido el autor de un modelo equivalente cuya aplicación fue direccionada hacia el sector manufacturero.

El por qué del modelo obedeció a la necesidad que consideran los autores que tiene la universidad de conocer sí su plantilla de dirección en cuanto a su estilo de dirección y liderazgo está acompañada y no será un obstáculo con los retos que en materia de calidad acreditada y certificada está demandando el mercado en que opera la institución así como con la creación de ventajas competitivas sostenibles e inimitables que demandará el continuar avanzando hacia niveles superiores de calidad y sistemas de gestión más completos y de mayor robustez.

Para la aplicación en la Universidad del modelo diseñado se escogió una muestra que fuese representativa tal como lo es la vicerrectora académica.

Recomendaciones.

El haber implementado y estar operando en gran medida bajo el esquema de un SGC – ISO 9001 es un primer paso que fue necesario dar hacia el tránsito que la Universidad se propuso de ser reconocida por su calidad como se lee en su Visión. Consecuente con ese deseo expresado en la Visión de la Universidad, con la razón central que inspiró al Dr. José Consuegra Higgins, fundador de la Universidad, de crear una institución de educación

---

<sup>90</sup> Testimonios documentados de los responsables de proceso de fase II sobre cambios positivos en la forma de hacer su trabajo.  
Ver Anexo 10

superior que acogiera un gran sector de la población con limitadas posibilidades de acceder a los estudios superiores y con que la Universidad Simón Bolívar no se clasifica en el perfil # 1 mencionado en las Conclusiones y dado que “el compromiso de la dirección gestionando la calidad no implica únicamente una declaración de apoyo a la teoría sino que también es necesario un compromiso en la práctica”<sup>91</sup> se plantean las siguientes recomendaciones, todas en cabeza de la alta dirección (AD). Cabe anotar que estas recomendaciones aunque van direccionadas a la Universidad Simón Bolívar dado que el proyecto se realizó tomando como base esa universidad, igualmente son válidas para cualquier universidad que decida incursionar en sistemas de gestión de la calidad. Veamos:

1.- Que la AD haga uso intensivo y extensivo del SGC en su gestión del día a día como herramienta de soporte eficaz para mantener sus procesos operando con desempeños sobresalientes así como mantener la vigencia de las acreditaciones. “El SGC no hace nada que la dirección no decida hacer”<sup>92</sup>

2.- Que la AD se capacite en toda la temática del SGC ya que para que el uso extensivo y concreto del SGC en el día a día nombrado en el numeral anterior sean eficaz no basta con que la alta dirección esté comprometida en el discurso sino que además tenga un conocimiento profundo y un dominio fluido sobre la filosofía, principios y mecánica operativa de los SGC para poder liderar con el ejemplo.

3.- Que la AD lidere el acogimiento generalizado en todos los estamentos institucionales del enfoque hacia procesos y su articulación con el enfoque tradicional hacia

---

<sup>91</sup> Camisón Cesar, Cruz Sonia, Glez Tomás -Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación S.A. 2007, Pág.291.

<sup>92</sup> Camisón Cesar, Cruz Sonia, Glez Tomás -Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación S.A. 2007, Pág.779.

dependencias. Los expertos en calidad total consideran que es casi imposible conseguir resultados de calidad sin cuidar especialmente los procesos<sup>93</sup>

4.- Que la AD lidere la articulación entre la estructura organizacional y los diversos procesos del SGC ya que las estructuras por sí solas no tienden a la articulación requerida.<sup>94</sup> También tener presente que al emprender transformaciones en la estructura hay que considerar tanto la urgencia en la transformación como la capacidad de las personas implicadas en el cambio<sup>95</sup> para acogerlo y administrarlo ya que resultados de calidad se obtienen solo con personal de calidad.

5.- Que la AD asuma el liderazgo pleno en la maduración del SGC afianzando lo certificado así como manteniendo la constancia en el propósito de ampliar el alcance del SGC, ahora bajo la nueva versión 2015 de la norma ISO 9001, a la totalidad de los procesos que se identificaron como los que aglutinan todo el quehacer institucional y se certifique el alcance ampliado. Esto en concordancia con los lineamientos de acreditación institucional 2015<sup>96</sup> en el factor 10. Organización, gestión y administración, característica 27: Capacidad de gestión, aspecto a evaluar f: "Procesos administrativos debidamente certificados de acuerdo con normas de gestión de calidad". Cabe reiterar que el SGC diseñado para la Universidad Simón Bolívar no considera distinciones entre procesos administrativos y procesos académicos, ambos se administran y se gestionan, y que su implementación involucra a todos los procesos identificados como los que aglutinan todo el quehacer de la universidad, visibles en el mapa de procesos, lo cual provee a la institución de la debida y necesaria capacidad de gestionarse más allá de lo que evalúa el CNA. El mismo CNA postula que la Acreditación Institucional

---

<sup>93</sup> Alvarez Manuel. El liderazgo de la calidad total. Editorial Praxis S.A. Oct. 2001. Pág. 105.

<sup>94</sup> Alvarez Manuel. El liderazgo de la calidad total. Editorial Praxis S.A. Oct. 2001, Pág. 106.

<sup>95</sup> Camisón Cesar, Cruz Sonia, Glez Tómas -Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación S.A. 2007, Pág. 747.

<sup>96</sup> CESU- Acuerdo 03 del 16 de diciembre de 2014, pág. 27

implica la evaluación integral de la institución como un todo<sup>97</sup> y eso es precisamente lo que facilita el SGC al considerar todos los procesos y evaluarles su desempeño.

6.- Que tenga la AD una permanente visibilidad en toda la institución, más allá del discurso, aterrizada en acciones concretas y sostenidas de liderazgo, más que en acciones de administrador tal como lo planteó Edward Deming<sup>98</sup>, acciones en el día a día para la difusión y apropiación generalizada del SGC por parte de la comunidad académica, que sea consecuente con el compromiso que la norma ISO 9001 exige de la dirección para con un Sistema de Gestión de la Calidad.

7.- Que la AD lidere la articulación entre el SGC y los lineamientos para acreditación institucional y para programas académicos una vez logrado el conocimiento y dominio señalado en el numeral # 2 para que así se facilite el fortalecimiento de los procesos del SGC que son los que sustentan el que la universidad pueda sostenidamente responder positivamente a los factores y características de la acreditación. Las respuestas a los requerimientos del Consejo Nacional de Acreditación a través de los lineamientos para la acreditación institucional y de programas se encuentran en los diversos procesos que la Universidad identificó para su SGC. Los Procesos fueron diseñados para que su adecuada gestión tienda siempre a optimizar el valor que debe crear la universidad para los grupos de interés.

8.- Que la AD considere como estratégico direccionar su gestión académica-administrativa hacia la excelencia en la gestión, pero más allá del mero slogan o afiche sin haber llegado primero a ser realmente sobresaliente en la gestión de manera sostenida y evidenciable, para lo cual se plantea acoger al MIG o como alternativa que se incline hacia un modelo de Gestión de la Calidad más avanzado, más robusto, más completo que ISO 9001,

---

<sup>97</sup> CESU- Acuerdo 03 del 16 de diciembre de 2014, pág. 1

<sup>98</sup> Principio # 7 de E. Deming. James Paul. Gestión de la Calidad Total- Un texto introductorio. Prentice Hall (2004)

un modelo Gestión de la Calidad Total-GCT, como lo es el Modelo EFQM de Excelencia<sup>99</sup>, modelo europeo hacia la calidad, que se basa en la autoevaluación<sup>100</sup> como ocurre con el sistema de aseguramiento de la calidad en Colombia para el sector educativo<sup>101</sup> o el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión muy semejante al EFQM. El modelo EFQM establece que las organizaciones lograran resultados superiores a nivel de excelencia en la satisfacción de sus usuarios o clientes, en la satisfacción del personal, en el impacto social que logra y en sus resultados clave (académicos y económicos en el caso de las IES), sí es excelente en su liderazgo, en su política y estrategia, en la gestión de las personas, en la gestión de los recursos y de las alianzas y en la gestión de sus procesos. Un Modelo de calidad total que guie a la Universidad a desmarcarse de las otras universidades similares, locales y regionales, trabajando en la búsqueda de lograr diferenciación con ventajas competitivas sostenibles de no fácil imitación<sup>102</sup>, creando sostenida y consistentemente valor para sus usuarios y demás partes interesadas. Para la transición hacia uno de los citados modelos de GCT se sugiere establecer un horizonte de cinco años, horizonte concordante con el próximo plan de desarrollo institucional que inicia en 2019 y que bien podría denominarse “Hacia la Gestión de la Calidad Total” así como el actual plan de desarrollo fue bautizado como “Fortaleciendo nuestra cultura de calidad”.

9.- Que la AD se empape suficientemente de la filosofía, principios y mecánica operativa de la GCT y de los modelos de aplicación, previamente a la toma de la decisión de seguir operando en calidad pero bajo esquemas de gestión de la calidad más avanzados, más

---

<sup>99</sup> European Foundation for Quality Management.

<sup>100</sup> El Modelo EFQM más allá del ISO 9000. Andrés Carrión, Universidad Politécnica de Valencia. ib- Revista del Centro Andino de Altos Estudios -CANDAIDE 1/2006, pág. 4

<sup>101</sup> CESU- Acuerdo 03 del 16 de diciembre de 2014, pág. 2.

<sup>102</sup> Hernández Girón José, Domínguez María Luisa, Castilla Diana de Ita. Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. Pensamiento y Gestión Universidad del Norte. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3455/2230> (2008 25), pág. 165.

rigurosos, de mayor exigencia institucional y con resultados exitosos probados tanto en sector empresarial como en el sector educativo (Universidad Miguel Hernández de Elche-España<sup>103</sup>, Universidad Internacional de Andalucía-España<sup>104</sup>), cuando se hace adecuadamente la implementación. “El compromiso de la alta dirección con la GCT se plasma en su comprensión y entusiasmo con el concepto, así como con su implicación en la imbricación del concepto en la visión, la misión, los objetivos, el proceso estratégico y el fortalecimiento de las competencias distintivas de la empresa”<sup>105</sup>. John Naisbitt, profesor honorario de la Universidad de Harvard, Ministro de Educación de J.F. Kennedy y uno de los futuristas más reconocidos del mundo planteó que el reto es entrenar de nuevo a los gerentes, no volver a entrenar tanto a los obreros<sup>106</sup>.

10.- Que la AD lidere la articulación entre el SGC, el modelo de acreditación y la GCT así como su operatividad.

11.- Que la AD consecuente con el numeral anterior y con lo expresado en los lineamientos de acreditación institucional en el Factor Procesos Académicos: “Una institución de alta calidad se reconoce porque en todo su ámbito de influencia sitúa al estudiante en el centro de su labor...”<sup>107</sup>, coloque a los usuarios o clientes y demás partes interesadas en el centro de la operatividad de la universidad dándole la mayor valoración y partiendo de ellos entonces sí diseñe y rediseñe a su medida los procesos inherentes a las funciones sustantivas como son la docencia, investigación y extensión como oferta académica de calidad que consulte, resuelva y satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios antes que

<sup>103</sup> Universidad Miguel Hernández- Elche-España.

<http://calidad.umh.es/evaluación-certificaciones/efqm/reconocimiento-de-excelencia-500-en-la-umh/>

<sup>104</sup> Universidad Internacional de Andalucía. Memoria EFQM Conceptual 2014.

<sup>105</sup> Camisón Cesar, Cruz Sonia, Glez Tómas -Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación S.A. 2007, Pág.290.

<sup>106</sup> Brown, W. Steven. 13 errores fatales en que incurren los gerentes, pág. 9. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2002

<sup>107</sup> Factor Procesos Académicos. Consejo Nacional de Acreditación. Lineamientos para acreditación institucional-2015.

distraerlos con cosas que pudiesen resultar accesorias o superfluas,<sup>108</sup> que finalmente no los impacten. Esto lo planteó K. Ishikawa al expresar que “el primer paso hacia la calidad es conocer lo que el cliente requiere”.

12. Que la AD lidere la continuación de la caracterización de los estilos de dirección y liderazgo de todos los funcionarios que componen la alta dirección, esto en consonancia con los lineamientos de acreditación institucional 2015<sup>109</sup> en el factor 10. Organización, gestión y administración, característica 27: Capacidad de gestión: " La institución cuenta con un liderazgo legítimo en la gestión"..., aspecto a evaluar a: "Liderazgo, integridad e idoneidad de los responsables de la dirección de la institución"...

13.- Que la AD lidere los ajustes y mejoramientos derivados de los resultados de las caracterizaciones de los estilos de dirección y liderazgo realizados a la alta dirección como elemento clave en la gestión del personal; esto en consonancia con lo planteado por Geneen Harold en su libro *Managing*: "El liderazgo es el propio corazón y el alma de la administración empresarial. Nadie maneja verdaderamente un negocio barajando los números, o reorganizando el organigrama, o aplicando las últimas formulas de las facultades de administración. Lo que se maneja es gente...En mi opinión, la capacidad del liderazgo es el ingrediente individual más importante en la receta para obtener éxito en los negocios"<sup>110</sup>

14.- Que la AD lidere la intervención a fondo de la cultura organizacional para direccionarla plenamente hacia la calidad y la excelencia ya que constituye un factor clave de éxito para el logro y sostenimiento de la GCT y para el desempeño de la organización; ello de

---

<sup>108</sup> Matthew Dixon, Karen Freeman y Nicolas Toman-NO siga tratando de encantar a sus clientes - Revista Harvard Business Review Ago.2010

<sup>109</sup> CESU- Acuerdo 03 del 16 de diciembre de 2014, pág. 27

<sup>110</sup> Geneen Harold en *Managing* tomado de Brown, W. Steven. 13 errores fatales en que incurren los gerentes, pág. 10. Grupo Editorial Norma 2002.

conformidad a lo planteado por Rafael Pérez Uribe<sup>111</sup> en el libro *Aproximaciones a la Gerencia Humanista: Desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario*, que autores de las décadas de los 80's y 90'e inicios del siglo XXI, como Ouchi (1981), Pascale y Athos (1981), Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982), Denison (1990) y Porras y Collins (1994), Hitt, Ireland y Hoskinsson (2004), Daft (2005) y Combs et al (2007) han venido afirmando que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas estriba en el compromiso de la gerencia en el manejo de una serie de “variables suaves”, que se han agrupado en la expresión de cultura organizacional, que sirven para dinamizar el ambiente interno y externo que a su vez incide directamente y de manera contundente en los resultados empresariales.

Se suman los autores al plantear las anteriores recomendaciones a lo expresado por Muñoz-Seca y Riverola que: “Una de las dificultades centrales parecía ser que los programas de calidad se quedaban parados cuando la dirección general dejaba de atenderlos directamente”.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Rafael Perez Uribe. Capítulo 6: Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia. P. 143 – 191 del libro *Aproximaciones a la Gerencia Humanista: Desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario*. Universidad EAN. Bogotá. ISBN: 978-958-756-023-7. Agosto 2010. Compilador: Carlos Largacha desde [http://www.researchgate.net/publication/216520555\\_COMPROMISO\\_DE\\_LA\\_ALTA\\_GERENCIA\\_EN\\_LA\\_CREACION\\_Y\\_MANTENIMIENTO\\_DE\\_UNA\\_CULTURA\\_DE\\_EXCELENCIA](http://www.researchgate.net/publication/216520555_COMPROMISO_DE_LA_ALTA_GERENCIA_EN_LA_CREACION_Y_MANTENIMIENTO_DE_UNA_CULTURA_DE_EXCELENCIA)

<sup>112</sup> Muñoz-Seca y Riverola (2003:VIII) en *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Camisón Cesar, Cruz Sonia, Glez Tomás, Pearson Educación S.A. 2007, Pág.782

## Capítulo 7

### 10. Referencias Bibliográficas

- Álvarez Fernández, Manuel (2001) El Liderazgo de la Calidad Total. Colección Gestión de Calidad. Barcelona, España. Editorial Praxis S.A.
- Bernal Cesar A. (2010) Metodología de la Investigación. Administración, Economía, humanidades y ciencias sociales. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Blake, Robert R. – MOUTON Jane (1964) El Grid Administrativo. Houston Texas. Gulf Publishing Company
- Brown W. Steven. (2002) 13 errores fatales en que incurren los gerentes. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Camisón Cesar, Cruz Sonia, González Tomás (2007). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Carrión, Andrés. (s.f.). El Modelo EFQM, más allá del ISO 9000. Revista virtual Revista del centro andino de altos estudios CANDANE recuperado de [https://www.dane.gov.co/revista\\_ib/html\\_r1/articulo12\\_r1.htm](https://www.dane.gov.co/revista_ib/html_r1/articulo12_r1.htm)
- Castro E, Vega J. (2009, ene-abril). Las relaciones universidad-entorno socioeconómico en el Espacio Iberoamericano del Conocimiento. Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad v.4 n.12 Ciudad Autónoma de Buenos Aires ene./abr. 2009. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1850-00132009000100008](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-00132009000100008)
- CESU – Consejo Nacional de Educación Superior (2014). Acuerdo 003. Por el cual se aprueban los lineamientos de acreditación institucional. Bogotá D.C, Colombia.
- Correa de Molina Cecilia (2005). Administración estratégica y Calidad integral en las Instituciones Educativas. Bogotá Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Dixon Matthew, Karen Freeman y Nicolás Toman. (2010) NO siga tratando de encantar a sus clientes. Revista Harvard Business Review (Ago 2010).
- Garzón Manuel Alfonso (2008). Modelo de gestión del cambio en las organizaciones. Artículo suministrado por el profesor en el desarrollo del módulo Organizaciones.
- Habermas Jurgen (1968). Ciencia y técnica como ideología. Madrid: Editorial Tecnos
- Hernández Sampieri Roberto (1998). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill Interamericana Editores S.A, de C.V..

- Hernández Girón José, Domínguez María Luisa, Castilla Diana de Ita. Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. Pensamiento y Gestión Universidad del Norte. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3455/2230> (2008 25)
- James Paul (2004). Gestión de la Calidad Total- Un texto introductorio. Madrid, España. Prentice Hall.
- Kuhn, T.S. (1987) ¿Qué son las revoluciones Científicas?. México, Editorial Paidós
- Lupiañez, Francisco (2005). Reseña del libro Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts, de Burton R. Clark [reseña en línea]. Revista de la Universidad y Conocimiento (RUSC). Vol. 2, n.o 1. UOC. [Fecha de consulta: 28/09/2014] <http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/lupianez0405.pdf>
- Pérez Uribe Rafael. (2010) Capitulo 6: Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia. En Carlos Largacha. Aproximaciones a la Gerencia Humanista: Desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario-. (P. 143 – 191). Bogotá, Colombia: editorial Universidad EAN. ISBN: 978- 958-756-023-7.  
[http://www.researchgate.net/publication/216520555\\_COMPROMISO\\_DE\\_LA\\_ALTA\\_GERENCIA\\_EN\\_LA\\_CREACION\\_Y\\_MANTENIMIENTO\\_DE\\_UNA\\_CULTURA\\_DE\\_EXCELENCIA](http://www.researchgate.net/publication/216520555_COMPROMISO_DE_LA_ALTA_GERENCIA_EN_LA_CREACION_Y_MANTENIMIENTO_DE_UNA_CULTURA_DE_EXCELENCIA)
- Manes M. (2005) Gestión Estratégica Para Instituciones Educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional (2ª. ed. 1ª reimpresión) Buenos aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Martín R., Afonso J. (Septiembre 2005). Una aproximación a los modelos de gestión en la enseñanza universitaria: implicaciones para la universidad de la laguna. XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación, Madrid, España.
- McGregor Douglas (1998) El lado humano de las organizaciones. Bogotá, Colombia. McGraw Hill
- McGregor Douglas (1978) El Administrador Profesional. (6ª ed). México: Editorial Diana.
- Méndez, Carlos E. (1998). Metodología, Guía para la elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Buenos Aires, Argentina: McGraw Hill Interamericana S.A. 2ed.
- Méndez Benavidez R. (2009) Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard. Recuperado de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-situacional-de.html>

- Pfeiffer, W; Goodstein, L.; Nolan, T. (1989) Shaping strategic planning. Frogs, dragons, bees and turkey tails. Illinois, US, Scott Foreman.
- Ramírez J., (2001) Estrategia metodológica hacia la calidad y pertinencia de la educación agrícola superior. San José de Costa Rica. Disponible en dr. José Ramírez Alfaro. Editor IICA
- Ramírez J. (1997), Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior. 2ª reimpression San José Costa rica Editor Biblioteca Orton IICA/CATIE
- Robbins, Stephen P. (2004) Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación
- Robbins, Stephen P.– DECENZO David A. (2009) Fundamentos de administración/Conceptos Esenciales y Aplicaciones. México. Ed. Pearson Educación
- Saavedra Ruth, Castro L., Restrepo O & Rojas A. (2001) Planificación del desarrollo. Colección Estudios de Economía. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo lozano. (2ª. ed.) Bogotá, Colombia: Editora Géminis Ltda.
- Salkind, Neil J. (1999). Métodos de Investigación. México: Prentice-Hall
- Sánchez I. (2009) Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones - Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis-. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle
- Schein, Edgar H. (1986) la Cultura Empresarial y el Liderazgo, una visión dinámica. España. Plaza & Janés Editores
- Tünnermann, C. (2003) La Universidad ante los retos del siglo XXI. Universidad autónoma de Yucatán Editado e impreso en Mérida, Yucatán, México.
- Universidad Internacional de Andalucía. Memoria EFQM Conceptual 2014.
- Universidad Miguel Hernández- Elche-España (2015). Reconocimiento de Excelencia 500+ en la UMH. Recuperado de <http://calidad.umh.es/evaluación-certificaciones/efqm/reconocimiento-de-excelencia-500-en-la-umh/>
- Universidad Simón Bolívar (2008a) Diagnóstico del componente “Gestión administrativa”. Estudio realizado por el Ing. A. Rincón la oficina de Aseguramiento de Calidad en el marco de actualización del PED 2008 – 2012. Dic. 07/Ene. 08
- Universidad Simón Bolívar (2008b). Plan Estratégico de Desarrollo 2008 – 2012
- Universidad Simón Bolívar (2013). Plan Estratégico de Desarrollo 2013 – 2017
-

Universidad Simón Bolívar (2014) Boletín estadístico 2013. Recuperado de <http://www.unisimon.edu.co/boletin-estadistico>

Vásquez, Rodrigo Luis (2006). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. España: Ideasprom Editorial Vigo.

Zbigniew, Kozikowski, (1988) Técnicas de planificación macroeconómica, México: Editorial Trillas

Cabo, S.J., & Guerra. L.A. (2014). Criterios del Modelo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://www.ebrary.com>.

TQM Asesores. (1999). Modelo EFQM de Excelencia recuperado de <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>

### **Bibliografía Consultada**

Alabart Brull, Enric. (2010) Cuadernos de Gestión. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA- Resumen comentado. Recuperado de <http://www.dipta.cat/sites/dipta/files/media/efqm-tema.pdf>

Ander-Egg Ezequiel (1993) La planificación educativa. Buenos Aires, Argentina: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Bacca B., Cárdenas M. & García B. (2009) Teoría y control de la Gestión. BENCHMARKING. Recuperado de <http://gestionycontrol2009.blogspot.com.co/2009/03/sobre-benchmarking.html>

Calvopiña Herrera, Julio. (2010) Administración por objetivos (APO). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de [http://desarrolloorganizacional-jessica.blogspot.com.co/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://desarrolloorganizacional-jessica.blogspot.com.co/2010_12_01_archive.html).

EFQM. El modelo EFQM recuperado de <http://www.efqm.org>.

Ferrando Sánchez M.& Granero Castro J. (2008) Calidad Total: Model EFQM de Excelencia. Madrid, España: Fundación Confemetal. Príncipe de Vergara 2a. edición.

Guajardo Garza E. calidad total. (2003) Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad. México D.F: Editorial Pax México.

Groyberg B. - Levin K. & MacDonald B. (2011) La nueva ruta hacia la alta dirección. Revista Harvard Business Review/p.36 Marzo 2011

Hammer M. y Champy J. (1994) Reingeniería. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

- Hill Linda A. – Lineback K. (2011) ¿Es usted un buen jefe o uno excelente? Revista Harvard Business Review/p.58 Marzo 2011
- Martín Rivero R. y Afonso Casado J. Una aproximación a los modelos de gestión en la enseñanza universitaria: implicaciones para la Universidad de la Laguna. - Universidad de la Laguna XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación. Recuperado de <http://www.economicsofeducation.com/wp-content/uploads/oviedo2005/GP5.pdf>
- Ortiz Peláez J. & Sánchez Castaño E. (2008). Liderazgo en las empresas globalizadas. Corporación universitaria Remington. Recuperado de <http://businessmanagement.globered.com/categoria.asp?idcat=31>
- Suárez Barraza M. (2007) El Kaizen: la filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total. México: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Govindarajan V. & Trimble C. El rol del Ceo en la reinención del modelo de negocios. Revista Harvard Business Review/p.76 Febrero 2011
-

## Apéndices

### Apéndice A: Instrumentos

#### Instrumento para consignar la observación realizada

Variable observada	Descripción de la variable	Aspectos a observar	Hallazgos (Información obtenida)
<b>Enfoque al cliente</b>	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Vocación de servicio.</li> <li>b. Cortesía y amabilidad en la atención de los usuarios.</li> <li>c. Atención del Conmutador.</li> <li>d. Resolución oportuna de necesidades de los usuarios.</li> <li>e. Atención de quejas, reclamos y sugerencias.</li> <li>f. Medición de la satisfacción del cliente</li> <li>g. Comunicación de las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización.</li> <li>h. Orientación al cliente interno</li> </ul>	
<b>Liderazgo</b>	Crear y mantener un ambiente propicio centrado en valores para involucrar totalmente al personal en el logro de los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coherencia entre el discurso y el actuar.</li> <li>b. Liderazgo de la alta dirección en la gestión organizacional.</li> <li>c. Empoderamiento por parte de los jefes.</li> <li>d. Creación de confianza, eliminar temores.</li> <li>e. Se propicia sentido de identidad y pertenencia hacia la universidad.</li> <li>f. Consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.</li> <li>g. Establecimiento de una Visión clara, Objetivos y Metas desafiantes.</li> <li>h. Reconocimiento al personal.</li> </ul>	
<b>Participación del personal</b>	El involucramiento y total compromiso del personal (a todos los niveles) para poner al servicio y beneficio de la empresa sus habilidades y competencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Asistencia del personal a reuniones.</li> <li>a. Discutir abiertamente los problemas y los temas.</li> <li>b. Compromiso del personal con la implementación de cambios.</li> </ul>	
<b>Enfoque basado en procesos</b>	Gestionar todas las actividades de la organización bajo la concepción de proceso.	Existencia de procesos identificados que aglutinen las diferentes actividades de la universidad.	
<b>Enfoque de Sistemas para la gestión</b>	Identificar, entender, articular y gestionar los procesos como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.	Existencia de procesos identificados que aglutinen las diferentes actividades de la universidad y muestren su interacción.	

Variable observada	Descripción de la variable	Aspectos a observar	Hallazgos (Información obtenida)
<b>Enfoque basado en hechos para la toma de decisión</b>	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los hechos, datos y la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Equilibrio entre el manejo de la información cualitativa y cuantitativa</li> <li>b. Manejo de indicadores cuantitativos para medir el desempeño.</li> <li>c. Datos accesibles para quienes los necesiten.</li> <li>d. Manejo de herramientas estadísticas.</li> </ul>	
<b>Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores</b>	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Existencia de criterios técnicos para el manejo de proveedores.</li> <li>b. Registro de proveedores.</li> <li>c. Selección de proveedores.</li> <li>d. Evaluación de proveedores.</li> <li>e. Emisión de Órdenes de Compra sólo a proveedores registrados ni aprobados.</li> </ul>	
<b>Mejora Continua</b>	Gestionar el mejora miento continuo debe ser un objetivo permanente en la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Utilización del ciclo PHVA</li> <li>b. Utilización de la ruta del mejoramiento.</li> <li>c. Manejo del concepto del producto y servicio no conforme y su tratamiento.</li> <li>d. Distinción entre ajuste y mejoramiento.</li> <li>e. Manejo del concepto y aplicación de acciones correctivas y preventivas.</li> </ul>	

## Instrumento para el diagnóstico



### UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR - VICERRECTORIA DE PLANEACION

**INSTRUMENTO para diagnosticar la GESTION ADMINISTRATIVA en la Universidad de cara a la formulación del PED 2008-2012.**

Encuesta para ser diligenciada por la alta dirección y jefaturas de programas y dependencias.

La información aquí consignada es confidencial y no requiere ser asociada a la identidad de personas

#### **OBJETIVO**

Conocer la percepción a nivel de rectoría, vicerrectorías, directores de programa, directores de área y jefes de dependencias sobre cuál es la situación actual respecto a como se gestiona administrativamente la universidad tanto en lo académico, en lo administrativo y en lo administrativo-académico.

La información colectada permitirá diseñar una estrategia de Modernización Administrativa del PED 2008-2012

#### **ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA**

La encuesta consulta algunos aspectos que son relevantes dentro de las funciones básicas de toda gestión administrativa

#### **FORMA DE DILIGENCIAR LA ENCUESTA**

Se demanda respuestas cerradas en las opciones de SI, NO, NO LO SE.

Se solicitan respuestas desde dos miradas:

1.- Su percepción como jefe sea Rector, Vicerrector, Director o jefe solo desde el área en la cual labora.

2.- Su percepción como jefe sea Rector, Vicerrector, Director o jefe desde el colectivo integral de todas las áreas.

Al responder coloque una X sobre la respuesta que considere refleja fielmente hoy el accionar de la Universidad; no responda sobre lo que debería ser sino sobre lo que es hoy en día.

La veracidad de sus respuestas permitirá la formulación de objetivos de mejoramiento ajustados a la realidad en el PED 2008 - 2012.

#### **INFORMACION DEL ENCUESTADO**

Rector /Vicerrector \_\_\_\_ Director de Programa \_\_\_\_ Director de área \_\_\_\_ Jefe de dependencia \_\_\_\_

Fecha de diligenciamiento



**Instrumento para diagnosticar la GESTIÓN ADMINISTRATIVA en la Universidad Simón Bolívar de cara a la formulación del PED 2008-2012.**

<b>TEMA: Planeación - Direccionamiento.</b>		Su percepción solo desde su área de trabajo			Su percepción holística desde todas las áreas.		
Marque una X sobre la opción que escoja (SI ó NO ó NO LO SE)		SI	NO	NO LO SE	SI	NO	NO LO SE
1	Existe y funciona la planeación estratégica en la Universidad?						
2	La planeación estratégica de la Universidad se hace siempre con el concurso de la Vicerrectoría de Planeación ?.						
3	En la Universidad los jefes manejan la dinámica del seguimiento y cumplimiento de objetivos corporativos?.						
4	Exigen los jefes el ejercicio de la planeación para gestionar sus áreas de manejo?						
5	En su condición de jefe es constante en su léxico de gestión el uso del término: planeación?.						
6	La Misión de la Universidad le proporciona a esta, diferenciación e identidad?.						
7	La Visión de la Universidad propicia e induce a que ella se desarrolle y haga mejoramiento?.						
8	La dependencia establecida en la Universidad para hacer la planeación institucional debe cambiar a ser una dependencia de staff?.						
9	La dependencia establecida en la Universidad para hacer la planeación institucional debe continuar siendo una dependencia de línea?.						

<b>TEMA: Organización.</b>		Su percepción solo desde su área de trabajo			Su percepción holística desde todas las áreas.		
Marque una X sobre la opción que escoja (SI ó NO ó NO LO SE)		SI	NO	NO LO SE	SI	NO	NO LO SE
1	Conoce el organigrama oficial de la Universidad?.						
2	La estructura organizacional que se ha manejado en la Universidad facilita la gestión efectiva de los procesos institucionales?.						
3	En la Universidad las personas están alineadas a la estructura organizacional?.						
4	En la Universidad la estructura organizacional está alineada a las personas?.						
5	El desarrollo de la infraestructura física se ha hecho en concordancia con la estructura organizacional?.						
6	La infraestructura física existente está en concordancia con la estructura organizacional?.						

<b>TEMA: Dirección.</b>		Su percepción solo desde su área de trabajo			Su percepción holística desde todas las áreas.		
Marque una X sobre la opción que escoja (SI ó NO ó NO LO SE)		SI	NO	NO LO SE	SI	NO	NO LO SE
1	La Universidad cuenta con un modelo de gestión propio?.						
2	Los jefes en la Universidad orientan a el hacer?.						
3	Los jefes en la Universidad motivan a el hacer?.						
4	Los jefes en la Universidad son de los que dirigen solo ordenando hacer?.						
5	A los jefes en la Universidad en su accionar les aplica: "es un jefe que predica con el ejemplo"?.						
6	Los jefes con su actuar propician el sentido de identidad y pertenencia hacia la Universidad?.						
7	Con su forma de dirigir usted fomenta el que haya un ambiente de trabajo grato?.						
8	Su estilo de dirección promueve y exige la utilización de la informática como una herramienta de gestión?.						
9	Sus dirigidos le obedecen por convicción?.						
10	Los jefes usan el poder que les confiere el cargo para dirigir, algunos para dirigir infundiendo temor. Esto último es una práctica que está presente en esta Universidad?.						
11	Llamarle la atención a los colaboradores en público es una práctica de dirección que está presente en esta Universidad?.						
12	Sus dirigidos lo perciben a usted además de jefe como un líder?.						
13	Su jefe es percibido como jefe y como líder?.						
14	Es usted un jefe que no le disgusta que lo controvertan?.						

<b>TEMA: Toma de decisiones.</b>		Su percepción solo desde su área de trabajo			Su percepción holística desde todas las áreas.		
Marque una X sobre la opción que escoja (SI ó NO ó NO LO SE)		SI	NO	NO LO SE	SI	NO	NO LO SE
1	Las decisiones importantes las toma usted, sin consultarlas con sus colaboradores inmediatos relacionados con el tema?.						
2	Delega en sus colaboradores la toma decisiones importantes sin que tengan que estar consultándolo?.						
3	Sus colaboradores tienen las competencias necesarias para tomar decisiones?.						
4	Cuando no está de acuerdo con las decisiones tomadas por su colaboradores, las reversa?.						
5	Las decisiones que toma las soporta siempre en un ejercicio previo de planeación?.						
6	Considera detenidamente el riesgo inherente cada vez que le toca tomar decisiones?.						
7	Está seguro de tener la autoridad delegada suficiente para tomar decisiones?.						
8	Verifica la veracidad de la información disponible al tomar decisiones que afectaran a sus colaboradores?.						
9	Las decisiones sobre cursos de acción a seguir se hacen con apego a la reglamentación vigente?.						
10	Considera que sus decisiones siempre son acertadas?.						
11	La Universidad se caracteriza por la agilidad en la toma de decisiones?.						

TEMA: El control.		Su percepción solo desde su área de trabajo			Su percepción holística desde todas las áreas.		
Marque una X sobre la opción que escoja (SI ó NO ó NO LO SE)		SI	NO	NO LO SE	SI	NO	NO LO SE
1	En la Universidad existe y se vivencia una cultura de la medición y el análisis?						
2	Existe y opera un sistema de control de gestión tipo gerencial en la Universidad?						
3	El sistema de control de gestión tipo gerencial existe pero no impacta la Universidad?						
4	Conoce la existencia y uso de indicadores institucionales de gestión?						
5	Los indicadores institucionales de gestión existentes se usan para hacer evaluaciones y mejoramiento?						
6	Usted como jefe utiliza indicadores para gestionar su cargo?						
7	Usted como jefe exige a sus subalternos el uso de indicadores de gestión?						
8	Es costumbre que en las áreas de trabajo se hagan reuniones de seguimiento de actividades mediante indicadores para evaluar resultados?						

TEMA: La comunicación.		Su percepción solo desde su área de trabajo			Su percepción holística desde todas las áreas.		
Marque una X sobre la opción que escoja (SI ó NO ó NO LO SE)		SI	NO	NO LO SE	SI	NO	NO LO SE
1	La comunicación intrapersonal es un requisito básico para que se de una eficaz comunicación interpersonal?						
2	La comunicación organizacional existente hoy en la Universidad (descendente, ascendente y cruzada) es una comunicación que se puede considerar que esta bien?						
3	Estar atento a que se de la retroalimentación al comunicarse es una práctica presente en esta Universidad?						
4	Mantiene usted la coherencia entre lo que dice y lo que hace?						
5	Al hablar con los demás, los escucha y le da valor a que dicen sus interlocutores?						
6	Al hablar revisa: el "que decir", el "cómo decir", el "cuanto decir" y el "cuando decir"?						
7	Revisa y verifica antes de hablar y actuar si no enviará señales equivocadas?						
8	El grado de atención que le da a sus interlocutores es según el estatus de estos?						
9	Está presente el respeto en la comunicación organizacional de la Universidad?						

TEMA: Las reuniones.		Su percepción solo desde su área de trabajo			Su percepción holística desde todas las áreas.		
Marque una X sobre la opción que escoja (SI ó NO ó NO LO SE)		SI	NO	NO LO SE	SI	NO	NO LO SE
1	Convoca a reuniones con objetivos precisos y agenda previa?						
2	Define previamente la duración que tomará cada una de las reuniones que convoca?						
3	Da inicio puntualmente a las reuniones que convoca?						
4	En las reuniones que preside hace manejo del tiempo para cada uno de los temas de tal forma que se finalice puntualmente en la hora fijada?						
5	Asiste puntualmente a las reuniones que le citan?						
6	Se convoca a reuniones para hacer tormenta de ideas con discusiones constructivas?						
7	Se estimula la participación productiva de los asistentes a la reunión?						
8	El que alguien monopolice la reunión es una práctica presente en la Universidad?						
9	En las reuniones se habla más de lo necesario cada vez que se interviene?						
10	El que se descalifique a participantes de la reunión es una práctica presente en la Universidad?						
11	El que se descalifique a personas ausentes de la reunión es una práctica presente en la Universidad?						
12	Salirse del temario previsto para la reunión es una práctica que se da en la Universidad?						
13	Solo se citan a las personas relacionadas realmente con los temas de la reunión?						
14	Revisa siempre que se hayan logrado los objetivos de la reunión ?						
15	Revisa siempre que no culmine la reunión sin que se hayan fijado compromisos?						
16	Se acostumbra iniciar las reuniones revisando el estado de los compromisos previamente contraídos?						
17	Todas las reuniones a las que asiste resultan de utilidad para realizar su trabajo?						
18	Hay exceso de reuniones en esta Universidad?						

TEMA: Cultura Organizacional.		Su percepción solo desde su área de trabajo			Su percepción holística desde todas las áreas.		
Marque una X sobre la opción que escoja (SI ó NO ó NO LO SE)		SI	NO	NO LO SE	SI	NO	NO LO SE
1	La Universidad considera el <u>respeto</u> como un valor soporte de su cultura organizacional?						
2	La Universidad considera la <u>vocación de servicio</u> como un valor soporte de su cultura organizacional?						
3	La Universidad considera la <u>cortesía y amabilidad</u> como un valor soporte de su cultura organizacional?						
4	La Universidad considera la <u>calidad</u> como un valor soporte de su cultura organizacional?						
5	La Universidad considera la <u>efectividad</u> (eficacia + eficiencia) como un valor soporte de su cultura organizacional?						
6	La Universidad considera la <u>productividad</u> como un valor soporte de su cultura organizacional?						
7	La Universidad considera la <u>puntualidad</u> como un valor soporte de su cultura organizacional?						

# Instrumento para caracterizar estilos de dirección y liderazgo

 UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR	Investigación MAEI Caracterización de Estilos de Dirección	Código:	10
		Expediente:	13 000001
		Fecha:	30/10/2015

Con esta encuesta se busca establecer los rasgos característicos del estilo de dirección y liderazgo de la Vicerrectora Académica. Encontrará una serie de afirmaciones, cada una con una escala de 0 a 10 que representa su grado de desacuerdo o de acuerdo con la afirmación. Le solicitamos que seleccione las casillas que se encuentran debajo de cada afirmación, teniendo en cuenta que cero (0) significa completamente en desacuerdo y diez (10) significa completamente de acuerdo. Por favor responda todas las preguntas; en caso de que considere que no posee la información suficiente para hacerlo, suponga la forma como procedería la Vicerrectora y respóndala.

Es importante aclarar que no se trata de un instrumento de evaluación sino de caracterización y que el uso que se hará de la información es restringido sólo a esta investigación, así como también que se mantendrá siempre en el anonimato el nombre de quien diligencia esta encuesta.

## DATOS DEL COLABORADOR QUE DILIGENCIA ESTE INSTRUMENTO

1. Antigüedad en la Organización (años)

2. Tiempo en el cargo (años):

3. Género

Masculino  Femenino

4. Escolaridad:

Técnico  Pregrado  Postgrado

5. Edad:

18 a 29 años  30 a 39 años  40 a 49 años  50 a 59 años  60 o más años

## AFIRMACIONES

1. La Vicerrectora tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones.

0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

2. La Vicerrectora tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones

0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

3. La Vicerrectora procura que las decisiones se tomen en consenso.

0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

4. La Vicerrectora delega en sus colaboradores la toma de decisiones importantes sin que tengan que estar consultándolo

0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

5. La Vicerrectora cuando no está de acuerdo con las decisiones tomadas por sus colaboradores, las reversa.

0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

6. La Vicerrectora promueve y participa en la formulación y en la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo.

0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

7. La Vicerrectora tiene presente que su gestión del día a día esté en consonancia con lo definido en el Plan Estratégico de Desarrollo.

0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

8. La Vicerrectora trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que debe alcanzar cada uno de sus colaboradores.

0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

9. La Vicerrectora promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades.

0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

10. La Vicerrectora busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.

0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

11. La Vicerrectora tiene incorporado en su discurso el que se trabaja bajo el esquema de procesos en el contexto del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
12. La Vicerrectora promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
13. La Vicerrectora promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
14. La Vicerrectora promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
15. La Vicerrectora promueve el respeto en la comunicación dentro de su área y con sus clientes.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
16. La Vicerrectora incentiva el trabajo en equipo.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
17. La Vicerrectora propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores que realizan el trabajo en equipo.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
18. La Vicerrectora muestra confianza en la gestión y en los resultados que entregan los colaboradores que realizan el trabajo en equipo.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
19. La Vicerrectora inspira confianza entre los colaboradores que realizan el trabajo en equipo  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
20. La Vicerrectora promueve la cooperación entre los colaboradores que realizan el trabajo en equipo.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
21. La Vicerrectora se mantiene en contacto con sus colaboradores.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
22. El Rector/Vicerrector/Director sostiene buenas y estrechas relaciones con sus colaboradores.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
23. La Vicerrectora trabaja para que existan buenas y estrechas relaciones entre sus colaboradores.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
24. La Vicerrectora trabaja por la definición e implementación de mecanismos de seguimiento y control para el logro de los objetivos y cumplimiento de tareas y actividades  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
25. La Vicerrectora utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
26. La Vicerrectora utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
27. La Vicerrectora utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
28. La Vicerrectora utiliza felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
29. La Vicerrectora empodera y apoya muy de cerca a sus colaboradores.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
30. La Vicerrectora brinda la oportunidad para que sus colaboradores crezcan profesional y personalmente desarrollando sus potencialidades creativas.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

31. La Vicerrectora siempre emite órdenes flexibles a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
32. La Vicerrectora siempre que emite órdenes verifica su total comprensión por sus colaboradores.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
33. La Vicerrectora siempre emite órdenes a tiempo.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
34. La Vicerrectora promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
35. La Vicerrectora utiliza la información del desempeño de sus colaboradores para tomar decisiones consecuentes.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
36. La Vicerrectora insiste en la obtención de resultados.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
37. La Vicerrectora suministra los recursos necesarios para el logro de resultados  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
38. La Vicerrectora genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
39. La Vicerrectora se preocupa por lograr y mantener un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
40. La Vicerrectora responsabiliza a sus colaboradores por la ejecución de tareas en forma correlativa a la autoridad entregada para que las puedan lograr  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
41. La Vicerrectora hace responsable a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
42. La Vicerrectora hace responsable a sus colaboradores por la presentación de los resultados en los términos que él mismo les establece.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
43. La Vicerrectora basa su poder en el cargo que ocupa.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
44. La Vicerrectora basa su poder en su carisma.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
45. La Vicerrectora logra obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo
46. La Vicerrectora hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores  
 0 Completamente en desacuerdo  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Completamente de acuerdo

## **Apéndice B: Modelo para determinar el Estilo de Dirección y Liderazgo de la Dirección: Una propuesta de gestión.**

El modelo diseñado por los autores del presente proyecto para caracterizar los estilos de dirección y liderazgo de la alta dirección en el sector educativo fue aplicado en la Universidad Simón Bolívar, tomando como piloto de aplicación la caracterización del estilo de dirección y liderazgo de la vicerrectora académica, funcionaria representativa de la alta dirección de la universidad por tener a su cargo una de las tres funciones sustantivas de la educación superior.

Según lo expuesto en el marco teórico como resultado de la revisión bibliográfica realizada, hay preeminencia de dos vertientes o dimensiones que aunque no son excluyentes si están claramente definidas, dimensiones que se asocian a dos estilos de dirección y liderazgo, uno que enfatiza su accionar en los resultados o las tareas y otro cuyo énfasis se centra en las relaciones o las personas.

De esa revisión bibliográfica ensayamos la definición de cada una de esas dos dimensiones o estilos.

### *Dimensión que enfatiza en los resultados o las tareas*

Dimensión que gira alrededor del establecimiento de objetivos o tareas a realizar con el consiguiente establecimiento de la ruta a seguir, ordenes de ejecución, exigencia de las responsabilidades así como el seguimiento y control sobre el accionar durante realización de la tarea para buscar garantizar el logro de los objetivos.

Esta dimensión se desglosa en los elementos o variables que se muestran y describen en la siguiente tabla:

*Presentación y descripción de elementos o variables de la dimensión Resultados o tareas*

<b>Dimensión RESULTADOS o TAREAS</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS O VARIABLES</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE</b>
Objetivos, estrategias, políticas, normas y estándares	Es el grado en el cual el Rector/Vicerrector/Decano/Director se preocupa por la definición y descripción detallada o pormenorizada de los objetivos, estrategias, tareas, y actividades que deben formularse y desarrollarse, así como también por el establecimiento de las políticas, normas y los estándares dentro de los cuales se deben desarrollar y cumplir dichos objetivos, estrategias, tareas y actividades.
Seguimiento y Control	Es el grado en el cual el Rector/Vicerrector/Decano/Director se preocupa por hacer seguimiento, ejercer el control, así como también los medios y las formas utilizadas por este para hacer el seguimiento y ejercer dicho control.
Logros y Desempeño	Es el grado en el cual el Rector/Vicerrector/Decano/Director se preocupa por la consecución y conocimiento del éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y de las tareas asignadas a sus colaboradores, así como también por saber el carácter o el uso que tiene la información de dicho desempeño para la gestión directiva a su cargo.
Ordenes	Es la forma o la manera cómo el Rector/Vicerrector/Decano/Director imparte o emite órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter, la oportunidad y la comprensión que dichas órdenes presentan.
Responsabilidades y autoridad	Son las responsabilidades y la autoridad que el Rector/Vicerrector/Decano/Director asigna a sus colaboradores en términos de planeación, programación, ejecución y presentación de resultados.
Poder	Es el tipo de poder con que cuenta el Rector/Vicerrector/Decano/Director, ya sea éste de carácter formal o informal, así como también cómo lo utiliza.

Fuente: Elaboración propia inspirado en el cuadro diseñado por Sánchez Manchola Iván Dario. Estilos de Dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo para caracterización y análisis. 2009

*Dimensión que enfatiza en las relaciones o las personas*

Dimensión en la cual prima el relacionamiento con los dirigidos, privilegiando la comunicación, la motivación, un buen ambiente de trabajo y el trabajo en equipo.

Esta dimensión se desglosa en los elementos o variables que se muestran y describen a continuación:

*Presentación y descripción de elementos o variables de la dimensión Relaciones o Personas*

<b>Dimensión RELACIONES o las PERSONAS</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS O VARIABLES</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE</b>
Comunicación	Es el grado en el cual el Rector/Vicerrector/Decano/Director incentiva la comunicación organizacional/dentro del área, así como también la dirección, el sentido y el respeto que dicha comunicación presenta.
Toma de decisiones	Es el grado en el cual el Rector/Vicerrector/Decano/Director tiene estructurado (consideraciones de riesgos, información suficiente, fiable y verificable, planeación previa, agilidad) el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual éste es llevado en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.
Trabajo en equipo	Es el grado en el cual el Rector/Vicerrector/Decano/Director incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la cooperación entre sus colaboradores.
Organizacional/Ambiente de Trabajo	Es el grado en el cual el Rector/Vicerrector/Decano/Director se preocupa por percibir, fortalecer y mantener un buen ambiente de trabajo en términos de confianza, sinceridad, amabilidad, respeto y favorabilidad para trabajar.
Relaciones directivo-colaborador	Es la frecuencia y tipo de contacto que el Rector/Vicerrector/Decano/Director mantiene con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.
Motivación	Es la forma o los medios utilizados por el Rector/Vicerrector/Decano/Director para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.

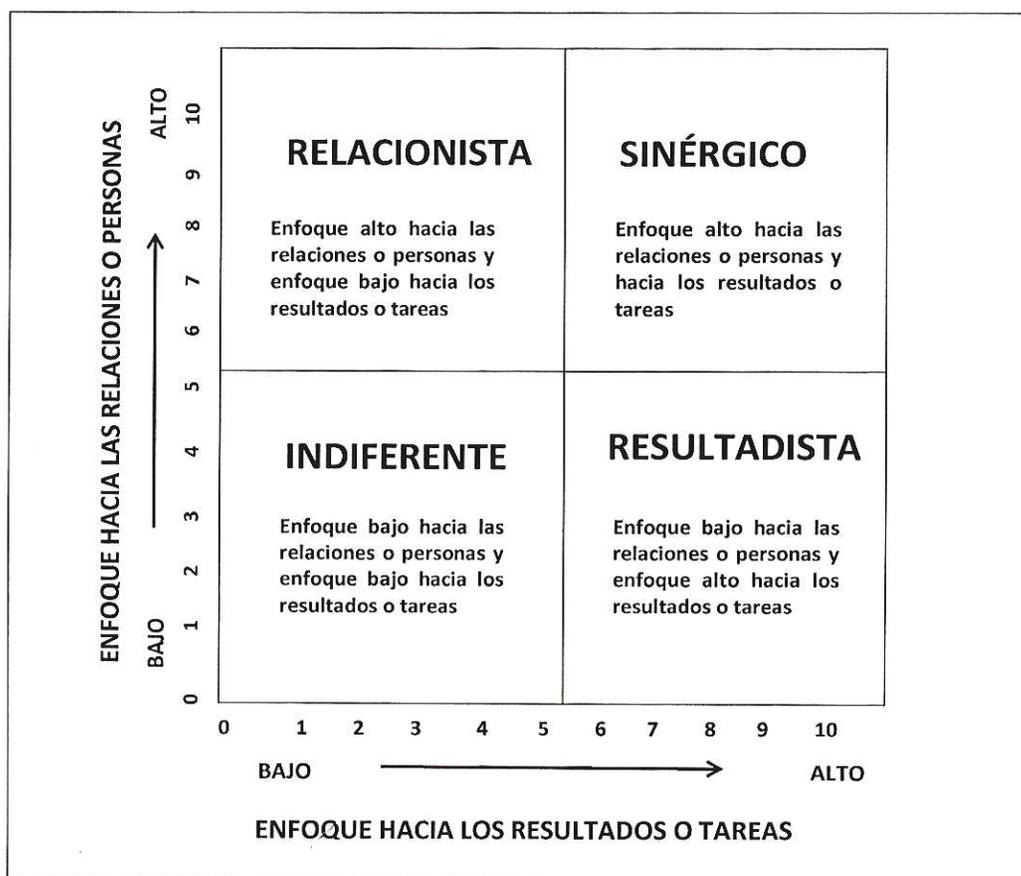
Fuente: Elaboración propia inspirado en el cuadro diseñado por Sánchez Manchola Iván Dario. Estilos de Dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo para caracterización y análisis. 2009

Según Sánchez Manchola<sup>113</sup> (2009) tomado de Weber (1964), Liker (1965, 1969) y Bédard (1995) no se presentan estilos de dirección y liderazgo orientados plenamente a las tareas o asociados totalmente a las personas, o sea que no ocurre que se patentice el uno o el

<sup>113</sup> Sánchez Manchola Iván, Estilos de Dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo para caracterización y análisis. 2009, pág. 263

otro sino una combinación de ambos con mayor o menor grado de presencia de las descripciones teóricas hechas de las variables asociadas a cada dimensión. Esto nos lleva a plantear, para el modelo propuesto, cuatro estilos de Dirección y Liderazgo, en cuales se ubicarán los funcionarios de la alta dirección de la Universidad que sean caracterizados.

Esos cuatro estilos los visibilizamos en un plano cartesiano como se muestra en la figura siguiente:



Estilos de Dirección y Liderazgo.

Fuente: Elaboración propia inspirado en Sánchez Manchola I. (2009).

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento para la vicerrectora académica son volcados al cuadro cartesiano de la figura anterior ubicándose los valores en el cuadrante en el cual se ajusten en mayor grado, configurándose así el estilo de dirección y liderazgo.

En la tabla que se muestra a continuación, se visualiza el instrumento utilizado para la validación por expertos académicos. Para la validación por un experto empresario se utilizó el mismo instrumento variándole el destinatario de Rector/Vicerrector/Decano/Director por Gerente/Subgerente.

Instrumento para la validación por expertos académicos.

Evaluación por Expertos de la validez y confiabilidad de las preguntas del instrumento de Caracterización de los Estilos de Dirección y Liderazgo												
Univocidad de cada pregunta: ¿Se entienden?, ¿Abordan sólo una dimensión del objeto de estudio?												
Pertinencia: ¿Tienen las preguntas relación lógica con el objeto que se pretende estudiar?												
Importancia: ¿Qué peso posee la pregunta en relación con el objeto de estudio que se aborda? (criterio del 1 al 5 en donde 5 es el máximo).												
Utilice una X para señalar su evaluación												
VARIABLE ANALIZAR	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	Univocidad		Pertinencia		Importancia					OBSERVACIONES (Sugerencia, corrección, reformulación de la pregunta)	
		SI	NO	SI	NO	1	2	3	4	5		
Toma de decisiones	El Rector/Vicerrector/Decano/Director tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones.											
	El Rector/Vicerrector/Decano/Director tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.											
	El Rector/Vicerrector/Decano/Director procura que las decisiones se tomen en											
	El Rector/Vicerrector/Decano/Director delega en sus colaboradores la toma de decisiones importantes sin que tengan que estar consultándolo.											
	El Rector/Vicerrector/Decano/Director cuando no está de acuerdo con las decisiones tomadas por su colaboradores, las reversa.											

Fuente: Elaboración propia inspirada en la matriz de Palmeros y Avila Guadalupe (suministrada por Garzón M.) y en el Modelo para caracterizar y analizar los Estilos de Dirección y Liderazgo de Sánchez Manchola Iván Darío

Para cada una de las afirmaciones en la encuesta, se solicitó evaluar univocidad, pertinencia e importancia.

- Univocidad: ¿se entiende?, ¿aborda sólo una dimensión del objeto de estudio?
- Pertinencia: ¿tiene la pregunta relación lógica con el objeto que se pretende estudiar?
- Importancia: ¿Qué peso posee la pregunta en relación con el objeto de estudio que se aborda?

Los expertos consultados para la validación fueron:

- Reynaldo Mora Mora: Docente-investigador con posdoctorado en Gerencia de la Educación Superior y en Gestión de la Ciencia y la Tecnología.

- Jairo Solano Alonso: Docente-investigador. Sociólogo. Magíster en Sociología de la Educación de la Universidad de Antioquia, y en Dirección Universitaria de la Universidad de Los Andes y Doctor en Ciencias de la Educación de la Universidad de Cartagena y Doctor en Historia de Universidad Pablo de Olavide de Sevilla-España

- Cecilia Correa de Molina: Docente-investigador con doctorado en Ciencias Pedagógicas de la Universidad Enrique José Varona. Magíster en Administración y Supervisión Educativa de la Universidad Externado de Colombia.

- Eduardo Gaitán: Empresario. Gerente de Plastilene S. A. Bogotá.

- Iván Darío Sánchez Manchola. Docente Investigador Universidad Icesi. Magister en Ciencias de la Organización.

Cabe señalar que el instrumento utilizado por Sánchez Manchola fue para ser aplicado al sector empresarial. El correspondiente a este proyecto se ubica en otro sector como lo es el educativo. También hay diferencias sustanciales en las preguntas.

Las tablas siguientes presentan la aleatoriedad dada a las variables y al conjunto de preguntas asociadas a cada una de ellas con el fin de neutralizar los sesgos<sup>114</sup> que pudiesen presentarse en la percepción del subordinado al momento de hacer la valoración respecto de su jefe.

---

<sup>114</sup> Blalock(1970) tomado de Sánchez Manchola. Estilos de Dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo para caracterización y análisis. 2009. Págs. 122 y 123

En la primera tabla se aprecia la aleatoriedad de las variables en la conformación de la escala, para ello se colocaron en una bolsa fichas con la numeración inicial dada a las variables y luego se fueron sacando las fichas y en el orden de sacada se fueron ordenando desde el 1 hasta el 12, de manera consecutiva.

Aleatoriedad de variables en la conformación de la escala

ORDEN ORIGINAL		ORDEN ALEATORIO (Definitivo)		
No.	VARIABLE	A	No.	VARIABLE
1	Objetivos, estrategias, políticas, normas y estándares	8	1	Toma de Decisiones
2	Seguimiento y Control	1	2	Objetivos, estrategias, políticas, normas y estándares
3	Logros y Desempeño	7	3	Comunicación
4	Órdenes	9	4	Trabajo en Equipo
5	Responsabilidad y Autoridad	11	5	Relaciones directivo-colaborador
6	Poder	2	6	Seguimiento y Control
7	Comunicación	12	7	Motivación
8	Toma de decisiones	4	8	Órdenes
9	Trabajo en Equipo	3	9	Logros y Desempeño
10	Clima Organizacional/Ambiente de Trabajo	10	10	Clima Organizacional/Ambiente de Trabajo
11	Relaciones directivo-colaborador	5	11	Responsabilidad y Autoridad
12	Motivación	6	12	Poder

Fuente: Elaboración propia inspirado en el cuadro diseñado por Sánchez Manchola Iván Darío

La segunda tabla muestra la distribución de preguntas con la nueva distribución de las variables que se dieron aleatoriamente. Acá simplemente se ubicaron las preguntas asociadas a cada variable o sea que no se aplicó la aleatoriedad<sup>115</sup> para las preguntas para evitar confusiones al momento de diligenciar la encuesta sobre la continuidad del tema indagado o sea no estar saltando de un tema a otro.

Distribución de preguntas por variable

No.	VARIABLE	PREGUNTAS				
1	Toma de decisiones	28	29	30	31	32
2	Objetivos, estrategias, políticas, normas y estándares	1	2	3	4	5 6
3	Comunicación	24	25	26	27	
4	Trabajo en Equipo	33	34	35	36	37

<sup>115</sup> Sánchez Manchola. Estilos de Dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo para caracterización y análisis. 2009. Págs. 124

5	Relaciones directivo-colaborador	40	41	42
6	Seguimiento y Control	7	8	9
7	Motivación	43	44	45 46
8	Órdenes	14	15	16
9	Logros y Desempeño	10	11	12 13
10	Clima Organizacional/Ambiente de Trabajo	38	39	
11	Responsabilidad y Autoridad	17	18	19
12	Poder	20	21	22 23

Fuente: Elaboración propia de los autores del proyecto

El instrumento en su versión definitiva, que fue aplicado a los colaboradores-subordinados de la Vicerrectora Académica fue ajustado según las observaciones dadas por los expertos luego de su revisión, análisis y validación.

Las comunicaciones cursadas a los expertos para validar el instrumento se presentan en el apéndice C.

## Apéndice C: Certificaciones de los expertos que validaron el instrumento utilizado para la caracterización del estilo de dirección y liderazgo de la vicerrectora académica.

Barranquilla, Agosto 14 de 2014

A QUIEN INTERESE.

Referencia: Evaluación-validación de un instrumento.

Certifico que una vez que leí con especial atención el documento consistente en un instrumento para establecer los rasgos característicos del Estilo de Dirección y Liderazgo de la Alta Dirección de la Universidad Simón Bolívar en el marco del desarrollo del Trabajo de Grado titulado "EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001 DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR COMO FACILITADOR DE LA GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA", presentado por los estudiantes Armando Rincón, Ingrid Chaparro y Carmen Sánchez, me permito emitir el siguiente concepto:

Se aprecian en el instrumento una serie de variables que a mi juicio son pertinentes para obtener la información requerida para el "Análisis de Resultado". La identificación de las variables consideradas para el trabajo de grado son coherentes, pertinentes y significativas lo que hace del instrumento diseñado una herramienta eficaz que apoya los referentes teóricos que fueron considerados y el trabajo de campo acorde con los objetivos planteados en el Trabajo de Grado.

Concluyo que el instrumento se ajusta a los parámetros metodológicos requeridos para la obtención de información pertinente de acuerdo con los objetivos de la investigación así como que potencia el trabajo de campo en apoyo al análisis de resultado por lo cual valido su utilización.

Cordialmente,



Cecilia Correa de Molina.  
Doctor en Ciencias Pedagógicas de la Universidad Enrique José Varona.  
Magíster en Administración y Supervisión Educativa de la Universidad Externado de Colombia.  
Directora del doctorado en Educación de la Universidad Simón Bolívar.  
Miembro del Consejo Nacional de Acreditación.  
Docente-investigador

Barranquilla, Agosto 15 de 2014

A QUIEN INTERESE.

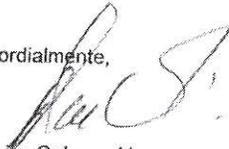
Referencia: Evaluación-validación de un instrumento.

Una vez leído con especial atención el documento consistente en un instrumento para establecer los rasgos característicos del Estilo de Dirección y Liderazgo de la Alta Dirección de la Universidad Simón Bolívar en el contexto del desarrollo del Trabajo de Grado titulado "EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001 DE LA UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR COMO FACILITADOR DE LA GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA", presentado por los estudiantes Armando Rincón, Ingrid Chaparro y Carmen Sánchez, procedo a emitir el siguiente concepto:

Se aprecian en el instrumento una serie de variables que a mi juicio son pertinentes para obtener la información requerida para el "Análisis de Resultado". La identificación de las variables consideradas para el trabajo de grado son coherentes, pertinentes y significativas lo que hace del instrumento diseñado una herramienta que sin duda apoya los referentes teóricos considerados y el trabajo de campo acorde con los objetivos planteados por los estudiantes en su estudio.

Concluyo que valido el instrumento ya que se ajusta a los parámetros metodológicos requeridos para la obtención de información pertinente de acuerdo con los objetivos de la investigación así como que potencia el trabajo de campo en apoyo al análisis de resultado.

Cordialmente,



Jairo Solano Alonso

Doctor en Ciencias de la Educación de la Universidad de Cartagena.  
Doctor en Historia de Universidad Pablo de Olavide de Sevilla-España.  
Magíster en Sociología de la Educación de la Universidad de Antioquia.  
Magíster en Dirección Universitaria de la Universidad de Los Andes.  
Docente-investigador.

Barranquilla, Agosto 13 de 2014

### **Concepto como Evaluador de un Instrumento**

#### **A quien interese.**

Certifico que leí con atención y especial cuidado el instrumento para establecer los rasgos característicos del Estilo de Dirección y Liderazgo de la Alta Dirección de la Universidad Simón Bolívar que se aplicará en el desarrollo del Trabajo de Grado titulado "EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001 DE LA UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR COMO FACILITADOR DE LA GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA", presentado por los estudiantes Armando Rincón, Ingrid Chaparro y Carmen Sánchez.

#### **Concepto:**

El INSTRUMENTO presenta una serie de VARIABLES, que las considero adecuadas para la obtención de la información necesaria para el "Análisis de Resultado". En ese sentido, en lo que hace a la IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES a ser aplicadas en el trabajo de grado son coherentes, pertinentes y significativas; es decir, los estudiantes han diseñado un instrumento, que de seguro apoya los referentes teóricos adicionados y el trabajo de campo acorde con los objetivos planteados en el estudio.

En síntesis, el instrumento:

1. Se ajusta a los parámetros metodológicos requeridos para la obtención de información pertinente de acuerdo con los objetivos de la investigación.
2. El instrumento así diseñado potencia el trabajo de campo en apoyo al análisis de resultado.

Deseo manifestar mi complacencia académica en darle validez al diseño del instrumento que se ha puesto a mi consideración.

Cordialmente,

  
**REYNALDO MORA MORA**  
Postdoctor en Gerencia de la Educación Superior  
Doctor en Educación  
Docente-investigador.

Comunicaciones cursadas con el Dr. Iván Darío Sánchez Manchola autor del libro ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES - Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis.

de **Ivan Dario Sanchez Manchola** <id.sanchez41@uniandes.edu.co> ocultar  
para Rincon De Castro Armando Jose <arincon@unisimonbolivar.edu.co> detalles 29/11/10

fecha 29 de noviembre de 2010 10:51  
asunto Solicitud de Información  
enviado uniandes.edu.co  
por

Buenos días Armando.

En primer lugar, permítame ofrecerle una disculpa por responder su mensaje después de cinco días, al tiempo que lo felicito por el desarrollo de sus estudios de maestría. Sobre su solicitud, mi principal sugerencia es que compre mi libro. En él encontrará no solo los instrumentos de recolección de información con los respectivos instructivos para su uso, sino también parte importante del proceso que seguí para desarrollarlos.

De igual manera, dado que el libro es producto de mi trabajo de grado de maestría, creo que le puede servir mucho de cara a la elaboración de su trabajo de maestría. Un punto que le invito a tener en cuenta es que los instrumentos fueron desarrollados para el contexto empresarial privado, no para el académico público o privado, por lo que resultará pertinente contextualizarlos al escenario particular en el que usted piensa investigar. Una ventaja en su caso es que algunas de las pruebas piloto de dichos instrumentos fueron hechas en una universidad.

El libro lo puedes conseguir en la librería nacional, en la librería de la universidad del valle o en univiersia. En la parte final del correo le referencio algunos link que pueden facilitarle la búsqueda del libro. El libro se titula "*Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*". Los links son los siguientes:

[http://www.librerianacional.com/es/index.php?option=com\\_catalogo&task=mostrarDetalleProducto&idProducto=258771](http://www.librerianacional.com/es/index.php?option=com_catalogo&task=mostrarDetalleProducto&idProducto=258771)

[http://www.lalibreriadelau.com/catalog/product\\_info.php?products\\_id=37364](http://www.lalibreriadelau.com/catalog/product_info.php?products_id=37364)

Saludos cordiales,

**Iván Darío Sánchez Manchola, M.Sc.**  
Doctorando en Administración  
Facultad de Administración  
Universidad de los Andes  
Bogotá - Colombia

de Rincon De Castro Armando  
Jose <arincon@unisimonbolivar.edu.co>  
para Ivan Dario Sanchez Manchola  
<id.sanchez41@uniandes.edu.co>

fecha 28 de marzo de 2011 16:13  
asunto Re: Solicitud de Información  
enviado unisimonbolivar.edu.co  
por

Buenas tardes Dr. Ivan Dario.  
Permitame enviarle un cordial saludo. Efectivamente compré su libro, fue sin duda una lectura de gran provecho para el trabajo que estoy desarrollando que corresponde a mi día día y a mi proyecto de grado de la maestría. Espero mañana terminar los ajustes finales de contextualización del instrumento (encuesta) para el sector de la educación superior, ya que lo aplicaremos en una universidad privada. Seguidamente lo pienso someter a la opinión o juicio de expertos dentro de los cuales me gustaría contar con su concurso, para lo cuál le solicito su colaboración de darme su valiosa opinión. Le agradezco comunicarme su disponibilidad para enviarle por este medio el instrumento ajustado. No siendo más por ahora me despido dándole las gracias por su amable atención.

Ing. Armando Rincón De Castro  
VCR Planeación - Dir. Gestión de la Calidad  
3444333 Ext: 146  
Ofic.: 3686800. Cel.: 3003928322

de id.sanchez41@uniandes.edu.co  
responder a id.sanchez41@uniandes.edu.co

para Rincon De Castro Armando Jose  
<arincon@unisimonbolivar.edu.co>

fecha 28 de marzo de 2011 16:18  
asunto Re: Solicitud de Información  
enviado porsrs.bis.na.blackberry.com

Buenas tardes Armando Jose,

Aunque estoy alcanzado de tiempo con mis labores académicas he investigativas, estoy interesado en conocer el cuestionario para tratar de ofrecerle algunos comentarios, en caso que sea necesario.

Saludos,

Iván  
Enviado desde un dispositivo BlackBerry® de Tigo

## **Apéndice D: MODELO INSTITUCIONAL DE GESTIÓN –MIG: Una propuesta de gestión.**

El MIG es un modelo para gestionar calidad en instituciones de educación superior- IES, desarrollado por los autores y que sirvió de inspiración y base para darle forma al presente proyecto de grado. Dado que fue la génesis del proyecto se presenta tal cual fue concebido en su momento. Para su aplicación actual en la Universidad Simón Bolívar será necesario proceder con ajustes de actualización al MIG consecuentes con el desarrollo que ha tenido la universidad.

El gestionar calidad la Universidad Simón Bolívar basándose en el Modelo Institucional de Gestión - MIG producirá un enorme impacto positivo en la vida de la institución. Las bondades asociadas a funcionar y operar bajo su esquema son entre otras, la posibilidad concreta de establecer un ordenamiento organizacional seguido de ajustes y mejoras en el desempeño de las áreas académicas y administrativas, el establecimiento de una cultura de calidad orientada a la comunidad/mercado de actuación, hacia la planeación y la medición, así como el operar con procesos actualizados y ágiles que facilitan la consecución de las acreditaciones y las certificaciones de calidad, lo cual traerá como consecuencia que la Universidad continúe y se afiance con seguridad hacia la consecución de la perdurabilidad en los escenarios donde tiene y tenga presencia.

El MIG se fundamentó en los modelos internacionales de gestión educativa: Universidad Emprendedora de Burton Clark (1998), Universidad Innovadora, B. Clark (1998) y Gibbons y otros (1994) y Corporate Enterprise de Beiklei (1998) o Henkel (1997). También se apoyó en los modelos de gestión gerencial ISO 9004 y BSC así como en algunas herramientas de gestión gerencial como: La Planeación Estratégica, Planeación Prospectiva, el

---

ciclo Deming - PHVA y en la naturaleza misma de la educación superior. Se tomó como referente de desarrollo y aplicación a la Universidad Simón Bolívar.

El MIG que constituye un paraguas para cobijar todo el accionar de una IES está conformado por siete frentes de actuación que son:

### **Frente # 1: Gestión del Direccionamiento Estratégico**

Busca que el accionar institucional esté orientado permanentemente por un pensar estratégico considerando el manejo del riesgo. Considera la visión, misión, valores, objetivos, políticas, estrategias como referentes de manejo cotidiano.

Este frente resalta el papel protagónico que le corresponde desarrollar a la alta dirección de la IES, en razón a que es en esa instancia donde se genera el compromiso primario con la calidad y el desarrollo de la institución, se sientan las bases para fijar el horizonte a alcanzar, las metas y se autoriza la asignación de los recursos que se plasman en el Plan Estratégico de Desarrollo.

Es en este frente donde se definen:

- los Programas que deben iniciar la ruta hacia la acreditación en calidad.
  - el diseño de un sistema de gestión de la calidad que identifique y organice los procesos para facilitar el accionar y gestión de la universidad y consecuentemente darle soporte a las acreditaciones de los Programas Académicos y a la acreditación institucional así como perdurabilidad a la Universidad.
  - la creación y apertura de nuevos programas académicos de pregrado y de posgrados.
  - La concreción, seguimiento, evaluación y re-formulación de los Planes Estratégicos de Desarrollo.
-

Las actividades que aborda este frente son:

1.- Revisión y ajuste de contenidos de la visión, de la misión y de los valores institucionales

2.- La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad – ISO 9001 que identifique, alinee y desarrolle los procesos para que se facilite la gestión académica-administrativa de la Universidad y a su vez sea soporte de las acreditaciones de los programas académicos y la acreditación institucional.

3.- Actualización de los reglamentos institucionales

Reglamento de estudiantes

Reglamento de docentes

Reglamento de investigaciones

Reglamento de Bienestar universitario

Reglamento interno de trabajo

4.- Reestructuración de la función de Planeación pasando a una Dirección General de Planeación, reubicándola como una dependencia de staff.

5.- Reestructuración total de la dependencia de Recursos Humanos

6.- Actualización del PEI

7.- Actualización de los PEP's

8.- Realización de todos los procedimientos asociados al Plan estratégico de Desarrollo

9.- Establecer el trabajar con un esquema institucional normalizado para el logro de las Acreditaciones.

---

## **Frente # 2: Gestión del Aprendizaje y del Recurso Humano**

Este frente trabaja dos aspectos. Uno que se denomina Aprendizaje que resalta la importancia de formar continuamente a los funcionarios, en todos los niveles, en temáticas de dirección y liderazgo así como otros temas complementarios considerados vitales y necesarios para que se puedan dar auspiciosamente los cambios trascendentales que va requiriendo la Universidad. Con la convicción plena que el conocimiento es un importante activo organizacional, se pretende sistematizar el conocimiento actual y potenciar al recurso humano existente para reorientar la cultura organizacional hacia la calidad.

Las actividades consideradas son:

1.- Reorientación de la cultura organizacional hacia la comunidad/mercado de actuación a través del diseño e implementación de un programa consecuente.

- Iniciar con un diagnóstico midiendo la satisfacción de clientes internos, funcionarios para que entregue bases para conocer el clima organizacional y también hacer una primera medición de la satisfacción de estudiantes

2.- Diseño y ejecución del programa de reorientación de la Cultura Organizacional

3.- Socialización permanente elementos teleológicos

4.- Formación del personal de dirección, académico y administrativo para el desarrollo de competencias clave en varios aspectos de gestión.

5.- Formación del personal de mandos medios y subordinados para el desarrollo de competencias clave en varios aspectos de gestión.

Las acciones formativas contempladas buscan estimular el desarrollo de competencias en:

Pensamiento Estratégico

---

Cambio Organizacional

Planeación y Prospectiva.

Calidad bajo NTC - ISO 9000/1 y EFQM.

Tablero de comando (Balance Score Card)

Manejo de indicadores.

Toma de decisiones.

Trabajo en equipo.

Reuniones productivas

Manejo del riesgo.

Manejo de la información y comunicaciones.

Reducción del desperdicio.

Mejoramiento e innovación

Aplicación de lineamientos del CNA.

Lo segundo que desarrolla este frente denominado Recurso Humano está relacionado con el manejo de aspectos operacionales de la gestión del recurso humano.

Las actividades que contempla son:

- 1.- Revisión y ajuste al procedimiento de selección de personal (docente, investigadores, administrativos).
  - 2.- Identificar los cargos críticos para el MIG
  - 3.- Revisión y ajuste del manual de perfiles y funciones de los cargos críticos para incorporar competencias.
  - 4.- Revisión, ajuste y aprobación del Programa de Estímulo Laboral
-

5.- Revisión y ajuste del procedimiento de formación del personal docente/personal de investigadores y del personal administrativo.

6.- Elaborar programa anual de desarrollo y formación del personal docente, de investigadores y administrativos

7.- Actualizar los procedimientos para la evaluación del desempeño.

Este frente # 2 tiene componentes transversales que plantea socializaciones de elementos teleológicos de la institución para desarrollarse en forma continua.

### **Frente # 3: Gestión sistémica de procesos**

Estructura la gestión de los procesos de la universidad con el enfoque de sistema, lo que implica la efectiva gestión de sus procesos directivos, misionales y de apoyo para hacer posible un desarrollo y crecimiento sostenible y creíble de la institución. Esto implica la identificación, interrelación, caracterización, ajustes, mejoramiento, implementación y operacionalización bajo condiciones controladas de los procesos directivos, misionales y de apoyo.

Este frente aborda el quehacer propio de la institución tanto en lo académico como en lo administrativo y la responsabilidad directa de su desarrollo que recae en los dueños de cada proceso.

Las actividades que comprende este frente son:

1.- Validación del mapa de procesos de la universidad así como la validación de los procesos institucionales identificados y documentados previamente

2.- Establecimiento de la interacción de los procesos definitivos resultantes

3.- Identificación los responsables o "dueños" de los procesos

4.- Revisión/actualización del formato para caracterizar procesos

---

5.- Caracterización de los Procesos definidos en el mapa de procesos, de Dirección, Misionales y de apoyo.

5.1.- Elaboración de todos los procedimientos y formatos asociados que operativizan los procesos.

Este frente queda trabajado con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9001

#### **Frente # 4: Gestión de la información y las comunicaciones**

Se ocupa que la universidad maneje la información como el sustento básico para la operacionalización de su Modelo Institucional de Gestión - MIG, por lo que debe garantizarse permanentemente que la información sea oportuna, fiable, completa, verificable y que cuente con los canales y plataformas de comunicación tecnológicamente actualizadas, que faciliten su flujo y accesibilidad.

Esta gestión conlleva el diseño y funcionamiento de un sistema de información y comunicación organizacional que fluya desde y hacia todos los procesos institucionales.

Es importante resaltar la importancia del sistema de información académica y administrativa, SIAA, que debe consolidarse como la fuente central de información en todos los ámbitos de operación de la universidad de tal manera que sea posible marcar diferencia en el tratamiento del valioso recurso de la información.

Esta gestión conlleva el diseño y puesta en funcionamiento de un sistema de información y comunicación organizacional cuyas acciones concretas de implementación son:

1.- Comunicación intrapersonal, interpersonal y social de calidad.

1.1.- Comunicación telefónica.

---

- 1.2.- Comunicación con conocimiento del interlocutor.
- 1.3.- Comunicación constante
- 1.4.- Eliminación de los ruidos y desperdicios en la comunicación
- 1.5.- Memorandos internos.
- 1.6.- Correspondencia externa.
- 1.7.- Actas.
- 1.8.- Informes ejecutivos institucionales.
- 1.9.- Informes ejecutivos de Programas y dependencias.
- 2.- Comunicación electrónica.
- 3.- Comunicación por equipos audiovisuales.
- 4.- Reuniones ejecutivas eficaces.
- 5.- Documentación normalizada
- 6.- Centro de Información y Documentación.
- 7.- Boletín de estadística institucional.
- 8.- Sistema gerencial de Indicadores.
- 9.- Manual de imagen corporativa.
- 10.- Calendario de eventos institucionales.

#### **Frente # 5: Gestión de resultados**

Su operacionalización se centra en la creación de valor para la universidad y para sus partes interesadas mediante la obtención de resultados satisfactorios en lo académico, administrativo, financiero y social para lo cual considera necesario la supervisión y el monitoreo oportuno con frecuencias claramente establecidas a través de indicadores de gestión

---

e impacto de todos los procesos de la universidad para poder intervenirlos oportunamente cuando se requiera.

La utilización de herramientas administrativas como el tablero de comando o balance scorecard son contempladas en este frente.

Las actividades que comprende este frente son:

- 1.- Inventariar todos los indicadores resultantes de la caracterización de los procesos.
- 2.- Definición de criterios para ubicar los indicadores clave de gestión en los niveles jerárquicos. Se tienen en cuenta todos los factores de la Acreditación institucional y de la Acreditación de Programas así como los procesos de donde se toman.
- 3.- Elaborar el manual de indicadores con instructivo de uso
- 4.- Definir y documentar el procedimiento para el seguimiento y análisis de todos los indicadores clave de gestión.
- 5.- Incorporar el manejo de los indicadores de procesos al sistema informático institucional SIAA buscando disponer de información en tiempo real.

La eficacia de la gestión de este frente requiere de un trabajo intenso en:

- La interiorización y reforzamiento en todas las dependencias de la cultura de la medición.
- El monitoreo del uso por parte de las dependencias y programas académicos de los indicadores asociados a procesos como herramienta de seguimiento, control y mejoramiento de los diferentes procesos académicos y administrativos.
- Que se haga la socialización y validación de resultados en informes tipo ejecutivo.

Dado que la medición se propone como parte esencial de la ejecución de cada tarea, se hace necesario capacitar a cada actor del proceso acerca de las dimensiones en las que

será medido, la manera de calcular esas mediciones, los valores que se esperan para cada indicador y la frecuencia de las mediciones. El cálculo de las mediciones se centraliza en SIAA, su utilización en los actores.

### **Frente # 6: Gestión de la conformidad**

Este frente fomenta que la calidad que conduce a la universidad hacia excelencia académica con responsabilidad social conlleve a que la institución en su accionar diario, evidencie que ha alcanzado:

- La satisfacción de sus usuarios y grupos de interés.
- El cumplimiento del plan estratégico de desarrollo, PED.
- El cumplimiento de las normativas y requerimientos de ley (MEN, CNA, etc.)
- El cumplimiento de los requisitos exigidos para las autoevaluaciones con fines de la acreditación de programas académicos y de la acreditación institucional.
- El cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001 para el logro y mantenimiento de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad como soporte a los registros calificados y a las acreditaciones en calidad.
- Que la cultura organizacional se ha movido o se está moviendo de forma constante y consistente hacia la calidad
- Las actividades que aborda este frente son:
  - 1.- Elaborar procedimiento para el control de no conformes
  - 2.- Realizar la evaluación Académica (Semestral)
  - 3.- Realizar la evaluación Administrativa Anual
  - 4.- Realizar la evaluación de la Planta Física
  - 5.- Manejo apropiado de las peticiones, quejas, sugerencias y reclamos

6.- Realizar una segunda Medición del nivel de satisfacción de los estudiantes consecuente con la medición inicial.

7.- Realizar la segunda Medición de la satisfacción de clientes internos: Medición de clima organizacional, consecuente con la medición inicial.

8.- Establecer y operar la mecánica de la revisión del funcionamiento del Modelo Institucional de Gestión y del Sistema de Gestión de Calidad por parte de Rectoría

9.- Diseñar, montar y operar el programa de auditorías internas al Modelo Institucional de Gestión

9.1.- Selección de auditores internos

9.2.- Capacitación de Auditores internos seleccionados

- 9.3.- Realizar los ciclos de auditorías internas al MIG.
- 10.- Logro y mantenimiento de la certificación ISO 9001 al Sistema de Gestión de Calidad

#### **Frente # 7: Gestión del mejoramiento.**

Permite construir un crecimiento sostenido de la universidad ajustando y mejorando continuamente sus procesos en consonancia con las necesidades de su entorno de influencia.

La operacionalización eficaz de este frente permite garantizar las re-acreditaciones y el poder renovar la certificación de calidad ISO 9001.

Esta gestión implica acciones concretas para que se:

- Establezca, evalúe y ajuste la aplicación de la ruta del mejoramiento como herramienta de trabajo diario.
-

- Interiorice del uso del procedimiento Acciones de Mejora, P-PN-04-GC, en todas las dependencias.

El desarrollo de este frente se apoya básicamente en:

1.- Aplicar acciones correctivas, preventivas y de mejora. (AC, AP, AM) mediante procedimientos institucionales normalizados

1.1.- Implementar el procedimiento de AC, AP, AM para corregir No Conformidades (NC) detectadas en la Evaluación Académica.

1.2.- Implementar el procedimiento de AC, AP, AM para corregir NC detectadas en la Evaluación Administrativa.

1.3.- Implementar el procedimiento de AC, AP, AM para corregir NC detectadas durante el proceso de evaluación de la infraestructura física.

1.4.- Implementar el procedimiento de AC, AP, AM para corregir NC detectadas durante los ciclos de Auditorías internas de calidad

1.5.- Implementar el procedimiento de AC, AP, AM para corregir NC detectadas en las revisiones rectorales al MIG y al SGC

1.6.- Implementar el procedimiento de AC, AP, AM para corregir NC detectadas en el día a día según procedimiento de No Conformes.

1.7.- Implementar el procedimiento de AC, AP, AM para corregir NC derivadas de sugerencias y reclamos.

2.- Establecer mecanismos para el control y seguimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora

Esquemáticamente el Modelo Institucional de Gestión – MIG opera así:

---

# Modelo Institucional de Gestión - MIG

Barranquilla - Cúcuta - COLOMBIA

## SU OPERATIVIDAD

### USUARIOS

Que son las persona o grupos con los cuales la universidad intercambia valor

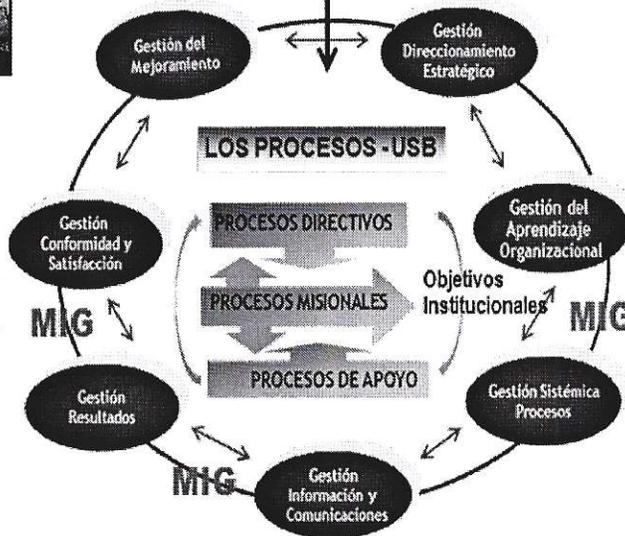


### PROCESOS

Que constituyen la dinámica de la universidad y que hacen posible satisfacer a los usuarios para lo cual deben estar controlados y optimizados

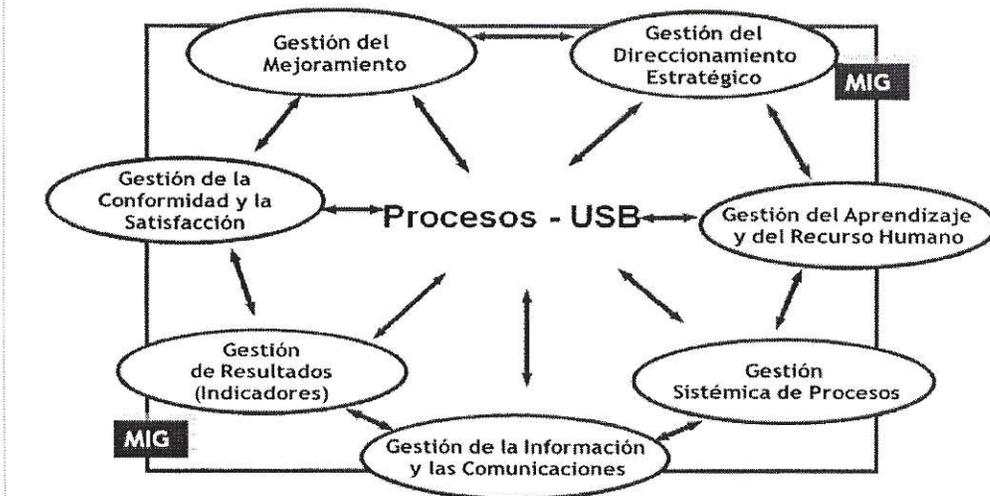
## EL MODELO INSTITUCIONAL DE GESTIÓN - MIG

Qué actúa sobre toda gestión que se realice en la Universidad, en lo académico, en lo administrativo y en lo directivo buscando siempre controlar y optimizar todos sus procesos



Operatividad del MIG. Fuente Elaboración propia

## EL MIG Y SUS FRENTE DE GESTION



El MIG y sus frentes de gestión. Fuente: elaboración propia

Con base en la experiencia obtenida con la implementación del sistema de gestión de la calidad-ISO 9001 en la Universidad Simón Bolívar, en la ampliación de su alcance inicial, objetivo considerado en el frente # 1 del MIG, la cultura organizacional imperante en la institución, los estilos de dirección y liderazgo predominantes en ella, los autores además de considerar al MIG como una opción de aplicación totalmente válida en la Universidad Simón Bolívar plantean a la alta dirección como una alternativa el que la universidad siga avanzando desde su SGC-ISO 9001 hacia un modelo de gestión de la calidad total-GCT, sistema de calidad más robusto, que ha tenido aplicación exitosa en universidades de allí que lo hubiesen propuesto en las sugerencias del proyecto.

---

## Apéndice E: Acuerdo # 025 de Julio 26 de 2010 de la Sala General de la Universidad Simón Bolívar.



Personería Jurídica Resolución No. 1318 Noviembre 15 de 1972 de la Gobernación del Atlántico  
Resolución No. 2424 Noviembre 23 de 2005 del Ministerio de Educación Nacional  
NIT: 890.104.633-9

### ACUERDO No. 025 (Julio 26 de 2010)

Por el cual se aprueba iniciar las gestiones pertinentes para el logro de la certificación ISO 9001 a los procesos de prestación de servicios de la dependencia SERVICIOS EXTERNOS y se establece el consecuente compromiso rectoral para la implementación, sostenimiento y mejora del Sistema institucional de Gestión de la Calidad requerido para el logro de esa certificación.

LA SALA GENERAL DE FUNDADORES DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR, en ejercicio de sus atribuciones estatutarias;

#### ACUERDA:

#### ARTICULO 1°. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO NORMA ISO 9001 VERSIÓN 2008.

Se aprueba el proyecto para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo norma ISO 9001 versión 2008 que cubija a todos los procesos de prestación de servicios de la dependencia SERVICIOS EXTERNOS y junto con aquellos que le sirven de apoyo.

#### ARTICULO 2°. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN.

La alta dirección en cabeza del señor Rector Ejecutivo proporcionará evidencia de su compromiso con la implementación, funcionamiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad señalado en el artículo anterior, para lo cual deberá:

- a) Comunicar a la comunidad académica y administrativa de la Universidad la importancia competitiva de tener certificados bajo la norma ISO 9001, los procesos de prestación de servicios de la dependencia SERVICIOS EXTERNOS.
- b) Comunicar a la comunidad académica y administrativa de la Universidad la importancia de satisfacer tanto los requisitos de nuestros usuarios de la dependencia de SERVICIOS EXTERNOS, sean clientes externos e internos, así como cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.
- c) Definir, establecer, observar y hacer cumplir una política de la calidad que soporte el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad.
- d) asegurar que se establecen los objetivos de la calidad que hagan realidad la política de calidad.



e) Asegurar que las responsabilidades y autoridades de todos los funcionarios relacionados con la implementación, funcionamiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, estén definidas y sean comunicadas dentro de la Universidad.

f) Asegurar que se establezca un sistema de comunicación apropiado dentro de la Universidad y que la comunicación se realice considerando la eficacia del funcionamiento Sistema de Gestión de la Calidad.

g) Designar su representante ante la comunidad académica y administrativa de la Universidad para todo lo concerniente a la implementación, sostenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

h) Asegurar la disponibilidad oportuna y suficiente de recursos para el funcionamiento eficaz y mejora permanente del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.

i) Realizar las revisiones Rectorales anuales al funcionamiento del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.

**ARTICULO 3°. VIGENCIA.** La vigencia de este acuerdo es a partir de la fecha de su expedición.

Dado en Barranquilla a los 26 días del mes de Julio de 2010.

ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA  
PRESIDENTA SALA GENERAL

RODOLFO PÉREZ VÁSQUEZ  
SECRETARIO GENERAL

## Apéndice F. Caracterizaciones de los Procesos del SGC-ISO 9001, fase I.

Dado que las caracterizaciones son documentación que hace parte del Know How de la Universidad no se presenta todo el contenido de las mismas.

El formato diseñado para caracterizar procesos contiene tres partes: Descripción general del proceso, Matriz de actividades y Comunicaciones del proceso; los autores decidieron presentar información parcial de cada una de las partes.

La información completa de las caracterizaciones está disponible en el Dpto. de Gestión de la Calidad y en la página Web de la Universidad para los funcionarios de la Universidad como responsables de los procesos y demás partes interesadas con autorizaciones de acceso de acuerdo al tipo de relación con los procesos.

 <b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: Direccionamiento Estratégico</b>		CP-DE-01
		Versión 5 Vigente desde 24-11-2014
<b>OBJETIVO:</b>	Formular, implementar y evaluar el direccionamiento estratégico orientado al cumplimiento de la Misión y al logro de la Visión de la Universidad.	
<b>ALCANCE:</b>	Comprende el liderazgo para la formulación, evaluación y actualización de los elementos teleológicos institucionales, del Plan Estratégico de Desarrollo y de los Planes de Acción anuales, así como también la participación en la formulación o actualización del Proyecto Educativo Institucional. El proceso inicia ... y finaliza con el seguimiento al cumplimiento de la misma.	
<b>RESPONSABLE:</b>	Rector y Director de Planeación	
<b>DEFINICIONES:</b>	PED: Plan Estratégico de Desarrollo PEI: Proyecto Educativo Institucional SIRT: Sistemas de Información y recursos tecnológicos SNIES: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior	
<b>DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimiento para la Revisión por la Dirección</li> <li>- Procedimiento para el reporte de Información al SNIES</li> <li>-</li> <li>- Mapa de Procesos</li> <li>- Política de la Calidad</li> <li>-</li> <li>- Matriz de Referencias Cruzadas</li> <li>-</li> <li>- Plan Estratégico de Desarrollo</li> </ul>	
<b>PROCESOS CON QUE INTERACTÚA:</b>	Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad	
<b>REQUISITOS ISO:</b>	4.1 Requisitos Generales 5.1 Compromiso de la Dirección 5.2 Enfoque al Cliente 5.3 Política de Calidad 5.4 Planificación 5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	5.6 Revisión por la Dirección 8.1 Generalidades 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 8.4 Análisis de datos 8.5 Mejora
<b>ANEXOS:</b>	Anexo 1. Descripción de Indicadores del Proceso	

ENTRADAS		ACTIVIDADES			SALIDAS		REGISTRO
Entradas	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	
Análisis externo Análisis interno (Incluye informes estadísticos)  Legislación externa aplicable	Dirección de Planeación  Entidades reguladoras	1. Actualización de los elementos teleológicos y del PED de la Universidad	Quinquenalmente o cuando se considere pertinente. Lidera la actualización de los elementos teleológicos y de direccionamiento estratégico de la Universidad (Misión, Visión, Principios y Valores), del Plan Estratégico de Desarrollo -PED y del Proyecto Educativo Institucional -PEI. Utiliza los medios disponibles para su divulgación (Correo electrónico, página Web de la Universidad, reuniones con el personal, entre otras).	Rector Director de Planeación	PED Misión Visión Valores Principios divulgados	Todos los Procesos	PED PEI Misión Visión Valores Principios Página Web, correo electrónico o registros de asistencia, según corresponda
Norma internacional ISO 9001  Misión Visión PEI PED	ISO  Proceso: Direccionamiento Estratégico	2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	Establece, ratifica o reformula la Política de la Calidad y ... Los comunica a los miembros de la Universidad a través de ... Para la realización de esta actividad considera la Misión, Visión y el PED.	Rector Representante de la Dirección	Política de la Calidad ...	Todos los Procesos	Política de la Calidad ... ...
ENTRADAS		ACTIVIDADES			SALIDAS		REGISTRO
Entradas	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	
Procedimientos y formatos (Documentos controlados)  PED PEI Misión, Visión, Valores, Principios Resultados de la Revisión por la Dirección	Proceso: Gestión de la Calidad  Proceso: Direccionamiento Estratégico	3. Liderazgo en la formulación de los planes de acción	Establece la metodología para la formulación y el seguimiento de los Planes de Acción. (Ver P-DE-03, <i>Procedimiento para la formulación y seguimiento de los Planes de Acción</i> ).  Realiza, al igual que todos los procesos y con apoyo de su equipo de trabajo, el ... Establecen responsables de ... y lo documentan en el formato establecido.  Identifica para el cumplimiento del ...	Director de Planeación	Metodología para formular y realizar seguimiento al Plan de Acción por proceso  ... ...	Todos los Procesos  Proceso: Direccionamiento Estratégico  Proceso: Talento Humano Gestión de Calidad Gestión de SIRT Gestión Financiera Infraestructura Física	Los establecidos en el P-DE-03  Los establecidos en el proceso respectivo para la solicitud del recurso
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
Datos del proceso para el cálculo de los indicadores, Política y objetivos de Calidad Planes de acción Seguimiento a los planes de acción Informe de revisión por la dirección Análisis de datos efectuado Oportunidades de mejora identificadas  Estado de las acciones correctivas y p, resultado de auditorías Informe de quejas y sugerencias	Proceso: Direccionamiento Estratégico  Proceso: Gestión de la Calidad	8. Seguimiento al proceso	Realizan el seguimiento, medición y análisis del proceso y la evaluación de su desempeño mediante el seguimiento de los indicadores en la frecuencia establecida en el Anexo 1 de este documento.  Toman las acciones en caso de requerirse según el <i>Procedimiento de acciones correctivas y preventivas, P-GC-03</i> .  Incluye en el informe los demás elementos requeridos para la Revisión por la Dirección, cuando le sea solicitado.	Rector Representante de la Dirección	Indicadores calculados, análisis de datos del proceso realizado (Informe de Gestión) Solicitud de Acción Correctiva o Preventiva (F-GC-06)  Todos los elementos de entrada para la Revisión por la Dirección	Proceso: Gestión de la Calidad  Proces: Direccionamiento Estratégico	
COMUNICACIONES DEL PROCESO							
MENSAJE		EMISOR		MEDIO		RECEPTOR	
Misión, Visión, Valores, Principios PED		Proceso: Direccionamiento Estratégico		Página Web de la Universidad, correo electrónico o reuniones con el personal		Todos los Procesos	
Política de la Calidad ...		Proceso: ...		Página Web de la Universidad, correo electrónico o reuniones con el personal		...	
Metodología para formular y realizar seguimiento al Plan de Acción por proceso		Proceso: Direccionamiento Estratégico		...		Todos los Procesos	
... Resultado de lo planificado para el proceso (seguimiento a...)		...		Correo electrónico		Proceso: Direccionamiento Estratégico	
.		.		.		.	
.		.		.		.	
.		.		.		.	
Solicitud de acción correctiva o preventiva Informe de Gestión (Indicadores)		Proceso: Direccionamiento Estratégico		Correo electrónico o Memorando		Proceso: Gestión de la Calidad	



**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: GESTIÓN DE LA CALIDAD**

CP-GC-01

Versión 4  
Vigente desde 23-04-2014

**OBJETIVO:** Liderar la implementación, mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad bajo la norma ISO 9001.

**ALCANCE:** Contempla el control de los documentos y registros del Sistema de Gestión de Calidad, la planeación y ejecución de las auditorías internas de calidad, el apoyo a los responsables de los procesos en la mejora continua, por medio de ...

**RESPONSABLE:** Jefe de Gestión de Calidad

**DEFINICIONES:** Sistema de Gestión de Calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**DOCUMENTOS ASOCIADOS:**

- Procedimiento para el Control de documentos
- Procedimiento para el Control de los registros
- 
- Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas
- Instructivo para realizar análisis de causas de no conformidades
- 
- Procedimiento de Auditorías Internas al Sistema de Gestión de Calidad
- Procedimiento para la Atención de Quejas, Reclamos y Sugerencias
- Manual de Calidad

**PROCESOS CON QUE INTERACTÚA:** Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad

**REQUISITOS ISO:**

4.2.1 Generalidades	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos
4.2.2 Manual de la Calidad	8.3 Control del producto no conforme
4.2.3 Control de los Documentos	8.4 Análisis de datos
4.2.4 Control de los Registros	8.5 Mejora
7.2.3 Comunicación con el cliente	8.5.1 Mejora Continua
8.1 Generalidades	8.5.2 Acción Correctiva
8.2.2 Auditoría Interna	8.5.3 Acción Preventiva

**ANEXOS:** Anexo 1. Descripción de Indicadores del Proceso

**INDICADORES:** 1. Atención de solicitudes

ENTRADAS		ACTIVIDADES			SALIDAS		REGISTRO
Entradas	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	
Necesidades y Expectativas de los clientes internos (Necesidades procedimentales)	Todos los procesos del SGC	1. Planificación de actividades del proceso	Realiza junto con su equipo de trabajo el ... * Definen las ... y lo documentan en el formato establecido por el proceso de Dirección de Dirección estratégica.	Responsable del proceso	...	Proceso: Dirección de Dirección Estratégico	...
Documentos externos aplicables	Entidades externas		identifica, para el cumplimiento del ...		Necesidades de ...	Proceso: Talento Humano Proceso: Gestión de Calidad Proceso: Gestión Financiera Proceso: Gestión SIRT Proceso: Infraestructura Física	Los establecidos en el proceso respectivo para la solicitud del recurso
PED Misión, Visión, Valores, Principios Resultados de la Revisión por la Dirección	Proceso: Dirección de Dirección Estratégico						
Metodología para formular y realizar seguimiento al Plan ...	Proceso: Dirección de Dirección Estratégico Proceso: Talento Humano	2. Implementación del ...	Da cumplimiento a las actividades planificadas para el proceso utilizando los recursos necesarios para ello.	Responsable del proceso	Cumplimiento de lo planificado para ...	Proceso: Dirección de Dirección Estratégico	... y soportes (informes periódicos) Seguimiento al ...
Recursos humanos, técnicos (o procedimental), tecnológicos, financieros y de infraestructura	Proceso: Gestión de la Calidad Proceso: Gestión SIRT Proceso: Gestión Financiera Proceso: Infraestructura Física						





**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: Relación con el Sector Externo**

CP-SE-01  
Versión 3  
Vigente desde 12-06-2014

OBJETIVO:	Fortalecer la relación Universidad-Empresa-Estado-Comunidad en la perspectiva de enriquecer la dinámica del desarrollo socioeconómico, mediante procesos de interacción, interacción e integración académica del conocimiento, los cuales se estructuraron a partir de iniciativas de la propia institución, como por solicitudes específicas de la sociedad u otros mecanismos de cooperación interinstitucional para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de su población objetivo.																																																						
ALCANCE:	Inicia con la identificación de ..., finaliza con la prestación e implementación de propuestas y proyectos.																																																						
RESPONSABLE:	Director de Servicios Externos y Consultoría / Director del Departamento de Extensión y Proyección Social																																																						
DEFINICIONES:	<b>Relación con el Sector Externo:</b> Comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad. (Art. 120 ley 30 de 1992).																																																						
DOCUMENTOS ASOCIADOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimiento para la prestación del servicio de Conciliación en Derecho</li> <li>Procedimiento para alquilar el Teatro José Conseguera Higgins y Auditorios para eventos externos</li> <li>Procedimiento para el apoyo logístico en la utilización de los auditores y plazolistas en eventos internos</li> <li>Procedimiento para la prestación del servicio de Asesorías y Consultorías</li> <li>Procedimiento para el control del Servicio no conforme</li> <li>Misión Servicios externos Universidad Simón Bolívar</li> <li>Visión Servicios externos Universidad Simón Bolívar</li> <li>Programas de proyección social</li> </ul>																																																						
PROCESOS CON QUE INTERACTÚA:	Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad																																																						
REQUISITOS ISO:	5.2 Enfoque al Cliente 7.1 Planificación 7.2 Procesos relacionados con el cliente 7.3 Diseño y Desarrollo 7.5 Producción y prestación del servicio 8.1 Análisis de datos 8.2.1 Satisfacción del cliente 8.2.2 Seguimiento y medición de los procesos 8.2.4 Seguimiento y medición del producto 8.3 Control del producto no conforme 8.5 Mejora																																																						
ANEXOS:	Anexo 1. Descripción de Indicadores del proceso Relación con el Sector Externo - Servicios Externos y Consultoría Anexo 2. Descripción de Indicadores del proceso Relación con el Sector Externo - Extensión y Proyección Social Ver Anexos.																																																						
<b>ENTRADAS</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Suministrada por:</th> <th>Actividad</th> <th>Descripción</th> <th>Responsable</th> <th>Salida</th> <th>Entregada a:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clientes actuales y potenciales, y 1. Planificación del proceso</td> <td>Formular las políticas de Relación con el Sector Externo.</td> <td>Realizan junto con su equipo de trabajo... y lo documentan en el formato establecido por el proceso de planeamiento estratégico.</td> <td>Director Servicios Externos y Consultorías</td> <td>Políticas de Relación con el Sector Externo</td> <td>Todos los procesos</td> </tr> <tr> <td>Programas gubernamentales</td> <td>Identifican para el cumplimiento del ...</td> <td>Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.</td> <td>Director de Extensión y Proyección Social</td> <td>Plan de Acción del proceso</td> <td>Políticas de Relación con el Sector Externo</td> </tr> <tr> <td>Necesidades de los programas académicos</td> <td>Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social</td> <td>Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.</td> <td>Director de Extensión y Proyección Social</td> <td>Presupuesto</td> <td>Políticas de Relación con el Sector Externo</td> </tr> <tr> <td>Legislación externa aplicable</td> <td>Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social</td> <td>Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.</td> <td>Director de Extensión y Proyección Social</td> <td>Presupuesto</td> <td>Políticas de Relación con el Sector Externo</td> </tr> <tr> <td>Programas académicos</td> <td>Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social</td> <td>Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.</td> <td>Director de Extensión y Proyección Social</td> <td>Presupuesto</td> <td>Políticas de Relación con el Sector Externo</td> </tr> <tr> <td>PEI PED Misión, Visión, Valores, Principios</td> <td>Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social</td> <td>Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.</td> <td>Director de Extensión y Proyección Social</td> <td>Presupuesto</td> <td>Políticas de Relación con el Sector Externo</td> </tr> <tr> <td>Resultados de la Dirección</td> <td>Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social</td> <td>Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.</td> <td>Director de Extensión y Proyección Social</td> <td>Presupuesto</td> <td>Políticas de Relación con el Sector Externo</td> </tr> <tr> <td>Resultados de la Metodología para formular y realizar seguimiento... del año</td> <td>Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social</td> <td>Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.</td> <td>Director de Extensión y Proyección Social</td> <td>Presupuesto</td> <td>Políticas de Relación con el Sector Externo</td> </tr> </tbody> </table>	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	Clientes actuales y potenciales, y 1. Planificación del proceso	Formular las políticas de Relación con el Sector Externo.	Realizan junto con su equipo de trabajo... y lo documentan en el formato establecido por el proceso de planeamiento estratégico.	Director Servicios Externos y Consultorías	Políticas de Relación con el Sector Externo	Todos los procesos	Programas gubernamentales	Identifican para el cumplimiento del ...	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Plan de Acción del proceso	Políticas de Relación con el Sector Externo	Necesidades de los programas académicos	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo	Legislación externa aplicable	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo	Programas académicos	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo	PEI PED Misión, Visión, Valores, Principios	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo	Resultados de la Dirección	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo	Resultados de la Metodología para formular y realizar seguimiento... del año	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo
Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:																																																		
Clientes actuales y potenciales, y 1. Planificación del proceso	Formular las políticas de Relación con el Sector Externo.	Realizan junto con su equipo de trabajo... y lo documentan en el formato establecido por el proceso de planeamiento estratégico.	Director Servicios Externos y Consultorías	Políticas de Relación con el Sector Externo	Todos los procesos																																																		
Programas gubernamentales	Identifican para el cumplimiento del ...	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Plan de Acción del proceso	Políticas de Relación con el Sector Externo																																																		
Necesidades de los programas académicos	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo																																																		
Legislación externa aplicable	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo																																																		
Programas académicos	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo																																																		
PEI PED Misión, Visión, Valores, Principios	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo																																																		
Resultados de la Dirección	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo																																																		
Resultados de la Metodología para formular y realizar seguimiento... del año	Elab. de Extensión y proyección social realiza la planeación de la modalidad de proyección social	Proyectan el presupuesto anual y gestionan con la Directora Financiera su aprobación.	Director de Extensión y Proyección Social	Presupuesto	Políticas de Relación con el Sector Externo																																																		
<b>ENTRADAS</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Suministrada por:</th> <th>Actividad</th> <th>Descripción</th> <th>Responsable</th> <th>Salida</th> <th>Entregada a:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ministerio de Justicia y del derecho</td> <td>2. Prestación de Conciliación en derecho</td> <td>Recibe al cliente potencial y determina la viabilidad de la conciliación. De ser viable, da inicio a la prestación del servicio desde la solicitud hasta la evaluación del servicio. Realiza estas actividades y el seguimiento a la prestación del servicio según lo establecido en el Derecho.</td> <td>Responsable del Centro de Conciliación</td> <td>Servicio en ejecución o no prestado (cuando es no viable)</td> <td>Cliente</td> </tr> <tr> <td>Recursos humanos... Necesidades y expectativas</td> <td>Realiza ... de acuerdo a lo establecido en ... los acuerdos de conciliación en ... los</td> <td>Realiza ... de acuerdo a lo establecido en ... los acuerdos de conciliación en ... los</td> <td>Responsable del Centro de Conciliación</td> <td>Servicio en ejecución o no prestado (cuando es no viable)</td> <td>Cliente</td> </tr> </tbody> </table>	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	Ministerio de Justicia y del derecho	2. Prestación de Conciliación en derecho	Recibe al cliente potencial y determina la viabilidad de la conciliación. De ser viable, da inicio a la prestación del servicio desde la solicitud hasta la evaluación del servicio. Realiza estas actividades y el seguimiento a la prestación del servicio según lo establecido en el Derecho.	Responsable del Centro de Conciliación	Servicio en ejecución o no prestado (cuando es no viable)	Cliente	Recursos humanos... Necesidades y expectativas	Realiza ... de acuerdo a lo establecido en ... los acuerdos de conciliación en ... los	Realiza ... de acuerdo a lo establecido en ... los acuerdos de conciliación en ... los	Responsable del Centro de Conciliación	Servicio en ejecución o no prestado (cuando es no viable)	Cliente																																				
Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:																																																		
Ministerio de Justicia y del derecho	2. Prestación de Conciliación en derecho	Recibe al cliente potencial y determina la viabilidad de la conciliación. De ser viable, da inicio a la prestación del servicio desde la solicitud hasta la evaluación del servicio. Realiza estas actividades y el seguimiento a la prestación del servicio según lo establecido en el Derecho.	Responsable del Centro de Conciliación	Servicio en ejecución o no prestado (cuando es no viable)	Cliente																																																		
Recursos humanos... Necesidades y expectativas	Realiza ... de acuerdo a lo establecido en ... los acuerdos de conciliación en ... los	Realiza ... de acuerdo a lo establecido en ... los acuerdos de conciliación en ... los	Responsable del Centro de Conciliación	Servicio en ejecución o no prestado (cuando es no viable)	Cliente																																																		
<b>REGISTRO</b>	Los establecidos en ...																																																						



		<b>CP-GF-01</b> Versión 3 Vigente desde 29-04-2014
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: Gestión Financiera</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Administrar eficientemente los recursos financieros requeridos por la Universidad para el funcionamiento efectivo..., a fin de prestar un servicio de calidad, coherente con la normatividad vigente y el presupuesto general aprobado.	<b>ALCANCE:</b> Comprende la gestión... Jefe de Compras y Suministros <b>DEFINICIONES:</b> PED: Plan Estratégico de Desarrollo	<b>DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b> - Procedimiento de... - Procedimiento de... - Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas
<b>PROCESOS CON QUE INTERACTUA:</b> Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad	<b>REQUISITOS ISO:</b> 7.4 Compras 7.4.1 Proceso de Compras 7.4.2 Información de las compras 7.4.3 Verificación de los productos comprados 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 8.5.3 Acción Preventiva 8.5.2 Acción Correctiva 8.5.1 Mejora Continua 8.5 Mejora 8.4 Análisis de datos	<b>ANEXOS:</b> ANEXO N° 1 - Descripción de Indicadores del Proceso

COMUNICACIONES DEL PROCESO		
RECEPTOR	MEDIO	EMISOR
Proceso, Dirección Estratégica	Correo electrónico	Proceso Relación con el Sector Externo: Director de Servicios Externos y Consultoras Director de Extensión y proyección social
Proceso: ...	...	Responsables del Proceso Relación con el Sector Externo
Elementos de entrada para la Revisión por la Dirección	...	Elementos de entrada para la Revisión por la Dirección
Elementos de entrada para la Revisión por la Dirección	...	Elementos de entrada para la Revisión por la Dirección
Necesidades de...	El establecido en cada proceso	Proceso: Relación con el Sector Externo
Control del servicio no conforme, F-GC-08	Documento completamente diligenciado y escaneado a través de correo electrónico o copia física.	Proceso Relación con el Sector Externo: Responsable de Proceso o Responsable de Centro Coordinadores de las modalidades de extensión que presta servicios
Informe de...	Correo electrónico o Memorando	Proceso Relación con el Sector Externo: Director de Servicios Externos y Consultoras Director de...
Solicitudes de Acción Correctiva o Preventiva	...	Proceso Relación con el Sector Externo: Responsables de...
Políticas de...	Página Web	Responsables del Proceso Relación con el Sector Externo
...	Comunicación escrita	Director de Extensión y proyección social
...	...	...
Programación semestral de actividades para la promoción y preservación del patrimonio	Correo electrónico masivo	Proceso Relación con el Sector Externo: Coordinador Promoción y preservación del patrimonio
Estudiantes, docentes, funcionarios, egresados, comunidad externa	...	Proceso Gestión de la Calidad / Coordinador de Gestión de Calidad / Jefe de Normalización





<b>ANEXOS:</b>	
<b>REQUISITOS ISO:</b> 6.3 Infraestructura 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 8.4 Análisis de datos 8.5 Mejora	<b>ANEXOS:</b> Anexo 1. Descripción de Indicadores del Proceso
<b>PROCESOS CON QUE INTERACTUA:</b> Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad	
<b>DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b> - Procedimiento... - Procedimiento para el otorgamiento, modificación o... - Procedimiento para la... - Manual de mantenimiento preventivo de... - Manual de mantenimiento preventivo de...	
<b>DEFINICIONES:</b> Jefe de Sistemas de Información PED: Plan Estratégico de Desarrollo SIRT: Sistemas de Información y Recursos Tecnológicos.	
<b>ALCANCE:</b> Comprende la resolución de las necesidades de... mediante el uso de tecnologías y procesos informáticos, como apoyo para...	
<b>OBJETIVO:</b> Mantener el recurso tecnológico acorde a las necesidades de la institución, garantizando su... que permitan mejorar continuamente la calidad de los servicios, apoyando...	
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: Gestión de Sistemas de Información y Recursos Tecnológicos</b>	
	Versión 3 Vigente desde 29-05-2014
CP-GT-01	

ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS		REGISTRO	
Entradas suministradas por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:		
Legislación externa aplicable	1. Planificación de actividades del proceso	Realiza junto a su equipo de trabajo, y lo documentan en el formato establecido por el proceso de Directamiento estratégico.	Director de Talento Humano...	...	Procesos: Directamiento Estratégico	Los establecidos en el proceso	Proceso: solicitud del recurso
Misión, Visión, Resultados de...	Procesos: Directamiento Estratégico	Identifica para el...				Los establecidos en el proceso	Proceso: solicitud del recurso
Personal seleccionado y contratado	Procesos: Talento Humano	4. Inducción al personal en...	Director de Talento Humano...	Personal con la Inducción realizada (Recursos Humanos suministrado)		Los establecidos en...	
Procedimiento de...	Procesos: Gestión de la Calidad						
Datos del proceso para el cálculo de...	Procesos: Talento Humano.	7. Se efectúa seguimiento al proceso establecido en el Anexo... Elabora la frecuencia del proceso, calcula... según la frecuencia del proceso.	Responsable del proceso	...	Procesos: Gestión de la Calidad	Informe...	
Estado de... Resultado de... Quejas y Reclamos	Procesos: Gestión de la Calidad.	En la fecha solicitada, incluye en... de... Para la realización de esta actividad...		Solicitudes de... para... Todos los... del proceso... análisis de datos de la Calidad	Procesos: Directamiento Estratégico		
Política de Dirección estratégica	Procesos: Directamiento Estratégico						
<b>COMUNICACIONES DEL PROCESO</b>							
RECEPCIÓN		EMISOR		MEDIO		RECEPCIÓN	
Elementos... Seguimiento...	Responsable del proceso	...	El establecido en cada proceso	Procesos:...	Proceso de Directamiento Estratégico		
Necesidades...							
Informes de...	Proceso Gestión de Calidad:...						
Acciones Correctivas o Preventivas	Proceso Talento Humano:...						
	Correo electrónico o memorando						
	Proceso Gestión de Calidad: Jefe de Gestión de Calidad...						

ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
Entradas	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida
Necesidades y Expectativas de los clientes internos	Todos los procesos del SGC	1. Planificación de actividades del proceso	Realiza junto con su equipo de trabajo, y lo documentan en el formato establecido por el proceso de Dirección y cumplimiento estratégico.	Jefe de Sistemas de Información	...proceso
Legislación externa aplicable	Entidades reguladoras		Identifica para el cumplimiento...		Necesidades de...
Proceso: PED	Proceso: Dirección y cumplimiento Estratégico				
Misión, Visión...					
Requisitos del servicio	Cliente	4. Seguimiento	Desarrolla actividades de seguimiento a... En caso de detectar... actúa según lo establecido en... En caso contrario, continúa según...	Jefe de Sistemas de Información	...
Datos del proceso	Proceso: Gestión de SIRT	5. Efectúa seguimiento al proceso	Realiza el... Labora... y toma...	Jefe de Sistemas de Información	...del proceso realizado
Estado de... Quejas y Reclamos	Proceso: Dirección y cumplimiento Estratégico		En la fecha solicitada...		Todos los...
Política de Calidad y... Informe de...					
COMUNICACIONES DEL PROCESO					
MENSAJE		EMISOR		MEDIO	
...del proceso, Seguinto... Elementos...	Responsable del proceso Gestión de SIRT	...	Correo electrónico	Proceso: Dirección y cumplimiento Estratégico	Proceso: Gestión de Calidad
Necesidades...	Responsable del proceso Gestión de SIRT	...	El establecido...	Proceso:...	Proceso:...
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

## Apéndice G: Relación de Procedimientos de los Procesos del SGC-ISO 9001, fase I

Este apéndice contiene para cada uno de los procesos de fase I un listado de todos los procedimientos que se identificaron. Para cada procedimiento se muestra su objetivo; el resto de su contenido se omite por ser información constitutiva del know-how de la Universidad. La información completa sobre los procedimientos está disponible en el Dpto. de Gestión de la Calidad y en la página Web de la Universidad para los funcionarios de la Universidad tales como los responsables de los procesos, responsables de los procedimientos y demás partes interesadas con autorizaciones de acceso de acuerdo al tipo de relación con los procesos.

PROCESO: (Fase I)	PROCEDIMIENTO (para el/la)
Dirreccionamiento Estratégico	1.- Revisión por la Dirección. OBJETIVO: Revisar periódicamente el Sistema de gestión de la Calidad con el fin de asegurar su conveniencia y eficacia continua.
Dirreccionamiento Estratégico	2.- Reporte de Información al SNIES. OBJETIVO: Gestionar la información institucional requerida por el Ministerio de Educación Nacional para registrarla y actualizarla en el portal del SNIES en concordancia con los lineamientos institucionales y la normatividad legal vigente.
Dirreccionamiento Estratégico	3.- Formulación y seguimiento del plan de acción. OBJETIVO: Establecer las pautas para la formulación y seguimiento del plan de acción de los diferentes procesos de la Universidad.
Gestión de la Calidad	1.- Control de documentos. OBJETIVO: Definir los controles que garanticen el uso de documentos aprobados y actualizados.
Gestión de la Calidad	2.- Control de los registros. OBJETIVO: Establecer los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros del Sistema de Gestión de la Calidad.
Gestión de la Calidad	3.- Acciones correctivas y preventivas. OBJETIVO: Empezar acciones eficaces para eliminar las causas de las no conformidades potenciales y reales con el propósito de prevenir su ocurrencia o evitar que vuelvan a presentarse.
Gestión de la Calidad	4.- Control del servicio no conforme. OBJETIVO: Establecer la metodología para asegurar que el servicio que no sea conforme con los requisitos se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencional.
Gestión de la Calidad	5.- Auditorías Internas al Sistema de Gestión de la Calidad. OBJETIVO: Desarrollar auditorías internas al Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad para determinar si es conforme con las disposiciones planificadas, con la normatividad legal y reglamentaria, con los requisitos de la norma internacional ISO 9001 y si se mantiene de manera eficaz.
Gestión de la Calidad	6.- Atención de quejas, reclamos y sugerencias. OBJETIVO: Atender oportunamente las quejas, reclamos y sugerencias que presente cualquier miembro de la comunidad educativa y comunidad en general, implementando las acciones pertinentes.

PROCESO: (Fase I)	PROCEDIMIENTO (para el/la)
Relación con el Sector Externo	1.- Prestación del servicio de conciliación en derecho. OBJETIVO: Lograr la mediación efectiva y legal para la solución de conflictos inter-partes en la que a través de un tercero, neutral, las partes persiguen ponerle fin a las diferencias existentes entre ellas.
Relación con el Sector Externo	2.- Alquiler del Teatro José Consegua Higgins y Auditorios para eventos externos. OBJETIVO: Alquilar las instalaciones del Teatro José Consegua Higgins y auditorios de la Universidad a clientes externos para la organización y desarrollo de sus eventos, atendiendo sus requerimientos y especificaciones técnicas.
Relación con el Sector Externo	3.- Apoyo logístico en la utilización de los auditores y plazolistas en eventos internos. OBJETIVO: Brindar el servicio de apoyo logístico a las áreas: Académica, Investigación, Extensión, Internacionalización y Administrativa de la Universidad Simón Bolívar, para la realización de eventos internos de carácter académico y cultural.
Relación con el Sector Externo	4.- Diseño de diplomados, cursos cortos y seminarios. OBJETIVO: Estructurar los programas de formación para diplomados, cursos cortos y seminarios, partiendo de las necesidades de formación recibidas, interna y externamente.
Relación con el Sector Externo	5.- Prestación del servicio de diplomados, cursos cortos y seminarios. OBJETIVO: Dar respuesta a la necesidades de capacitación y actualización de conocimientos de la comunidad en general mediante la oferta de diplomados, cursos cortos y seminarios desarrollados bajo parámetros de calidad, pertinencia, oportunidad e innovación. Así mismo se busca contribuir a la actualización del talento humano de entidades públicas y/o privadas mediante planes de formación empresarial, entrenamiento y capacitaciones formales y no formales.
Relación con el Sector Externo	6.- Prestación del servicio de asesorías y consultorías. OBJETIVO: Planear, controlar y hacer seguimiento de la prestación de servicios de asesoría y consultoría ofertados con el concurso de los diferentes programas académicos y grupos de investigación de la Universidad, de forma que se cumplan los requisitos pactados con el cliente.
Relación con el Sector Externo	7.- Atención de reclamos en los procesos de selección o concursos de la comisión nacional del servicio civil. OBJETIVO: Establecer las pautas para el recibo y tratamiento de las reclamaciones en los concursos o procesos de selección para proveer vacantes del sector público, según las disposiciones de ley.
Relación con el Sector Externo	8.- Diseño y ejecución de los procesos de selección de personal para ocupar cargos del sector público. OBJETIVO: Realizar el reclutamiento y la selección de personal a ocupar cargos del sector público según lo dispuesto en la ley 909 de 2004 y las normas que la desarrollan y complementan.
Relación con el Sector Externo	9.- Diseño y validación de instrumentos de selección de personal. OBJETIVO: Establecer las pautas para el diseño y validación de instrumentos de selección de personal tales como pruebas de aptitudes, prueba situacional, pruebas de conocimientos, guía de entrevistas, que permitan evaluar las competencias de los cargos de diferentes niveles jerárquicos.
Relación con el Sector Externo	10.- Formulación de propuestas de asesorías, negocios y consultorías. OBJETIVO: Establecer las pautas para la formulación de propuestas de servicios de asesorías, negocios y consultorías, de tal manera que se posibilite la elegibilidad o escogencia por parte de los clientes, teniendo en consideración la pertinencia, el cumplimiento de requisitos, experiencia y capacidades de la institución así como la racionalidad en la utilización de los recursos que se van a requerir.
Relación con el Sector Externo	11.- Diseño de proyectos de asesoría y consultoría. OBJETIVO: Establecer las pautas para la correcta ejecución de proyectos de asesorías y consultorías que incluye la planeación y ejecución de actividades de acuerdo a los términos pactados con el cliente.

<b>PROCESO: (Fase I)</b>	<b>PROCEDIMIENTO (para el/la)</b>
Relación con el Sector Externo	<b>12.- Seguimiento a acuerdos de conciliación en derecho.</b> OBJETIVO: Establecer las pautas para el seguimiento a los acuerdos a que llegan las partes en las audiencias de Conciliación.
Talento Humano	<b>1.- Inducción.</b> OBJETIVO: Ofrecer a los nuevos empleados información general, amplia y suficiente sobre los aspectos fundamentales de la Universidad, de tal manera que permita su adaptación e inclusión y se le facilite realizar las labores para la que fue contratado.
Talento Humano	<b>2.- Selección de personal.</b> OBJETIVO: Seleccionar el personal que se ajuste plenamente con el perfil vigente del puesto de trabajo a ocupar.
Talento Humano	<b>3.- Contratación de personal.</b> OBJETIVO: Contratar al personal seleccionado para legalizar su ingreso.
Talento Humano	<b>4.- Evaluación del desempeño de funcionarios administrativos.</b> OBJETIVO: Establecer las pautas para realizar la evaluación de desempeño de los funcionarios administrativos de la Universidad de tal manera que permita identificar las fortalezas para potenciarlas y los aspectos a mejorar para construir el plan institucional de formación.
Talento Humano	<b>5.- Formación.</b> OBJETIVO: Proporcionar, mantener y mejorar, mediante actividades educativas, los niveles de competencias requeridos por los empleados para la prestación de los servicios que ofrece la Universidad.
Gestión Financiera	<b>1.- Compras.</b> OBJETIVO: Adquirir los bienes y servicios solicitados por los procesos del Sistema de gestión de la Calidad en cuanto a cantidad, calidad, especificaciones, precio y tiempo requerido.
Gestión Financiera	<b>2.- Selección y evaluación de proveedores.</b> OBJETIVO: Establecer las actividades para realizar la selección, evaluación y re-evaluación de los bienes y servicios críticos requeridos en la prestación de los servicios asociados a proceso de Relación con el sector Externo.
Gestión de SIRT	<b>1.- Mantenimiento de equipos de cómputo.</b> OBJETIVO: Establecer las pautas para realizar el mantenimiento correctivo y el mantenimiento preventivo de los equipos de computo y redes de tal manera que se mantengan en condiciones adecuadas de uso.
Gestión de SIRT	<b>2.- Otorgamiento, modificación o retiro de acceso a usuarios del sistema de información.</b> OBJETIVO: Establecer las pautas para el otorgamiento, modificación y baja de usuarios en los sistemas de información de la Universidad.
Gestión de SIRT	<b>3.- Generación y restauración de copias de seguridad o back up.</b> OBJETIVO: Establecer las pautas para la generación y restauración de copias de seguridad o back up de la información de la Universidad.
Gestión de SIRT	<b>4.- Procedimiento para la administración de los Logs del servidor de base de datos DB2.</b> OBJETIVO: Ejercer control sobre las actividades llevadas a cabo sobre el servicio de base de datos y establecer pautas para la realización de copias de seguridad de los logs generados con el fin de garantizar la integridad de la información contenida en ellos y de liberar espacio de disco en el servidor.
Gestión de SIRT	<b>5.- Gestión de la información Al SPADIES.</b> OBJETIVO: Gestionar la información requerida por el Ministerio de Educación Nacional para registrarla, administrarla y actualizarla en el portal del SPADIES en las fechas establecidas, en concordancia con los lineamientos institucionales y la normativa legal vigente.

<b>PROCESO:</b> <b>(Fase I)</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>(para el/la)</b>
<b>Infraestructura física</b>	<b>1.- Procedimiento para la atención de solicitudes de servicios de infraestructura.</b> OBJETIVO: Atender de manera efectiva las solicitudes de infraestructura emitidas por las diferentes dependencias de la Universidad, buscando la satisfacción de los usuarios con el servicio prestado.
<b>Infraestructura física</b>	<b>2.- Realización del mantenimiento preventivo a la planta física.</b> OBJETIVO: Mantener en buen estado y en funcionamiento los equipos e infraestructura física de la Universidad Simón Bolívar, con el fin de lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

Apéndice H. Certificados Nos: CO236375 y CO236375 de Bureau Veritas Certification



## Apéndice I. Esquema de correlación entre LAI y los procesos del SGC-ISO 9001<sup>116</sup>

PROCESOS LAI 2015	DE	GC	CO	A	SE	IN	DP	DO	BI	IZ	GIE	GE	GH	GF	RB	LT	GT	IF
	<b>FACTOR MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL</b>																	
Característica 1. Coherencia y pertinencia de la Misión	X																	
Característica 2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional	X																	
Característica 3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional	X				X	X		X										
<b>FACTOR ESTUDIANTES</b>																		
Característica 4. Deberes y derechos de los estudiantes	X de							X abc			Xb							
Característica 5. Admisión y permanencia de estudiantes								Xc	Xb		Xad							
Característica 6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes														X				
<b>FACTOR PROFESORES</b>																		
Característica 7. Deberes y derechos del profesorado	X de												X abc					
Característica 8. Planta profesoral					Xa bdg	Xa bdg		Xa bde fg					Xab cd					
Característica 9. Carrera docente													X					
Característica 10. Desarrollo profesoral								X					X					
Característica 11. Interacción académica de los profesores					X	X		X		X								
<b>FACTOR PROCESOS ACADÉMICOS</b>																		
Característica 12. Políticas Académicas	Xb				Xa	Xa		Xa cde										
Característica 13. Pertinencia académica y relevancia social						Xb	Xa	Xa b				Xa						
Característica 14. Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos.								X										
<b>FACTOR VISIBILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL</b>																		
Característica 15. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales					Xb ghi	Xb edg i		X abc fgj		Xc ef					Xe			
Característica 16. Relaciones externas de profesores y estudiantes						Xe		Xa bcd f		Xa bcd f			Xh	Xg				

<sup>116</sup> Fuente: Los autores de este proyecto

FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA																
Característica 17. Formación para la investigación					Xa efd	Xd	Xb cd	Xe								
Característica 18. Investigación					Xa bcd efjk m		XL n	Xg		Xn	Xh	Xi	Xa	Xa	Xa	
FACTOR PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL																
Característica 19. Institución y entorno					Xa bcd efi	Xcfi j		Xfh			Xg					
Característica 20. Graduados e institución										X						
FACTOR PROCESOS DE AUTOEVALUACION Y AUTORREGULACIÓN																
Característica 21. Sistemas de autoevaluación				Xa	Xb cd	Xb cd	Xb cde	Xb cd			Xb cd					
Característica 22. Sistemas de información	xbc d	xb	xb	xb	xb	xb	xbd	xb	xb	xb	xb	xb	xb	Xab	xb	
Característica 23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo						Xb		Xb				Xab				
FACTOR BIENESTAR INSTITUCIONAL																
Característica 24. Estructura y funcionamiento del bienestar institucional								Xj	X				Xj			
FACTOR ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN																
Característica 25. Administración y gestión	Xd	Xbg			Xa	Xa	Xa bg				Xbc efg	Xb			Xb	Xb
Característica 26. Procesos de comunicación		Xe	Xab cfh				Xc e								Xde fg	
Característica 27. Capacidad de gestión	Xbe g	Xcf									Xac de					
FACTOR RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO E INFRAESTRUCTURA FÍSICA																
Característica 28. Recursos de apoyo académico					Xg		Xe					Xh	Xab g	Xcd	Xf	
Característica 29. Infraestructura física							Xa	Xa						Xea		Xa bc def
FACTOR RECURSOS FINANCIEROS																
Característica 30 Recursos, Presupuesto y gestión financiera												X				

## Apéndice J. Caracterizaciones de los Procesos del SGC-ISO 9001, fase II.

Dado que las caracterizaciones son documentación que hace parte del Know How de la Universidad no se presenta todo el contenido de las mismas.

El formato diseñado para caracterizar procesos contiene tres partes: Descripción general del proceso, Matriz de actividades y Comunicaciones del proceso; los autores decidieron presentar información parcial de cada una de las partes.

La información completa de las caracterizaciones está disponible en el Dpto. de Gestión de la Calidad y en la página Web de la Universidad Simón Bolívar para los funcionarios de la Universidad tales como los responsables de los procesos y demás partes interesadas con autorizaciones de acceso de acuerdo al tipo de relación con los procesos.

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: Gestión de ingreso del estudiante</b>	CP-IE-17
		Versión 1 Vigente desde 17-12-2014
<b>OBJETIVO:</b>	Coordinar el ingreso de los aspirantes a los programas académicos de pregrado y postgrado.	
<b>ALCANCE:</b>	Comprende las actividades de...en programas académicos de pregrado y postgrado.	
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de ...institucional - Director Académico de Posgrados	
<b>DEFINICIONES:</b>	<b>Proceso SIRT.</b> Proceso: Sistema de información y recursos tecnológicos <b>Proceso GIE.</b> Proceso: Gestión de Ingreso del estudiante <b>SIAA.</b> Sistema de Información académico y administrativo	
<b>DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>	Reglamento estudiantil Folleto informativo para realizar la matrícula de pregrado _ Procedimiento para... académicos de pregrado. _ Procedimiento para la... miembros del grupo de... a la... _ Procedimiento para la inscripción de aspirantes a programas académico _ Procedimiento de... de estudiantes de... _ Procedimiento de selección de estudiantes de postgrado. . . .	
<b>PROCESOS CON QUE INTERACTÚA:</b>	Direccionamiento Estratégico, Gestión de Calidad y Comunicaciones Diseño de Programas Académicos...Gestión de Recursos Bibliográficos.	
<b>REQUISITOS ISO:</b>	5.2 Enfoque al Cliente 7.1 Planificación de la realización del servicio 7.2 Procesos relacionados con el cliente . . .	
<b>ANEXOS:</b>	8.5 Mejora Anexo 1 Descripción de indicadores	

ENTRADAS		ACTIVIDADES			SALIDAS		REGISTRO
Entradas	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	
Necesidades y Expectativas	Aspirantes	1. Planificación de actividades del proceso	* Realizan conjuntamente con Directores y Coordinadores de Programas Académicos... y lo documentan en el formato establecido por el proceso de Direcciónamiento estratégico.	Responsables del Proceso	...proceso	Proceso: Direcciónamiento Estratégico	...Proceso
Necesidades de... Legislación externa aplicable	Programas... Entidades reguladoras		* Coordinan la programación de actividades de Promoción, admisiones y matrículas.		Calendario de... Programación de Ferias y...	Proceso: GIE y...	Calendario de... Programación de Ferias...
PEI PED Misión/Visión... Resultados de... Metodología para formular y... Resultados... año anterior Calendario General	Proceso: Direcciónamiento Estratégico		* Identifican para el cumplimiento del Plan de acción las necesidades de Recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, financieros y de Infraestructura).		Necesidades de...	Procesos:...	Los establecidos en el proceso respectivo para la...
			* Proyectan el presupuesto de las actividades a realizar para gestionar con...		...presupuesto	Proceso: Gestión Financiera	Presupuesto institucional
ENTRADAS		ACTIVIDADES			SALIDAS		REGISTRO
Entradas	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	
Calendario de... Programación de Ferias...	Proceso: GIE	2. ...de programas académicos de pregrado	Realiza la... de Pregrado mediante... y la página Web de la Universidad, según lo establecido en el Procedimiento para... de pregrado. Cuenta para ello con... según el Procedimiento para...	*Coordinador de admisiones y... *Director de... *Jefe de Comunicaciones *Miembros...	...y Participación en actividades...	Directores y Coordinadores de... Directivos	Los establecidos en... Informe de actividades de...
Base de datos de... Valores Pecunarios y... Portafolio de... Cuadro maestro de...	Coordinador de Admisiones y... Proceso: Gestión Financiera Proceso: Comunicaciones...				Consolidación de... y Empresas Informe de actividades de... promoción		
...del proceso Presupuesto Base de... Valores Pecunarios y... Portafolio de... Cuadro maestro... de...	Proceso: GIE Proceso: Gestión del... Proceso: Gestión... Proceso: Comunicaciones...	3...de programas académicos de postgrados	Gestionan la... de postgrado en los diferentes nichos de mercado:... ..e Instituciones... Elabora el plan de... del respectivo programa académico y gestiona...	Coordinador de... Postgrado Director o Coordinador de... Jefe de Comunicaciones	...Programa académico de postgrados	Posibles aspirantes	Plan de... programa académico de postgrado
-	Proceso: GIE	4. ...aspirantes	En las fechas establecidas en... inscripción de los aspirantes a los diferentes programas académicos. Verifica el cumplimiento de los requisitos específicos para el programa de interés. Orienta a los... y presentan la documentación requerida. Ver Procedimiento para la...	Coordinador de Admisiones y... Director académico de Posgrado	...legalizada en SIAA Reportes de... Solicitudes de... redireccionadas a programas académicos	Directores y Coordinadores de Programa Académico Directivos Proceso: Formación	Certificado de... Lista de... Soportes de...
-	-	-	-	-	-	-	-
Datos del proceso para... Informe de... Estado de... Quejas... Informe consolidado del... Resultados de... Política de Calidad y... Informe de... Seguimiento...	Proceso: GIE Proceso: Gestión Calidad Proceso: Direcciónamiento Estratégico	7. Seguimiento al proceso	Realizan el seguimiento y análisis de la gestión del proceso a través... para verificar el cumplimiento según la frecuencia establecida en anexo 1 de este documento. Para la realización de esta actividad se tiene en cuenta... Elabora el Informe de... y toma acciones en caso de requerirse de acuerdo al Procedimiento... Reportan los avances y resultados de la prestación del servicio al... Incluye en el Informe los demás... cuando le sea solicitado.	Responsables del Proceso	...análisis de datos del proceso realizado Todos los... Seguimiento... Solicitudes de...	Proceso: Gestión de la Calidad Vicerrectores Proceso:...	Informe...

COMUNICACIONES DEL PROCESO			
MENSAJE	EMISOR	MEDIO	RECEPTOR
...proceso Seguimiento... Elementos...	Responsable del Proceso Gestión de Ingreso del estudiante	...	...
Calendario... Programación de feria...	...	...	Auxiliares de admisiones
...	...	...	Proceso: Gestión Financiera
Base de...de...	Auxiliares de Admisiones	Disponible para...en...	Directores y Coordinadores de...
Informe de actividades de... promoción	Coordinador de Amisiones y...	Correo electrónico	...
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
Solicitudes de...	Responsable del Proceso Gestión de Ingreso del estudiante	Correo electrónico	Proceso...

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: Gestión del Egresado</b>	CP-GE-01
		Versión 1 Vigente desde 26-03-2014
<b>OBJETIVO:</b>	Fortalecer las relaciones entre los egresados y la universidad, orientadas a contribuir con el mejoramiento del ejercicio de...a través del desarrollo de actividades...	
<b>ALCANCE:</b>	Comprende las actividades de...y alianzas estratégicas.	
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de egresados	
<b>DEFINICIONES:</b>	SIRT: Sistema de Información y recursos tecnológicos LAI: Lineamientos para la acreditación institucional LAP: Lineamientos para la acreditación de programas Egresado: Persona natural que ha cursado y aprobado satisfactoriamente la totalidad del plan de estudios reglamentado para un programa académico.	
<b>DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>	_ Procedimiento de... _ Procedimiento para la evaluación del Impacto de egresados. _ Reglamento de... _ Programa Institucional...a egresados _ Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas _ Procedimiento para el control... _ ...	
<b>PROCESOS CON QUE INTERACTÚA:</b>	Dirección Estratégico, Gestión de la Calidad, Comunicaciones...Infraestructura Física	
<b>REQUISITOS ISO:</b>	5.2 Enfoque al Cliente 7.1 Planificación de la realización del servicio . . . 8.5 Mejora	
<b>ANEXOS:</b>	Anexo 1. Descripción de Indicadores del Proceso	

ENTRADAS		ACTIVIDADES			SALIDAS		REGISTRO
Entradas	Suministrada por	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	
* Necesidades y Expectativas de egresados * Necesidades de... * Políticas de Relación... * PEI PED Misión, Visión... * Resultados de... * Metodología para... * Resultados del... y observaciones de...	Egresados  Proceso: Formación (Programas académicos)  Proceso: Relación con el Sector Externo  Proceso: Dirección y Estrategia  Proceso: Gestión del Egresado	1. Planificación de actividades del proceso	* Formula... y documentándolo en el formato establecido por el proceso de ... el seguimiento a...  * Identifica las necesidades de... para el cumplimiento...  * Proyecta el presupuesto anual, el cual es... Sector Externo. Una vez aprobado, entrega...  * Revisa y actualiza, de ser necesario y junto con los Coordinadores de egresados, el Programa Institucional de... documento orientador del proceso.	Director de Extensión y proyección social	...proceso ...según corresponda  Necesidades de...  Presupuesto  Programa institucional de... vigente	Proceso: Dirección y Estrategia  Procesos:...  Proceso: Gestión del egresado  Proceso: Diseño de Programas académicos	...proceso  Seguimiento...  Los registros establecidos en el proceso respectivo para la solicitud...  Presupuesto
.	.	.	.	.	.	.	.
Requisitos establecidos por el proceso para la prestación del servicio	Egresados  Partes interesadas	4. Seguimiento a la prestación del servicio	Desarrolla actividades de seguimiento y control a la ejecución de los servicios prestados. En caso de detectar una no conformidad define... según lo establecido en el Procedimiento para... En caso contrario, continúa según...  Aplica Encuesta de... de acuerdo a los servicios prestados. Ver Instructivo para determinar...	Coordinador de egresados	...en el servicio  Encuesta de...egresado...	Egresado o parte interesada  Proceso: Gestión de Calidad  Proceso: Gestión del egresado	...no conforme  Los definidos en... establecidos por...  Evaluación del... el formato correspondiente
.	Proceso: Gestión de egresados  Proceso: Gestión de la Calidad  Proceso:...	5. Seguimiento al proceso	Realizan el seguimiento y análisis de la gestión del proceso a través... para verificar el cumplimiento... según la frecuencia establecida en anexo... Para la realización de esta actividad se tiene en cuenta... en caso de requerirse de acuerdo al Procedimiento...  Incluye en el informe los demás... para... cuando le sea solicitado.	Coordinadores de Egresados  Director de Extensión y Proyección Social	...datos del proceso  Solicitudes de...  Todos los elementos...	Proceso:...  Proceso: Dirección y Estrategia	Informe de...  Solicitudes de...
COMUNICACIONES DEL PROCESO							
MENSAJE		EMISOR		MEDIO		RECEPTOR	
...del proceso Seguimiento... Elementos...		...		Correo electrónico		Proceso:...	
Necesidades de...		Dir. de Extensión y Proyección social		...		Proceso:...	
.		.		.		.	
.		.		.		.	
Informe de...		...		Correo electrónico o Memorando		Dir. de Extensión y proyección social Proceso:...	



**OBJETIVO:** Promover de manera integral el acceso a la información generada en los diferentes campos del saber.

**ALCANCE:** Aplica a todos los miembros de la comunidad universitaria y su entorno social. Inicia con la planificación de las actividades del proceso y finaliza con el seguimiento al mismo. Incluye...

**RESPONSABLE:** Barranquilla: Jefe del departamento de Biblioteca...

**DEFINICIONES:** SIRT: Sistemas de Información y Recurso Tecnológico.  
**Adquisición:** Actividades que conducen a la dotación y actualización del Material Bibliográfico.  
**Procesos Técnicos:** Procesamiento de la información bibliográfica en cualquier medio de soporte luego de su adquisición, contempla:...  
**Proceso Físico:** Actividades para la...

**DOCUMENTOS ASOCIADOS:** Reglamento de Biblioteca  
 \_ Instructivo de...  
 \_ Instructivo para Organización del material en los estantes  
 \_ Instructivo para préstamo del material bibliográfico  
 .  
 .  
 \_ Instructivo para determinar el nivel de satisfacción de los usuarios

**PROCESOS CON QUE INTERACTÚA:** Direcciónamiento Estratégico, Gestión de calidad, Comunicaciones, ...

**REQUISITOS ISO:** 5.2 Enfoque al Cliente 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos  
 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio 8.2.4 Seguimiento y medición del producto  
 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio 8.3 Control del producto no conforme  
 7.2.3 Comunicación con el cliente 8.4 Análisis de datos  
 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio 8.5 Mejora  
 8.2.1 Satisfacción del cliente

**REQUISITOS LAI (CNA)** Característica 18. Investigación (a)  
 Característica 22. Sistemas de información (b)  
 Característica 28. Recursos de apoyo académico (a, b, g)

**ANEXOS:** Anexo 1. Descripción de indicadores del Proceso

ENTRADAS		ACTIVIDADES			SALIDAS		REGISTRO
Entradas	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	
Necesidades y Expectativas del entorno	Comunidad educativa y en general	1. Planificación de las actividades del proceso.	* Formula las políticas del proceso e identifica... *Elabora...y lo documenta en el formato establecido por el proceso de direccionamiento estratégico. Realiza en las fechas...	Comité Asesor de Biblioteca	...del proceso	Proceso: Direcciónamiento Estratégico	... Seguimiento... Políticas y...
Necesidades de... Cuadro maestro de...	Proceso: Formación Proceso:...			Jefe del departamento de bibliotecas	Políticas y...	Procesos con los que interactúa.	Los establecidos en el proceso respectivo para...
Legislación externa aplicable	Entidades reguladoras		* Identifica para el...		Necesidades de...		
Normatividad interna	Secretaría General		* Proyecta el presupuesto anual y gestiona...		Presupuesto	Procesos:...	Presupuesto institucional
PEI, PED, Misión, Visión... Resultados de... la	Proceso: Direcciónamiento Estratégico						
Necesidades de material bibliográfico	Procesos:... Miembros de la Comunidad Académica	2. Selección y adquisición de material bibliográfico	Selecciona la bibliografía requerida teniendo en cuenta... Envía los requerimientos bibliográficos al... Elabora listados bibliográficos previa confrontación con...y solicita la cotización. Envía las... a la oficina de Compras y Suministros. Gestiona la adquisición de material bibliográfico según... Las adquisiciones pueden realizarse también a través de...	Comité...	Material bibliográfico seleccionado y...	Proceso:...	Acta del Comité...
Presupuesto, Necesidades de reposición de material	Procesos: Recursos Bibliográficos			Coordinador de...	Canje de Recurso Bibliográfico	Miembros de la Comunidad académica	Los establecidos en...
Publicaciones seriadas o no seriadas	Proceso: Investigación (Publicaciones)		Recibe y controla el inventario de las publicaciones...y envía...para la... Recibe el material bibliográfico a satisfacción e...	Jefe del departamento de Bibliotecas Gestor de...	Registro y control del presupuesto de inversión de recursos bibliográficos	Instituciones establecidas...	Acuse de... Ficha...

Información y Solicitud de apoyo a procesos de Creación o renovación de Registros calificados y de Autoevaluación con...	Proceso: Diseño de Programas Académicos Proceso: Autoevaluación	5. Apoyo al proceso de Diseño de Programas Académicos y a Autoevaluación con...	Suministra la información bibliográfica requerida para... Mantiene actualizado el informe técnico del... que sustenta las...	...de Soporte de Biblioteca Auxiliar técnico... Jefe del...	Relación bibliográfica de...Currículo Informe técnico del...	Proceso: Diseño de Programas Académicos Proceso: Autoevaluación	Informe técnico (Documento institucional) y anexos
*Datos del proceso para el cálculo de... *Encuesta de... *Informe...  *Estado de... *Quejas y Reclamos *Informe consolidado... *Resultados de auditorías internas *Política y...  *Informe de... *Seguimiento...	Proceso: Recursos bibliográficos  Proceso: Gestión de la Calidad  Proceso: Dirección Estratégico	6. Seguimiento al proceso	Realiza el seguimiento y análisis de la gestión del proceso a través del cálculo de...para...según...Para la realización de esta actividad se tiene en cuenta...  Elabora el informe...  Incluye en el informe...	Jefe del departamento de Bibliotecas	...análisis de datos del proceso...  Solicitudes de...  Todos los elementos...	Vicerrector... Procesos... Gestión de la Calidad.  Proceso: Gestión de calidad Proceso: Dirección Estratégico	Informe...  Solicitud de...

**COMUNICACIONES DEL PROCESO**

MENSAJE	EMISOR	MEDIO	RECEPTOR
...del proceso Seguimiento... Elementos...	Jefe del departamento de Biblioteca Coordinador de Biblioteca	Correo electrónico	Proceso: Dirección Estratégico
Políticas y...	Jefe del departamento de Biblioteca Coordinador de Biblioteca	Publicación en...	Comunidad...
Necesidades de...	Jefe del departamento de Biblioteca Coordinador de...	El establecido en cada proceso	Proceso...
...	Jefe del departamento de Biblioteca Coordinador de Biblioteca	...	Proceso: Gestión Financiera
Material bibliográfico seleccionado y...	Coordinador...	A través del... Comunicación escrita a...	Usuarios
.	.	.	.
.	.	.	.
Control del servicio no conforme	...auxiliares de Biblioteca	Documento completamente...y enviado a...	Proceso:... Gestión de la Calidad
Solicitudes de Acción Correctiva o Preventiva	Jefe...y auxiliares de Biblioteca	Correo electrónico o Memorando	Proceso: Gestión de la Calidad

 <p>UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR</p>	<p><b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: Bienestar</b></p>	CP-BI-01
		<p>Versión 1 Vigente desde 15-12-2014</p>
OBJETIVO:	Contribuir a la formación Integral del estudiante y al mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de quienes...a través de...	
ALCANCE:	Incluye a estudiantes de postgrados y pregrado, empleados de la Universidad y a sus familiares. Inicia con la planificación...hasta su... Cobija las áreas de:...	
RESPONSABLE:	Jefe de Bienestar Universitario - Jefe de Bienestar Laboral	
DEFINICIONES:	Empleado: Profesores y Administrativos vinculados a la Universidad directamente o suministrado mediante agencia de empleo.	
DOCUMENTOS ASOCIADOS:	_ Procedimiento de caracterización... _ Procedimiento de consejería... . . _ Procedimiento para el control del Servicio no conforme _ Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas	
PROCESOS CON QUE INTERACTÚA:	Dirección Estratégico, Gestión de la Calidad...Gestión de Laboratorios y Talleres.	
REQUISITOS ISO:	5.2 Enfoque al Cliente, 6.4 Ambiente de Trabajo...8.5 Mejora	
ANEXOS:	Anexo 1. Descripción de Indicadores del proceso de Bienestar	

ENTRADAS		ACTIVIDADES			SALIDAS		REGISTRO
Entradas	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	
Necesidades y Expectativas del... Necesidades y Expectativas de la comunidad Institucional Programación de... Necesidades de los Programas Académicos Cuadro maestro de... Legislación externa aplicable Normativa Interna PEI, PED, Misión, Visión... Resultados de... Metodología para... Calendario General Resultados...	Comunidad educativa y en general ASCUN Entes externos Proceso: Formación Proceso: Diseño de Programas Académicos Entidades reguladoras Secretaría General Proceso: Dirección Estratégico Proceso: Bienestar	1. Planificación de actividades del proceso	* Formulan las políticas...e identifican las necesidades de actualización del Reglamento de... Realizan junto con su equipo de trabajo...y lo documentan en el formato establecido por el proceso de... * Coordinan la programación de actividades de Bienestar. * Identifican, para el cumplimiento...las necesidades... * Proyectan el presupuesto de las actividades a realizar para gestionar... *Revisa y actualiza, de ser necesario el documento estándar de...como documento orientador...	Responsables del proceso	Políticas de Bienestar ...proceso Cronograma de actividades de Bienestar Necesidades de... Solicitudes de uso de... Presupuesto proyectado Documento...	Procesos con los que interactúa Proceso: Dirección Estratégico Proceso: Bienestar y Programas Académicos Procesos:...y Talleres Gestión financiera	Políticas y Reglamento de... ...proceso, Cronograma de actividades de Bienestar Los establecidos en el proceso respectivo para... Presupuesto institucional
Cronograma de actividades de Bienestar Recursos...y de Infraestructura	Proceso: Bienestar Procesos:...y Talleres	2. Implementación de...y divulgación del cronograma de actividades de Bienestar	Da cumplimiento a las actividades...necesarios para ello. Informa a estudiantes y empleados las actividades incluidas en...incluye actividades de las áreas de...	Responsables del proceso	Cumplimiento de...proceso ) Cronograma de actividades de bienestar divulgado	Proceso:... Estudiantes y Empleados	...y soportes Seguimiento... Correo electrónico, actas de reuniones, folletos
Estudiantes matriculados	Proceso: Gestión de ingreso del estudiante	3. Aplicación de pruebas para Caracterización	Coordina la aplicación de pruebas para...según lo establece el Procedimiento... Coordina la realización de inducción a...	Jefe de Bienestar Coordinador de Salud Integral y desarrollo humano	Estudiantes Caracterizados	Proceso: Bienestar Proceso: Docencia	...caracterización del estudiante
.	.	.	.	.	.	.	.
Actividad o servicio ejecutado	Profesional en... Profesionales de... Entrenadores de... Instructores de...	7. Reporta resultados de las actividades realizadas	...reportan al Jefe de Bienestar, los avances y resultados de la realización de actividades o prestación del servicio.	Profesional en... Profesionales de... Entrenadores de... Instructores de... Coordinador de Salud integral y Desarrollo humano	Informes de	Jefe de Bienestar	Informes
*Datos del proceso para... *Encuesta de evaluación del nivel de... *Informes... *Estado de... *Quejas... *Informe consolidado... *Resultados... *Política... *Informe... *Seguimiento...	Proceso: Bienestar Proceso: Gestión de la Calidad Proceso:...	8. Seguimiento al proceso	Realiza el seguimiento y análisis de la gestión del proceso a través...para...según la frecuencia establecida en el Anexo... Para la realización de esta actividad se tiene en cuenta... Elabora el Informe...y toma acciones en caso de requerirse de acuerdo al Procedimiento... Incluye en el Informe los demás...para...cuando se sea solicitado.	Responsable del Proceso	...análisis de datos del proceso realizado... Solicitudes de... Todos los elementos de entrada para la Revisión por la Dirección	Proceso: Gestión de la Calidad. Proceso:... Proceso: Dirección Estratégico	Informe... Solicitud de...

COMUNICACIONES DEL PROCESO			
MENSAJE	EMISOR	MEDIO	RECEPTOR
...del proceso, F-DE-01 Seguimiento...	Responsables del proceso	Correo electrónico	Proceso:...
Coronograma...	Responsables del proceso	Reuniones con...y carteleras	Proceso: Bienestar y...
...de Bienestar	Responsables...	Comunicación...indicando su ubicación para...	Procesos con...
...	...	...para la solicitud...	Procesos...
Presupuesto...	...del proceso	...o mediante reunión	Proceso: Gestión...
Documento:...	Responsables...	...	Proceso:...
.	.	.	.
.	.	.	.
Informes de... Elementos...	...	Correo electrónico	Proceso:... Proceso: Gestión de Calidad

 <b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: Investigación</b>		CP-IN-01					
		Versión 1 Vigente desde 09-04-2014					
<b>OBJETIVO:</b>	Direccionar a través de la investigación, los procesos...y transferencia de la Universidad Simón Bolívar						
<b>ALCANCE:</b>	Comprende la...el desarrollo...la gestión y seguimiento de...la divulgación...y...Inicia con...y finaliza con actividades de seguimiento al mismo.						
<b>RESPONSABLE:</b>	Director Instituto de Investigaciones						
<b>DEFINICIONES:</b>	<p>I+D+: Investigación, desarrollo e innovación.</p> <p>OJS (open journal system): Software de código abierto para la administración de publicaciones de libre acceso.</p> <p>RENATA: Red Nacional de Tecnología Avanzada que conecta, comunica y propicia la colaboración entre la comunidad académica y científica de Colombia con la comunidad académica internacional y los centros de investigación más desarrollados del mundo.</p> <p>SIRT: Sistema de Información y Recurso Tecnológico.</p> <p>ACTI: Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación</p>						
<b>DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>	Reglamento de... Política Editorial Reglamento de... Lineamientos generales para la... Procedimiento para... Procedimiento para la administración de grupos de investigación Procedimiento para la... Procedimiento para la gestión de publicaciones... . . .						
<b>PROCESOS CON QUE INTERACTÚA:</b>	Direccionamiento Estratégico, Gestión de calidad, Comunicaciones...Gestión financiera...						
<b>REQUISITOS ISO:</b>	5.2 Enfoque al Cliente 7.1 Planificación de la realización del servicio . . 8.5 Mejora						
<b>ANEXOS:</b>	Anexo 1. Descripción de indicadores del Proceso						
ENTRADAS		ACTIVIDADES			SALIDAS		REGISTRO
Entradas	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	
Necesidades y Expectativas...	Cientes actuales y potenciales... Investigadores	1. Planificación de la investigación	* Formula las...reglamento de...y de...	Director del Instituto de investigaciones	...Investigación Reglamento... Reglamento...	Procesos	...Investigación Reglamento...
Planes, programas y políticas nacionales	Entidades reguladoras		* Elabora...y lo documenta en el formato establecido por...	Subdirector del Instituto de Investigaciones	* ...proceso	Proceso: Direccionamiento Estratégico	...proceso
Legislación externa aplicable	Secretaría General		* Identifica para el cumplimiento...las necesidades...		Necesidades...		Los establecidos en...
Normatividad interna	Proceso: Direccionamiento Estratégico		*Gestiona la aprobación del presupuesto para el desarrollo de las actividades de investigación.		Presupuesto	Procesos...	Presupuesto institucional
PEI, PED, Misión, Visión... Resultados...							

ENTRADAS		ACTIVIDADES			SALIDAS		REGISTRO
Entradas	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:	...
Legislación externa aplicable	Entidades reguladoras	2. Gestión y ejecución de...	Identifica programas y proyectos... y efectúa seguimiento, según lo establecido en... y en el Procedimiento para... e Innovación.	Director de Investigaciones	Propuesta... Acta de...	Entidades...	...de investigación
Términos...	Entidades públicas y privadas del orden internacional, nacional y local			...	Convenios y contratos...	Proceso: Relación con el Sector Externo	Acta de...
Acuerdos de... Contratos y... Reglamento de...	Procesos:...			Jefe de Centro	Acto...	Proceso: Gestión Financiera	Informes de...
Proyecto de...	Proceso: Investigación			Jefe de...	Informes...		Acta de...
Recursos...	Procesos:...			Grupo de Investigación	Productos y Resultados...		Comunicación interna...
				Docente investigador			
				Comité...			
Informe de gestión de...	Jefes de Centro	6. Seguimiento al proceso	*Convoca y realiza...reunión de comité... para seguimiento y...investigación	Director del Instituto de Investigaciones	Acta de reunión	...	Acta de reunión
Estado de...	Jefe...		*Toman las...según el procedimiento...		Informe consolidado...		Informe consolidado...
Informe consolidado...	Jefe...		*Incluye en el informe...en la fecha solicitada.	Comité ejecutiva de Investigaciones	Solicitud...	Proceso: Gestión de calidad	Solicitud de...
Resultados de...	Proceso de gestión de calidad				Elementos...cuando corresponda	Proceso:...	
COMUNICACIONES DEL PROCESO							
MENSAJE		EMISOR		MEDIO		RECEPTOR	
...proceso Seguimiento... Elementos...		...		Correo electrónico		Proceso:...	
Política de...y Todos...investigación		Responsable del Proceso		Comunicación...su ubicación para consulta		...	
Necesidades...		...		El establecido en cada proceso		Proceso:...	
Presupuesto...a investigación		Responsable del Proceso		Correo electrónico o...		Directores, Jefes y...	
.		.		.		.	
.		.		.		.	
Solicitudes de Accion Correctiva o Preventiva		Directores, Jefes y ...		...		Proceso Gestión de la Calidad	

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: Autoevaluación</b>	CP-AU-01
		Versión 1 Vigente desde 04-12-2014
<b>OBJETIVO:</b>	Valorar la...los elementos del Sistema Institucional de Autoevaluación y del Modelo Institucional para la Acreditación con el fin de...	
<b>ALCANCE:</b>	Aplica a todos los programas académicos en los niveles de pregrado y postgrado tanto en la sede Barranquilla como en San José de Cúcuta. Involucra todos...	
<b>RESPONSABLE:</b>	Barranquilla: Director de Autoevaluación y... Cúcuta: Coordinador...	
<b>DEFINICIONES:</b>	MIA : Modelo Institucional de Autoevaluación con fines de acreditación SIA: Sistema Institucional de Autoevaluación	
<b>DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>	Documento del Sistema y Modelo Institucional de Autoevaluación con fines de Acreditación.	
<b>PROCESOS CON QUE INTERACTÚA:</b>	Todos los procesos del Mapa de Procesos	
<b>REQUISITOS ISO:</b>	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos . . . 8.5.3 Acción Preventiva	
<b>ANEXOS:</b>	Anexo 1. Descripción de indicadores del proceso	

ENTRADAS		ACTIVIDADES			SALIDAS	
Entradas	Suministrada por:	Actividad	Descripción	Responsable	Salida	Entregada a:
* Lineamientos para acreditación... * Disposiciones legales... * Documentos... * Cuadro maestro de... * PEI, PED, Misión, Visión, Resultados de... Metodología...  Decisión del Comité relacionada con...	CNA MEN Secretaría General  Proceso:...  Proceso:...  Proceso: Autoevaluación	1. Planificación de actividades del proceso	Revisa, con su equipo de trabajo, los documentos marco para identificar necesidades de...  Realizan...y lo documentan en el formato establecido por...Realiza, en las fechas establecidas...	Director de Autoevaluación Vicerrector Académico  Coordinador de Autoevaluación y Subdirección Académica	...proceso  Modelo Inst. de Autoevaluación con fines de acreditación	Comité de Autoevaluación y Proceso:...  Todos los procesos
Informe anual de...  Vencimiento de...	Proceso:...resultado de la aplicación del MEGPRO... Programas acreditados	2. Envío de Informes...	Envían, previa solicitud del Comité Institucional de Autoevaluación, el informe de...decisión de continuar o no con...	Responsables de Procesos	Decisión del Comité relacionada con...	Instancia académica / administrativa y Departamento de Autoevaluación
Memorando que oficializa...para continuar...  Modelo Inst. de Autoevaluación con fines de acreditación  Documento institucional...	Proceso: Autoevaluación (Comité de Autoevaluación Institucional)  Todos los procesos	3. Implementación de Modelo Institucional de Autoevaluación MIA...autorizados por Comité.  ...	Desarrollan el MIA dando cumplimiento a...según lo consignado en el documento:...	Programas académicos...	...autoevaluación... incluye el Plan...	...
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
*Datos del proceso para...  *Estado de... *Resultados de... *Política y...  *Informe de... *Seguimiento...	Proceso: Autoevaluación  Proceso: Gestión de la Calidad  Proceso:...	6. Seguimiento y evaluación al desempeño del proceso	Según la frecuencia establecida en el documento...realiza la evaluación y el seguimiento del proceso. Realiza el...según la frecuencia establecida en el Anexo...  Elabora el informe de...caso de requerirse de acuerdo al Procedimiento de...  Incluye en el informe...cuando le sea solicitado.	Comité Institucional de Evaluación  Responsables del Proceso	...proceso realizado  Solicitudes de...  Todos los elementos de entrada para la Revisión por la Dirección	Proceso:... Proceso: Gestión de la Calidad  Proceso: Gestión de calidad  Proceso:...

COMUNICACIONES DEL PROCESO			
MENSAJE	EMISOR	MEDIO	RECEPTOR
...proceso Seguimiento... Elementos...	Responsable...	...	Proceso:...
Decisión del Comité relacionada con...	Secretario...	Memorando	...
...autoevaluación	...	El establecido por...	...
.	.	.	.
.	.	.	.
Solicitudes de...	Director o...	Correo electrónico	Proceso: Gestión de la Calidad

## Apéndice K. Percepción de los responsables de proceso sobre el SGC-ISO 9001

Los autores consideraron importante para el proyecto y para la Universidad misma que los responsables de proceso SGC ISO 9001 y sus equipos de colaboradores expresaran su opinión sobre el SGC de la Universidad Simón Bolívar para lo cual así se decidió consultarlos así: a) para responsables de fase I: cómo han sentido que el SGC les ha impactado su gestión y el accionar de su proceso? y b) para responsables de fase II: cómo consideran que el SGC impactará su gestión y el accionar de su proceso?.

Para ello se diseñó un instrumento que previo a su aplicación fue sometido a evaluación por expertos, siendo ellos los doctores Jairo Solano Alonso y Reynaldo Mora Mora quienes también fueron expertos evaluadores del instrumento utilizado para la caracterización del estilo de dirección y liderazgo de la vicerrectora Académica. El instrumento y las certificaciones de su validación se muestran a continuación.

### Opinión sobre el SGC



Encuesta a responsables de proceso de Fase I y Fase II

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión como miembro activo sobre el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad.  
Agradecemos sus respuestas, las cuales contribuirán en la mejora del mismo.

Descripción del proceso	
Nombre del proceso del cual hace parte *	<input type="text"/>
Nombre completo *	<input type="text"/>
Fecha *	<input type="text"/>

## Preguntas

¿Considera que la implementación del SGC ISO9001 le ha cambiado (le cambiará) la forma de hacer su trabajo? \*

- Si  
 No

¿Considera que el cambio le ha traído (le traerá) mejoras en la forma en que ha estado gestionando el área a su cargo? \*

- Si  
 No

¿Considera que el cambio del enfoque tradicional de gestión por dependencias hacia el enfoque sistémico por procesos del SGC le ha facilitado (le facilitará) gestionar las interrelaciones que exigen y requiere su trabajo? \*

- Si  
 No

¿Considera que el trabajar bajo el esquema del SGC ISO9001 facilita la obtención y mantenimiento de las acreditaciones tanto de programas académicos como la acreditación institucional? \*

- Si  
 No

¿Considera que el SGC ISO9001 es una herramienta clave para la Alta Dirección de la Universidad Simón Bolívar en su gestión académico-administrativa-financiera? \*

- Si  
 No

Enviar

Barranquilla, Mayo 12 de 2015

A QUIEN INTERESE.

Referencia: Evaluación-validación de un instrumento.

Una vez leído con especial atención el documento consistente en un instrumento para conocer la opinión de los responsables de proceso sobre el Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Simón Bolívar en el contexto del desarrollo del Trabajo de Grado titulado "EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001 DE LA UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR COMO FACILITADOR DE LA GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA", presentado por los estudiantes Armando Rincón, Ingrid Chaparro y Carmen Sánchez, procedo a emitir el siguiente concepto:

Se aprecian en el instrumento una serie de preguntas que a mi juicio son pertinentes para obtener la información requerida para el "Análisis de Resultado". La identificación de los temas a indagar son coherentes, pertinentes y significativas lo que hace del instrumento diseñado una eficaz herramienta para obtener el resultado que se busca.

Concluyo que valido el instrumento ya que se ajusta a los parámetros metodológicos requeridos para la obtención de información pertinente de acuerdo con los objetivos de la investigación así como que potencia el trabajo de campo en apoyo al análisis de resultado.

Cordialmente,



Jairo Solano Alonso  
Doctor en Ciencias de la Educación de la Universidad de Cartagena.  
Doctor en Historia de Universidad Pablo de Olavide de Sevilla-España.  
Magister en Sociología de la Educación de la Universidad de Antioquia.  
Magister en Dirección Universitaria de la Universidad de Los Andes.  
Docente-investigador.

Barranquilla, Mayo 15 de 2015

**Concepto como Evaluador de un Instrumento**

**A quien interese.**

Certifico que leí con atención y especial cuidado el instrumento para conocer la opinión de los responsables de proceso sobre el Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Simón Bolívar, instrumento que se aplicará en el desarrollo del Trabajo de Grado titulado "EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001 DE LA UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR COMO FACILITADOR DE LA GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA", presentado por los estudiantes Armando Rincón, Ingrid Chaparro y Carmen Sánchez.

**Concepto:**

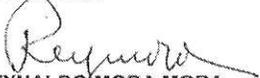
El INSTRUMENTO presenta una serie de preguntas que las considero adecuadas para la obtención de la información necesaria para el "Análisis de Resultado". En ese sentido, en lo que hace referencia a la identificación de los temas a ser indagados, son coherentes, pertinentes y significativas; es decir, los estudiantes han diseñado un instrumento, que de seguro apoya los referentes teóricos adicionados y el trabajo de campo acorde con los objetivos planteados en el estudio.

En síntesis, el instrumento:

1. Se ajusta a los parámetros metodológicos requeridos para la obtención de información pertinente de acuerdo con los objetivos de la investigación.
2. El instrumento así diseñado potencia el trabajo de campo en apoyo al análisis de resultado.

Deseo manifestar mi complacencia académica en darle validez al diseño del instrumento que se ha puesto a mi consideración.

Cordialmente,

  
**REYNALDO MORA MORA**  
Postdoctor en Gerencia de la Educación Superior  
Doctor en Educación  
Docente-investigador.

El instrumento consistió en una encuesta de cinco preguntas con respuestas de SI o NO y POR QUÉ y se envió a los encuestados a través de la herramienta informática ISOTOOLS, herramienta para administrar el SGC.

Los procesos consultados de fase I fueron:

Talento Humano, Gestión Financiera-Compras, Gestión de sistemas de información y recursos tecnológicos, Relación con el sector externo-Centro de Conciliación, Infraestructura física.

Los procesos consultados de fase II fueron: dos procesos misionales (Formación y Diseño de Programas Académicos) y un proceso de apoyo (Recursos Bibliográficos).

El instrumento se aplicó entre Julio 27 de 2015 y Agosto 3 de 2015. Respondieron el instrumento así:

#### Procesos de Fase I

1.- Proceso Gestión del Talento Humano. Dos funcionarios: Denis Muñoz Badillo e Iracema Polo Martínez.

2.- Gestión Financiera- Compras. Un funcionario: Elvira Barceló Bolívar.

3.- Gestión de sistemas de información y recursos tecnológicos. Dos funcionarios: Gustavo Chacón C y Luis Brito Carrillo.

4.- Relación con el sector externo-Centro de Conciliación: Liliana Travecedo Rey

5.- Infraestructura Física: Santiago Bolívar.

#### Procesos de Fase II

1.- Formación. Un funcionario: Yomaira Altahona Caicedo.

2.- Diseño de Programas Académicos. Dos funcionarios: Gunter Ochoa Guillin y Erika Palacio Durán y Mabel Mercado Peñaloza.

3.- Recursos bibliográficos. Un funcionario: Luis Reyes Sierra.

Las preguntas y respuestas (textuales, tomadas del software ISOTools) se muestran a continuación en el orden en que se listaron los procesos de Fase I y de Fase II.

P1. Considera que la implementación del SGC ISO 9001 le ha cambiado (le cambiará) la forma de hacer su trabajo?

SI = 100%, NO = 0%

Por qué?

R1: Lo agiliza y se puede mantener control de las diferentes acciones.

R2: Si ha cambiado la forma de hacer el trabajo. Nos permite planificar el trabajo y hacer seguimiento a las tareas de forma ordenada.

R3: Ha introducido nuevos puntos de referencia para medir y controlar el diario quehacer.

R4: Las actividades están organizadas y más controladas.

R5: Uso de formatos.

R6: Normaliza los procedimientos y abre un espacio para pensar en los procesos. Invita a la planeación y exige análisis del comportamiento de los indicadores.

R7: Favorece una mayor organización de las acciones que se implementan.

R8: Porque ha contribuido a la mejora del servicio haciendo nuestra labor más eficiente y satisfactoria a nuestros clientes.

R9: Normaliza las funciones y procesos al interior de la dependencia y define la interacción que tiene con otros procesos de la institución, permitiendo una mejor comunicación interna.

R10: El hecho de determinar colectivamente la caracterización del proceso y construir los procedimientos asociados nos permitirá consolidar una cultura de calidad que promueva la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades correspondientes.

R11: Es una herramienta que permite organizar la información y conocerla de forma eficaz y efectiva. Esto permite que los procesos sean de mejor calidad.

P2. Considera que el cambio le ha traído (le traerá) mejoras en la forma en que ha estado gestionando el área a su cargo?.

SI = 100% NO = 0%

---

Por qué?

R1: La organiza mejor.

R2: Sí, tener un procedimiento a seguir facilita la gestión, vamos con seguridad a revisar y a pedir que todos hagamos lo que corresponde.

R3: El modelo exige el mejoramiento continuo y eso obliga a diseñar nuevas formas y métodos de trabajo.

R4: Las actividades que se controlan se pueden mejorar.

R5: Se evidencia las solicitudes a las diferentes dependencias.

R6: Al analizar el comportamiento de los procesos nos vemos obligados a repensar constantemente la manera de hacer las cosas, para mejorar creando cosas nuevas.

R7: Porque con una mejor organización el trabajo será más rápido y productivo.

R8: Al implementar el SGC ISO 9001 se cuenta con un procedimiento, registro y control de la documentación del centro de Conciliación, que se refleja en un servicio de calidad y eficiencia.

R9: Establece indicadores que permiten medir el cumplimiento y alcances de las metas fijadas, lo que a la postre se convierte en mejora continua de lo que se ofertamos a nuestros usuarios.

R10: Totalmente. Una vez existen procedimientos claramente definidos para los procesos del SGC, los responsables de área podremos mejorar las actividades de planeación, organización y control que conllevan a la mejora continua de la calidad que quehacer universitario y la prestación del servicio.

---

R11: El hecho que se establezca un procedimiento permite que todas las personas que participan en un proceso conozcan como debe estar organizada la información, lo que optimiza el tiempo de trabajo.

P3. Considera que el cambio del enfoque tradicional de gestión por dependencias hacia el enfoque sistémico por procesos del SGC le ha facilitado (le facilitará) gestionar las interrelaciones que exigen y requiere su trabajo?

SI = 100% NO = 0%

Por qué?

R1: Es fácil ver la intercomunicación de las diferentes áreas que intervienen en un proceso y su impacto en ellas.

R2: Aprendemos y entendemos que como procesos interactuamos y así estamos más atentos para desarrollar lo que nos corresponde pensando en fines comunes.

R3: El sistema clarifica y obliga a mantener actualizados y claros los procedimientos los cuales aportan resultados al proceso para el que funcionamos.

R4: Las responsabilidades están claras y el compromiso es mayor.

R5: Se espera que se trabaje por procesos en un futuro.

R6: Se evidencia de una forma más clara la interdependencia de procesos y nos invita a la colaboración para trabajar de manera sinérgica.

R7: Por el compromiso que cada una de las partes intervinientes debe asumir para el logro efectivo del proceso.

R8: Claro que sí. Las normas del Sistema de Gestión de la Calidad ayudan a mejorar de manera continua nuestro desempeño como servicio externo de la institución.

---

R9: Aunque a nivel de nuestra dependencia existían desde hace tiempo manuales de procedimiento y funciones, estas poco se socializaban y eran de cumplimiento limitado al interior de la misma, es decir, no involucraba ni "obligaba" a los de otras dependencias. Ampliado a toda la institución, como está proyectado, todos estamos en sintonía y hablamos el mismo lenguaje, todos ganamos, principalmente nuestros usuarios.

R10: Así es, sí las dependencias no trabajan aisladamente con propósitos individuales y por el contrario asumen un enfoque por procesos, propiciaremos la sinergia y que se aúnan esfuerzos colectivos, mejorando la comunicación, la eficacia y eficiencia del sistema para la prestación del servicio público de educación superior con pertinencia y calidad.

R11: El enfoque por proceso permite una mejor interrelación entre los participantes de un proceso ya que hay coherencia en lo que se debe manejar.

P4. Considera que el trabajar bajo el esquema del SGC ISO 9001 facilita la obtención y mantenimiento de las acreditaciones tanto de programas académicos como la acreditación institucional?

SI = 100% NO = 0%

Por qué?

R1: Demuestra el estado de culturización de la calidad en las áreas del alcance de la certificación.

R2: Me parece que si por la experiencia de nuestro proceso.

R3: Aporta calidad a los procesos.

R4: La calidad impartida a las actividades garantiza la calidad del servicio prestado en el sector de la educación superior ya que se cuenta con personal idóneo, tecnología adecuada y la infraestructura necesaria para la satisfacción de nuestros clientes y usuarios.

---

R5: Apoyará la construcción de indicadores y por tanto el trabajo desde esta perspectiva.

R6: Porque es una herramienta que demanda una buena gestión de todos los recursos, con el establecimiento de metas claras que permitan medir el desempeño para poder mejorarlo , que es el mismo objetivo que buscan las acreditaciones.

R7: Porque favorece los procesos de mejoramiento continuo en la superación de las no conformidades.

R8: Porque al implementarse las normas ISO 9001 se evalúan los procesos de cada programa y esto se verá reflejado en los resultados.

R9: La acreditación implica también un proceso de calidad por lo tanto nuestro SGC se ha pensado también para dar apoyo a los procedimientos tanto de acreditación de programas académicos como de acreditación institucional.

R10: Totalmente de acuerdo con esa premisa. Consolidar el Sistema de gestión de la Calidad de la Universidad coadyuva a una cultura de la calidad y de mejora continua de los procesos, incluidos precisamente los asociados con los trámites de acreditación y de registro calificado. Desde el MEN se viene promoviendo que las Universidades se autoevalúen permanentemente con el propósito de mejorar continuamente la calidad en la prestación del servicio de educación superior y esto de ninguna manera riñe con los principios de la norma ISO 9001.

R11: El manejo óptimo de la información permite que cualquier proceso sea efectivo y eficaz.

---

P5. Considera que el SGC ISO 9001 es una herramienta clave para la Alta Dirección de la Universidad Simón Bolívar en su gestión académico-administrativa-financiera?

SI = 100% NO = 0%

Por qué?

R1: Mejora y facilita el proceso, genera cultura de calidad y organización.

R2: Los ayudaría a implementar la planeación estratégica.

R3: Es la base para la construcción y mantenimiento de indicadores de gestión.

R4: Permite contar con la calidad que todos los procesos requieren.

R5: Debería de darle los datos necesarios para la toma de decisión.

R6: Definitivamente, dado que hemos visto como poco a poco nos ha llevado a moldear la cultura organizacional con grandes vacíos de políticas claras, normas y procedimientos más allá de los retóricos principios y valores, a una cultura de la planeación, medición y constante mejora.

R7: Porque facilita la identificación de prioridades, las debilidades y en donde se deben enfocar las acciones correctivas y de mejora continua.

R8: Al aplicarse desde la Alta Dirección un sistema de Gestión basado en procesos, se mejora continuamente todo el sistema, mejora el desempeño, desarrollo de programas y gestión de recursos en busca siempre de la satisfacción del cliente.

R9: Permite planear, verificar, hacer, controlar de mejor forma los diversos procesos de la institución.

R10: Completamente. Para la Alta Dirección es vital contar con un SGC totalmente implementado que le permita revisar permanentemente el funcionamiento y el estado de los

---

procesos con el fin de contar con la información para tomar decisiones acertadas para mejorar la calidad en la prestación del servicio de educación superior.

R11: La organización de la información a partir de un Sistema de Gestión es de suma importancia ya que permite la optimización de los recursos de una institución.