

La certificación como evidencia de la mejora continua en UNISANGIL

Omar Millán Delgado*

PALABRAS CLAVE

Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C), estructura documental, certificación, mejora continua

KEY WORDS

System of Quality Management (QM), documentation structure, certification, continuous improvement

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo plasmar la metodología que ha utilizado la Fundación Universitaria de San Gil —UNISANGIL— para cristalizar, por una de las vías (la certificación de sus procesos administrativos), su política y valor institucional: la calidad. En éste se reflejan los pasos seguidos en forma sistemática y coherente con el ciclo de la calidad (planear, hacer, verificar, actuar) que la institución ha implementado en el proceso de certificación y la contribución de este alcance como herramienta para establecer y afianzar uno de sus fines perseguidos: la mejora continua y la satisfacción adecuada de sus grupos de interés.

Se presentan los motivos que llevaron a la entidad a implementar el S.G.C. y los beneficios de éste; y se establecen las fases respectivas de implementación y certificación: Fase 1. Planificación e Identificación del alcance del S.G.C; Fase 2. Socialización del diseño del SGC ante la comunidad universitaria; Fase 3. Diagnóstico situacional; Fase 4. Diseño del proceso de documentación e implementación del SGC; Fase 5. Desarrollo de competencias; Fase 6. Desarrollo de la estructura documental; Fase 7. Implementación; Fase 8. Desarrollo de auditorías internas y externas; y por último, Fase 9. Mejora continua.

Abstract

The objective of this article is to present the methodology the Fundación Universitaria de San Gil —UNISANGIL— has used to put emphasis on its politics and institutional value: Quality (the certification of its administrative processes). The steps taken are reflected in a systematic and coherent manner through the classical quality cycle (to plan, to make, to verify, to undertake), which the institution has implemented in the process of certification. By doing so, it resulted to be a great contribution as a tool in order to be able to establish and successfully reinforce one of the objectives looked for: continuous improvement and appropriate satisfaction of the various interest groups.

The reasons which lead the entity to implement the system of QM and the benefits of it are presented, as well as the respective phases of implementation and certification. Phase 1: Planning and identifying of the achievements of the system of QM. Phase 2: Socialization of the design of the system of QM within the community of the university. 3: Diagnosis of the present situation. Phase 4: Design of the documentation process and implementation of the system of QM. Phase 5: Development of competences. Phase 6: Development of the documentation structure. Phase 7: Implementation. Phase 8: Development of internal and external auditing. Phase 9: Continuous improvement.

* Ingeniero Industrial. Especialista en Sistemas Integrados de Gestión. Candidato a Maestría en Administración de Empresas. Auditor interno ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000. Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad en Industrias FIMAR y en el Hospital Regional San Gil. Coordinador de logística de la ESSA, Socorro. Coordinador de calidad y docente de UNISANGIL. omillan@unisangil.edu.co



* Entrega de la Certificación de Calidad ICONTEC a UNISANGIL. Octubre de 2010.

Introducción

Seguramente cuando este artículo sea publicado, la certificación del S.G.C. de UNISANGIL será una realidad; pero, ¿cuál ha sido el camino que tuvo que recorrer la institución para merecerlo? A continuación se presenta en forma resumida todo el proceso que se ha desarrollado hasta la fecha dentro de lo que UNISANGIL concibe como una parte de la aplicación del valor institucional de la calidad.

“Las mejores cosas en la vida toma tiempo”, dice un slogan de un comercial. La experiencia nos dice que es muy cierto. Es con sacrificio, tesón, decisión y entusiasmo que disfrutamos lo que logramos; sin ello, los resultados sólo son superfluos y poco relevantes.

¿Por qué UNISANGIL decide tomar el camino de la calidad?

Un proceso de planeación estrategia y participativa desarrollado al interior de la institución concibe que ella debe establecer, implementar y propender porque sus valores institucionales se cristalicen en actuaciones coherentes con los mismos. Es una forma muy directa de decirle a nuestra comunidad que UNISANGIL es socialmente responsable, pues identifica sus grupos de interés, los escucha, y aplica dentro de sus prácticas institucionales principios y valores que dan sentido y fortalecen la interacción con estos grupos.

Surge entonces, dentro de lo que UNISANGIL concibe como proyecto educativo institucional (PEI), la política de calidad como resultado

de la socialización e interacción con la comunidad relevante. El valor de la calidad y la política de calidad constituyen los lineamientos rectores de actuación y, a partir de ellos, se diseñan estrategias para su cristalización. Específicamente se trabaja en dos vertientes que llevan al mismo destino, acreditación de alta calidad de sus programas de formación y certificación de procesos administrativos (Fundación Universitaria de San Gil, 2008); los segundos como soporte a los primeros. El destino: satisfacer en forma adecuada a nuestros grupos de interés.

Es así como la dirección, apoyada en los proyectos de fortalecimiento institucional, toma la decisión de iniciar un proceso de análisis e implementación de lo que se conoce como el Sistema de Gestión de la Calidad¹. Un S.G.C. es, en resumen, el conjunto de elementos que interactúan en UNISANGIL para lograr mejores niveles de calidad. Es, en definitiva, una herramienta que se traduce en calidad dirigida hacia sus grupos de interés. El S.G.C. da la oportunidad de que la institución trabaje en pro de la cultura de mejora continua y ello se traduce en lograr mejores prácticas y establecer un adecuado posicionamiento; es decir, que lo que los grupos de interés perciben de UNISANGIL sea lo que ella quiere que se perciba. Estas dos percepciones deben ser iguales y el S.G.C. contribuye a esa igualdad de percepción.

¹ En adelante S.G.C. por sus siglas. El S.G.C. de UNISANGIL está fundamentado en los requisitos de la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008.

¿Cómo se logró el S.G.C. de UNISANGIL?

Iniciando el año 2009, se tomó la decisión y se diseñó la metodología de implementación del S.G.C, la cual se observa en la figura 1.

Fase 1. Planificación e Identificación del alcance del S.G.C. En esta fase se identifican responsables y tareas específicas junto con la delimitación y gestión de los procesos del S.G.C. Aquí vale la pena hablar de un principio que se aplica en los S.G.C.: el enfoque por procesos.

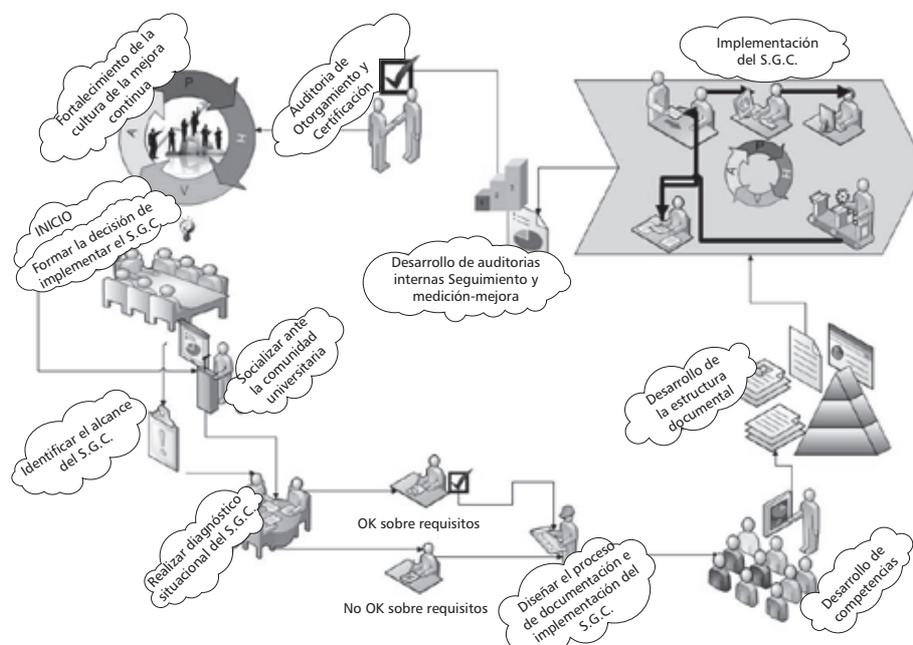
UNISANGIL, así como cualquier entidad, desarrolla su dinámica misional en función de los procesos que la constituyen; pero muchas veces se acostumbra a ver sólo las funciones y los cargos. Pues bien, a lo primero que se ve abocada la institución es a identificar cuáles son los procesos de UNISANGIL, y como resultado se obtiene el mapa de procesos; en él se identifican todos los procesos de la institución, no sus dependencias, cargos ni oficinas. En sí, lo que busca la gestión

por procesos es que todos sus integrantes tomen conciencia de que los resultados del sistema (UNISANGIL) se logran en forma más eficiente si se trabaja solidaria y coordinadamente (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2005) y no en islas (funciones).

El mapa contiene macro procesos (*estratégicos*, que generan directrices de actuación y políticas aplicables a todos los procesos; *misionales*, los que contienen las tres estrategias de la educación superior, formación, investigación e interacción social; y los *de apoyo*, que soportan la dinámica de todos los procesos) y procesos y su interacción para la consecución de un objetivo común: calidad y cultura de mejora continua. La figura 2 muestra el mapa de procesos.

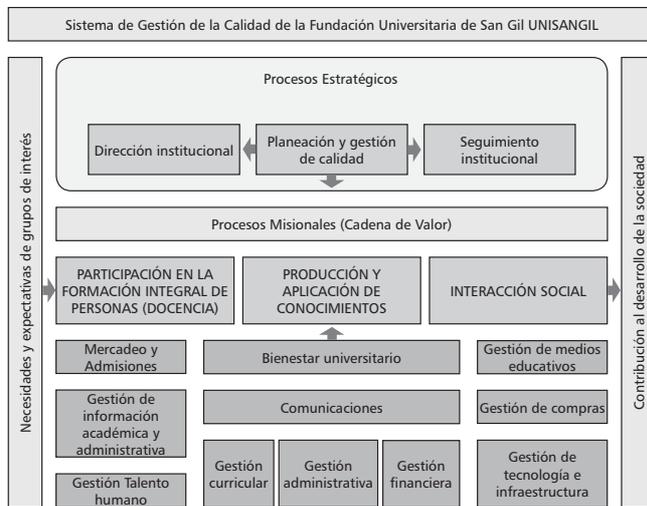
Fase 2. Socialización del diseño del S.G.C. ante la comunidad universitaria. Todos los funcionarios de la institución debían enterarse de que UNISANGIL había tomado la decisión y tenía como meta lograr su certificación para el año 2010. En estas reuniones se logró establecer la

FIGURA 1. Modelo de implementación del S.G.C. en UNISANGIL



FUENTE: elaboración propia

FIGURA 2. Mapa de procesos del S.G.C. de UNISANGIL



FUENTE: Fundación Universitaria de San Gil (2009). *Manual de la calidad*.

importancia y el papel definitivo de cada integrante y su aporte a la mejora del S.G.C. y de la misma institución. A la par, se logró desarrollar el proceso de organización, es decir, identificar responsables, responsabilidades y autoridades con respecto al sistema. Identificamos "quién" debe hacer "qué".

Fase 3. Diagnóstico situacional. De lo que exige el S.G.C. de acuerdo a los requisitos de la NTC-ISO 9001:2008, ¿qué se está cumpliendo en la actualidad y cuál es la brecha de cumplimiento? Esta pregunta se respondió por medio de la aplicación de una encuesta que establecía la medición del cumplimiento de UNISANGIL con respecto a los requisitos de la norma. Para lograr una adecuada implementación, se requiere saber el estado actual de la organización con respecto la madurez de un sistema de gestión. Los resultados obtenidos en el diagnóstico son la base para poder proyectar la implementación del S.G.C. Un cumplimiento de tan sólo dos requisitos (ver figura 3) mostraba que se requería diseñar y consolidar la estrategia de implementación acorde a la estructura del alcance del sistema. Una vez ubicados con respecto a lo que UNISANGIL tenía y cumplía y lo que faltaba para cumplir con requisitos ISO, el comité de calidad

estableció el plan de trabajo con responsables, metas y actividades específicas.

Fase 4. Diseño del proceso de documentación e implementación del SGC. Lo esencial en los documentos es que sean de utilidad, que no nos generen trabas ni burocracia. El sistema debe hacer que las actividades sean más efectivas y más amigables; de lo contrario, se convierte en un sistema de papel y UNISANGIL debe ser coherente con sus valores institucionales. Para ello se define la estrategia, políticas y lineamientos de documentación:

- Cada proceso define qué documentos requiere, pero hay unos que son aplicables a todos los procesos.
- No se espera tener toda la documentación del S.G.C. lista y validada para ser implementada, sino que se aplica (se implementa) una vez se ha validado y se cubre progresivamente tanto la documentación de cada proceso, como el requisito aplicable de la norma.
- Todos los documentos internos son controlados (con códigos, con fechas, etc.) y los externos, referenciados en los procedimientos de cada proceso.
- Cada tipo de documento debe tener una estructura lo más uniforme posible (las variaciones más acentuadas se presentan en los formatos).
- Una vez se valida el documento, se implementa.
- Para la accesibilidad a los documentos, los formatos se ubican en web y se accede por clave en el sistema de información ACADEMUSOFT.
- La ubicación de los documentos en web y en el sistema de información evita el uso de documentos obsoletos.

Fase 5. Desarrollo de competencias. Cada vez que hay algo nuevo en beneficio de una entidad, se debe propender porque se comprenda, se asimile y se interiorice en cada trabajador bajo tácticas que disminuyan la resistencia al cambio. Pues bien, UNISANGIL desarrolla varias

jornadas de sensibilización con el fin de lograr la alineación y sincronía necesaria para una implementación efectiva. Así, se logra responder a las preguntas: ¿Qué tal si se habla el mismo idioma en torno a lo que se quiere? ¿Qué tal si se comprenden los términos relacionados con el nuevo S.G.C. que establece la entidad? ¿Qué tal si se asimilan y comprenden los requisitos y la forma como se pueden cumplir? El desarrollo de competencias es una fase que se continúa desarrollando, porque es una actividad que una vez se inicia, se debe prolongar con el fin de fortalecer la mejora a través de la formación. UNISANGIL es consciente de que todo lo hecho es susceptible de mejoras y que la gente es su mayor valor agregado en este proceso.

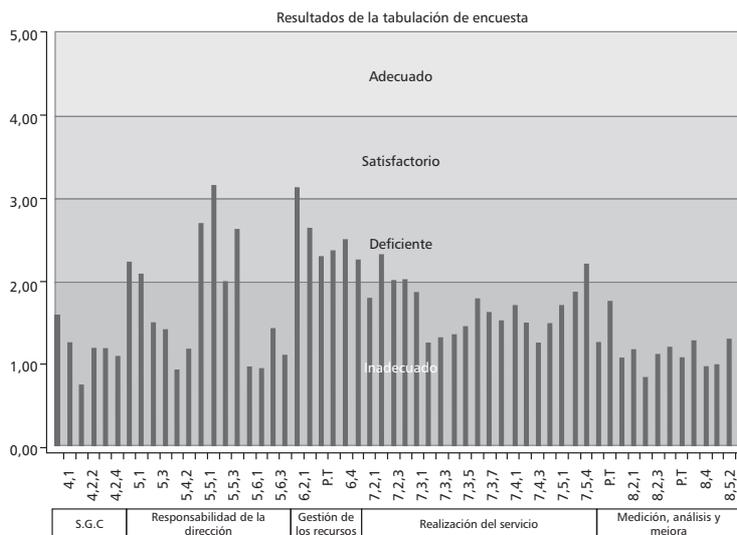
Fase 6. Desarrollo de la estructura documental. La norma exige una documentación como mínimo (manual de la calidad, política y objetivos de calidad, procedimientos documentados, registros, documentos de referencia, entre otros) y UNISANGIL también requiere que sus procesos se direccionen y controlen por medio de una adecuada documentación. Ésta debe obedecer a las necesidades reales de cada

proceso y a las actividades de cada funcionario; en resumen: “hacer lo que se documenta y documentar lo que se hace”.

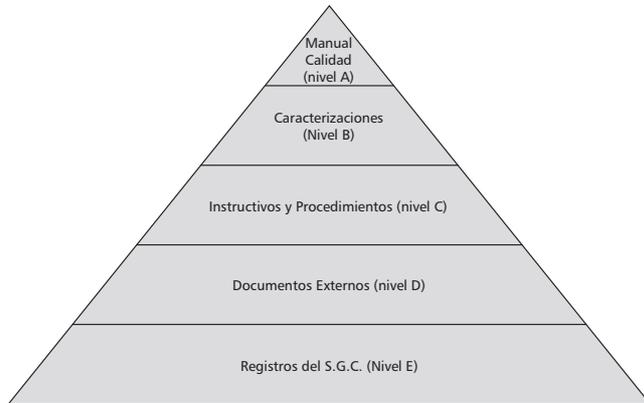
El trabajo con cada líder de proceso es riguroso hasta lograr identificar, establecer, documentar y mantener los soportes de sus actividades con documentos pertinentes. La importancia de la documentación y de la gestión de registros radica en varios aspectos:

- Crear la cultura de registrar por medio de evidencias las actividades y acciones, es clave al momento de hacer seguimiento, medición o monitoreo a los procesos (los registros han servido de insumo para alimentar los indicadores).
- Ayuda a ser más ordenados en las actividades cotidianas, a cumplir lineamientos. Es lo más parecido a tener un control virtual en cada proceso.
- Se deja plasmado en documentos ese “saber cómo” se hacen las cosas; pues el conocimiento es de la organización. Además evita dependencia (los procedimientos, guías, instructivos, manuales que se decide documentar).

FIGURA 3. Resultados del diagnóstico del cumplimiento de UNISANGIL sobre los requisitos de la NTC-ISO 9001:2008



FUENTE: Informe de diagnóstico S.G.C. Febrero de 2009

FIGURA 4. Estructura documental del SGC de unisangil

FUENTE: Fundación Universitaria de Unisangil (2009). *Manual de la calidad*.

- Es una herramienta para el análisis de los procesos y para la toma de decisiones de mejora (las últimas versiones de documentos en los puntos de uso evidencian que se han presentado mejoras del mismo S.G.C.). La estructura documental se observa en la figura 4.

Fase 7. Implementación. Consiste en que una vez se ha documentado lo que se requiere, se lleve a la práctica tal y como se dice en el documento. Igualmente, se requiere que el sistema deje evidencias de sus actividades (gestión de registros), de su conveniencia (que reporte beneficios a sus grupos de interés, que muestre resultados en torno a la calidad), de su adecuación (pertinente con las necesidades de la entidad) y de su eficacia (resultados de los indicadores de los objetivos de calidad y de los indicadores de cada proceso). Se busca, entonces, que se implemente la política de calidad establecida y en cuya construcción participaron los diferentes grupos de interés.

Fase 8. Desarrollo de auditorías internas y externas. ¿Cómo saber que lo que se hace es adecuado, cumple los requisitos y se puede mejorar? Una de las mejores formas para dar respuesta a estos interrogantes es realizar auditorías. Estas son herramientas con las que cuenta cualquier organización para determinar cumplimiento o no de requisitos. La NTC-ISO

9001:2008 exige que los sistemas de gestión desarrollen auditorías internas para determinar la conformidad con los requisitos y para evidenciar que el sistema se implementa y se mantiene de manera eficaz.

En UNISANGIL se cuenta con una gran ventaja, pues existe un grupo de auditores internos que participaron en este proceso, aplicando toda la metodología establecida en la norma NTC-ISO 19011 (norma sobre auditorías internas). El resultado: auditorías objetivas, hallazgos identificados, conformidades e inconformidades y planes de acción. Una vez preparados, UNISANGIL solicita la pre-auditoría externa (solicitada al Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC). Al igual que en las auditorías internas, se determinan hallazgos en no conformidades, aspectos relevantes, aspectos por mejorar y se establecen acciones de mejora. Una vez cerradas las no conformidades de pre-auditoría, se solicita la auditoría de otorgamiento (también con el acompañamiento del ICONTEC). El resultado de ésta es la propuesta por parte de ICONTEC para entregar la certificación del S.G.C. en cumplimiento de requisitos ISO 9001 a UNISANGIL.

Fase 9. Mejora continua. Se proponen acciones para ampliar el alcance del S.G.C. a las sedes de El Yopal y Chiquinquirá; se modifica parte de los procesos actuales para hacerlos consistentes con los cambios que la organización experimenta; se establecen planes de formación para enriquecer competencias del personal y se mantiene en continua actualización la estructura documental para que sea consistente con la dinámica de cada proceso.

¿Qué sigue para UNISANGIL con respecto a su S.G.C.? La certificación es en sí, un voto de confianza que otorga la entidad certificadora sobre la conformidad de la organización en el cumplimiento de requisitos. Esa confianza, como todas las que ganan, amerita compromiso. Este compromiso sólo se evidencia con el establecimiento de la mejora del S.G.C., la cual es, además de un requisito a cumplir, una filosofía de trabajo que se gesta en forma progresiva en cada acción de la entidad.

Conclusiones

- UNISANGIL está convencida de que la calidad como valor institucional genera y potencia un posicionamiento favorable en sus grupos de interés. Este valor se consolida, en parte, con la obtención de la certificación y la mejora del mismo sistema de gestión de la calidad. Este posicionamiento no es mercantilista; es más una orientación de responsabilidad social institucional con las expectativas que tiene la sociedad sobre la entidad y lo que ella está haciendo para suplirlas en formación, interacción social, en investigación y los procesos que las soportan.
- La participación del personal en la convicción y consecución de metas que agregan valor a la entidad es la mejor estrategia de trabajo en equipo. Dar empoderamiento, escuchar y aplicar las sugerencias de los funcionarios y hacerlos partícipes para la mejora, consolida aún más la estrategia.
- El S.G.C. es la herramienta que traduce la política de calidad en acciones concretas, medibles y cuantificables. El visto bueno al mismo no es otra cosa que el cumplimiento de la política y todas las variables que de ella se desprenden.
- UNISANGIL demuestra que su valor, “la calidad”, se logra consolidar y cristalizar en acciones que redundan en beneficios hacia sus grupos de interés. La institución es consciente de que está dando los primeros pasos, que es largo el camino y que tenemos mucho por mejorar, pero también que una vez iniciamos, estamos apostando en grande para dar lo mejor como institución comprometida con la formación integral de las personas.

Referencias

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2008). *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. NTC-ISO 9001*. Bogotá D.C: Autor.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2005). *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000*. Bogotá D.C: Autor.
- Fundación Universitaria de San Gil (2008). *Proyecto Educativo Institucional 2009-2014*. San Gil: Autor.
- Fundación Universitaria de San Gil (2009). *Manual de la calidad*. San Gil: Autor.