

**Sistema de Gestión de Calidad para el Banco Inmobiliario de Floridablanca según los
lineamientos de la Norma NTC GP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno
MECI 1000:2014**

Juan Pablo Villalobos Contreras

Proyecto de Grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

William Hoyos Torres

Ingeniero Industrial, MBA

Tutor

Sandra Lucia Galvis Acevedo

Especialista en Gerencia

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

A *Dios*, él dador de vida, ha permitido que pueda alcanzar este logro y ha cumplido el primero de mis muchos sueños.

A mi madre *Patricia Contreras*, quien se esforzó tanto para para darme las herramientas necesarias y las oportunidades para llegar a la meta.

A mi tutora *Sandra Galvis*, por depositar su confianza en mí y ayudarme en todos los momentos que la necesité.

A mi director *William Hoyos*, quien siempre estuvo pendiente de mi avance y muy interesado en mi trabajo.

A la *Universidad Industrial de Santander*, por darme la oportunidad de ser parte de tan honorable comunidad y ser egresada de tan prestigiosa institución.

Dedicatoria

A mi madre *Patricia Contreras*, que será la persona que más se alegrará y se sentirá orgullosa
por el logro de su hijo.

A mis tres hermanas, quienes me han inspirado con su trabajo y dedicación.

A *Estefanía Bermúdez*, quien se ha convertido en la persona más importante de mi vida y su
apoyo ha sido incondicional.

A mi amigo *Pablo Aguilar*, quien a pesar sus dificultades siempre se mantuvo alegre y con
ánimo de salir adelante, q.e.p.d.

Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Presentación del Proyecto	17
1.1 Título del Proyecto.....	17
1.2 Planteamiento del problema.....	17
1.3 Justificación	18
1.4 Objetivos.....	19
1.4.1 Objetivo General.....	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
2. Marco referencial	20
2.1 Marco teórico	20
2.2 Marco contextual	29
3. Diagnóstico inicial	32
3.1 Diagnóstico general de la entidad	32
3.2 Diagnóstico frente a los requerimientos de la NTC GP 1000:2009.....	38
3.3 Diagnóstico frente a los requerimientos del MECI.....	42
3.4 Análisis del Diagnóstico Inicial	44
4. Sensibilización	45
4.1. Sensibilización etapa 1.....	46
4.2 Sensibilización etapa 2.....	47
4.3 Sensibilización etapa 3.....	47
4.4 Sensibilización etapa 4.....	47

5. Planificación	48
5.1 Plan de trabajo.....	48
5.2 Creación comité de calidad	50
5.3 Matriz de Responsabilidades	53
5.4 Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.....	57
5.5 Política y objetivos de calidad	58
5.6 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno..	59
6. Documentación	63
6.1 Revisión e Identificación de la Documentación	63
6.2 Diseño de la estructura documental	64
6.3 Diseño y Elaboración de los Documentos	65
6.4. Manual de Calidad	68
6.5 Manual de Funciones	68
6.6 Caracterización de procesos.....	69
6.7 Manual de Administración de Riesgos	69
6.8 Documentos Y Registros	70
7. Implementación.....	71
7.1 Cartelera.....	71
7.2 Socialización y Capacitación	72
7.3 Implementación de Documentos.....	73
7.4 Implementación de indicadores	74
7.5 Encuesta de satisfacción de los usuarios.....	75
8. Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad.....	82
8.1. Planificación de auditorías	82
8.2. Primera auditoría.....	86

8.3. Segunda auditoría.....	90
8.4. Plan de mejoramiento	93
9. Conclusiones	97
10. Recomendaciones	98
Referencias Bibliográficas	100

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Ciclo PHVA.....	18
Figura 2. Modelos de los SGC.....	20
Figura 3. Estructura MECI.....	22
Figura 4. Estructura Organizacional BIF.....	25
Figura 5. Desglose de los productos y/o servicios en el marco estratégico.....	28
Figura 6. Estructura para el diagnóstico NTC GP 1000:2009.	31
Figura 7. Tabulación encuesta.....	32
Figura 8. Estructura diagnóstico MECI.....	34
Figura 9. Resultado diagnóstico MECI.....	35
Figura 10. Plan de trabajo del SGC.....	39
Figura 11. Matriz de responsabilidades.....	42
Figura 12. Mapa de Procesos BIF.....	47
Figura 13. Pirámide Documental BIF.....	51
Figura 14. Encabezado de documentos BIF.....	52
Figura 15. Estructura código de documentos.	52
Figura 16. Clasificación procesos y subprocesos.....	53
Figura 17. Clasificación según tipo de documento.....	53
Figura 18. Pie de página documentos BIF.....	54

Figura 19. Fotos Cartelera MECI-Calidad.....	57
Figura 20. Encuesta satisfacción del usuario.....	60
Figura 21. Resultado Pregunta No. 1.....	62
Figura 22. Resultado Pregunta No. 2.....	62
Figura 23. Resultado Pregunta No. 3.....	63
Figura 24. Resultado Pregunta No. 4.....	63
Figura 25. Resultado Pregunta No. 5.....	64
Figura 26. Resultado Pregunta No. 6.....	64
Figura 27. Metodología de ejecución de auditoría.....	68
Figura 28. Programa de auditorías.....	66
Figura 29. Informe primera auditoría.....	69
Figura 30. Informe segunda auditoría.....	72
Figura 31. Plan de Mejoramiento BIF.....	75

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos.....	13
Tabla 2. Procesos y servicios del BIF.....	27
Tabla 3. Escala de valoración de encuesta.....	31
Tabla 4. Interpretación de resultados.....	33
Tabla 5. Resultados por numeral.....	33
Tabla 6. Programación de sensibilizaciones.....	36
Tabla 7. Capacitaciones.....	58

Lista de Apéndices

Apéndice A. Guía de Diagnóstico para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad Bajo la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública

Apéndice B. Resultados diagnóstico NTC GP 1000

Apéndice C. Estructura diagnóstico MECI

Apéndice D. Asistencia a Sensibilizaciones

Apéndice E. Folleto importancia del SGC

Apéndice F. Manual de Calidad

Apéndice G. Manual de Funciones

Apéndice H. Caracterización de Procesos

Apéndice I. Manual de Administración de Riesgos

Apéndice J. Listado Maestro de Documentos y Registros

Apéndice K. Indicadores BIF

Apéndice L. Lista de chequeo auditorías

Resumen

Título: Sistema de Gestión de Calidad para el Banco Inmobiliario de Floridablanca según los lineamientos de la Norma NTC GP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2014*

Autor: Juan Pablo Villalobos Contreras**

Palabras Clave: Sistema de Gestión de Calidad, SGC, NTCGP 1000, MECI, BIF.

Descripción:

El Banco Inmobiliario de Floridablanca en busca del mejoramiento continuo se ha comprometido con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad logrando así una mejora en sus procesos y en la prestación de servicio a la comunidad del municipio de Floridablanca.

Este documento contiene el aporte del Sistema de Gestión de Calidad según los lineamientos de la NTC GP 1000:2009 y el MECI 1000:2010. Como primera medida se llevó a cabo un diagnóstico del cumplimiento de la Entidad frente a los requerimientos de las Normas, seguidamente se procedió a socializar los resultados, las generalidades del Sistema de Calidad y las etapas que comprenden el proyecto de modo que labraran el camino para la planificación en donde se crea la política, los objetivos y el comité de calidad para que luego en la etapa de documentación se integren a la nueva estructura documental del sistema, juntos con los manuales, guías y formatos. La implementación del sistema se da mediante sensibilizaciones, capacitaciones y entrenamientos para dirigir armoniosamente a los funcionarios del BIF hacia el cambio de metodologías y despertar el interés por la satisfacción del cliente. Posteriormente se realizaron dos auditorías internas con el propósito de evaluar el Sistema de Gestión de Calidad para finalmente plantear y ejecutar las acciones de mejora, no obstante dejando en claro que el Sistema de Gestión de Calidad se puede implementar en cualquier organización.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: MBA William Hoyos Torres.

Abstract

Title: Quality Management System for the Floridablanca Real Estate Bank according to the parameters of the NTC GP 1000:2009 standard and the Internal Control Standard Model MECI 1000:2014*

Author: Juan Pablo Villalobos Contreras**

Keywords: Quality Management System, QMS, NTCGP 1000, MECI, BIF

Description:

The Floridablanca Real Estate Bank, in search of continuous improvement, has committed to the implementation of the Quality Management System, thus achieving an improvement in its processes and in providing service to the community of the municipality of Floridablanca.

This document contains the contribution of the Quality Management System according to the guidelines of the NTC GP 1000:2009 and the MECI 1000:2010. As a first measure, a diagnosis of the Entity's compliance with the requirements of the Standards was carried out, then the results, the generalities of the Quality System and the stages that comprise the project were socialized so that they worked the way to the planning where the policy, objectives and quality committee are created so that later in the documentation stage they are integrated into the new documentary structure of the system, together with manuals, guides and formats. The system is implemented through sensitization, training and training to harmoniously direct BIF officials towards changing methodologies and arouse interest in customer satisfaction. Subsequently, two internal authorships were carried out with the purpose of evaluating the Quality Management System to finally propose and execute the improvement actions, however making it clear that the Quality Management System can be implemented in any organization

* Degree work

** Phishyc- Mechanic Engineering Faculty. Industrial and businesses studies school. Director: MBA William Hoyos.

Introducción

La Ley 872 de 2003 determina la creación del Sistema de Gestión de calidad que busca dirigir y evaluar el desempeño Institucional en términos de calidad y satisfacción social a las entidades del estado. Teniendo en cuenta que la NTCGP se fundamenta en una norma internacional de calidad como lo es la ISO 9001, se identifica la necesidad de modernizar y actualizar las herramientas gerenciales de la función pública. Esta actualización tiene como objetivo primordial facilitar la interpretación e implementación de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, así como promover su implementación conjunta con el MECI.

Consiente de la necesidad de mejorar sus procesos y procedimientos el Banco Inmobiliario de Floridablanca toma la iniciativa de adoptar un Sistema de Gestión de Calidad articulado con el Modelo Estándar de Control Interno atendiendo los objetivos de la creación de esta serie de normas y requisitos. En el presente documento se describen las metodologías empleadas para la ejecución de tal, empezando con la realización de un diagnóstico general de la entidad para evaluar cada uno de los parámetros exigidos por la Ley, seguido por las etapas de sensibilización para dar a conocer conceptos y generalidades, la planificación del SGC, el diseño y elaboración de su estructura documental, la implementación y por último la evaluación del mismo bajo los lineamientos de la NTC GP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno.

Cumplimientos de objetivos del proyecto

La tabla 1 muestra los objetivos específicos trazados del proyecto relacionados con el numeral que le da cumplimiento al mismo.

Tabla 1.

Cumplimiento de Objetivos.

Objetivos	Cumplimiento
Identificar el estado actual del BIF con relación a los requisitos de la Norma NTC GP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2014, los procesos que harán parte del Sistema de Gestión de Calidad, de modo que queden al descubierto las fortalezas y debilidades que puedan ser de utilidad para el proceso.	Numeral 3.2 Numeral 3.3
Sensibilizar y capacitar a todo el personal involucrado en los procesos que participan en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	Numeral 4
Elaborar la estructura documental requerida por la norma NTC GP 1000 y MECI.	Numeral 6
Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en el Banco Inmobiliario de Floridablanca.	Numeral 7
Realizar dos auditorías internas para identificar posibles inconformidades en el SGC e identificar oportunidades de mejora.	Numeral 8.2 Numeral 8.3
Elaborar e implementar los planes de mejora resultado de las auditorías realizadas en la institución.	Numeral 8.4

1. Presentación del Proyecto

1.1 Título del Proyecto

Sistema de Gestión de Calidad para el Banco Inmobiliario de Floridablanca según los lineamientos de la norma NTC GP 1000:2009 y el Modelo Estándar De Control Interno MECI 1000:2014.

1.2 Planteamiento del problema

Aunque en el Banco Inmobiliario de Floridablanca antiguamente se había implementado la NTCGP 1000:2004 y el MECI 1000:2005, estas nunca han trabajado de manera mancomunada y venían siendo ejecutadas como casos aislados, sus seguimientos y autoevaluaciones se realizaban como si se trataran de casos ajenos.

Con la llegada de la actualización obligatoria de las normas y el recientemente cambio en infraestructura y en ubicación que ha sufrido el BIF, se encuentra una oportunidad que dé a partir de esta actualización se pueda implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en base a las anteriores normas mencionadas creando una armonización entre ellas que ayude con la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

1.3 Justificación

El Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta útil para el logro de los objetivos institucionales en términos de satisfacción de los clientes, usuarios o beneficiarios y cada vez son más las empresas que optan por implementarlo. Con el objetivo de mejorar la calidad y el desempeño de los servicios ofrecidos por las entidades públicas, Colombia desarrolló una norma específica que permitiera aplicar sistemas de gestión de la calidad en el sector público.

La norma NTC GP 1000 es de obligado cumplimiento por todas las organizaciones públicas y su aplicación debe ser evaluada por un organismo independiente, mediante controles y auditorías, a su vez el Modelo Estándar de Control Interno, MECI, es una herramienta de gestión que busca unificar criterios en materia de control interno para el sector público, estableciendo una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación.

De acuerdo a lo anterior, el Banco inmobiliario de Floridablanca requiere que todo su equipo humano trabaje orientado a la calidad, que todos los procesos de la entidad queden perfectamente documentados y conseguir que sus funcionarios siempre dispongan de los medios adecuados para realizar su trabajo, con el interés de identificar sus puntos débiles a fin de implementar estrategias que permitan mejorar sus procesos para garantizar un servicio de excelente calidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General. Documentar, implementar y evaluar un Sistema de Gestión de Calidad en el Banco Inmobiliario de Floridablanca según los parámetros de la Norma NTC GP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2014.

1.4.2 Objetivos específicos

Identificar el estado actual del BIF con relación a los requisitos de la Norma NTC GP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2014, los procesos que harán parte del Sistema de Gestión de Calidad, de modo que queden al descubierto las fortalezas y debilidades que puedan ser de utilidad para el proceso.

Sensibilizar y capacitar a todo el personal involucrado en los procesos que participan en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Elaborar la estructura documental requerida por la norma NTC GP 1000 y MECI.

Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en el Banco Inmobiliario de Floridablanca.

Realizar dos auditorías internas para identificar posibles inconformidades en el SGC e identificar oportunidades de mejora.

Elaborar e implementar los planes de mejora resultado de las auditorías realizadas en la institución.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sistema de Gestión de Calidad. Un Sistema de Gestión de la Calidad es la forma como las organizaciones realizan la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente (Calvo, 2012).

Los sistemas de gestión de la calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

2.1.1.1 Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad. Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad puede contribuir a alcanzar la satisfacción del cliente y la satisfacción del personal, pero además genera beneficios como: La organización se asegura que funciona bien y de esta forma puede cumplir los objetivos propios de la institución.

Se cuenta con un sistema permite gestionar, con calidad, el desarrollo de sus actividades. El Sistema permite analizar el desempeño de forma integral y, además, poder detectar las oportunidades de mejora, las cuales, implementadas exitosamente, se reflejarán en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización.

La forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple. La organización por procesos, operados con equipos de trabajo inter-funcionales es una herramienta que permite producir resultados superiores debido a la sinergia generada por la integración de las diversas habilidades y experiencias de sus miembros (Mejía, 2015). El Sistema y sus procesos son la mejor estrategia para rebasar la estructura departamental de la empresa estableciendo una verdadera cadena de valor con los proveedores y clientes.

2.1.2 La importancia de la implementación de un SGC en las empresas públicas. En medio de una apertura económica, de cara a un tratado de libre comercio con los Estados Unidos y las implicaciones que para la industria nacional puede tener el que ingresen productos y productores con un mayor de productividad y competitividad, hace que sea necesario plantear estrategias empresariales que le permita al sector público estar preparado para contar con la infraestructura necesaria para incrementar sus niveles de productividad y competitividad.

Las cualidades diferenciadoras entre las empresas, el valor añadido de las mismas y el acercamiento al cliente son, además de otros factores, valores que se van incorporando al diseño de las estrategias empresariales. La calidad, como elemento diferenciador, es entendida como garantía de satisfacción de necesidades de los clientes, es una forma de concretar esos valores y todavía más importante es que existan garantías ante terceros de la permanencia en la calidad.

El sistema de gestión de la calidad toma relevancia, puesto que se apoya en una estructura dinámica que, partiendo desde el nivel más alto ejerce el liderazgo, fomenta en la sociedad la cultura de la calidad y promueve las políticas que ayuden a difundirla (García, 2012). En este contexto, se entiende calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos definidos. Por lo tanto, es necesario especificar un conjunto de

propiedades o características de un producto o servicio que le permiten cumplir su función de uso en forma satisfactoria. Esto se establece a través de normas técnicas o reglamentos técnicos.

2.1.3 Ciclo PHVA. El ciclo PHVA o ciclo de Deming fue dado a conocer por Edwards Deming (1950), basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: Plan, Do, Check, Act.

Este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos ofrecidos, mejorado permanentemente la calidad, también le facilita tener una mayor participación en el mercado, una optimización en los costos y por supuesto una mejor rentabilidad.

Por su dinamismo puede ser utilizado en todos los procesos de la organización y por su simple aplicación, que, si se hace de una forma adecuada, aporta en la realización de actividades de forma organizada y eficaz.

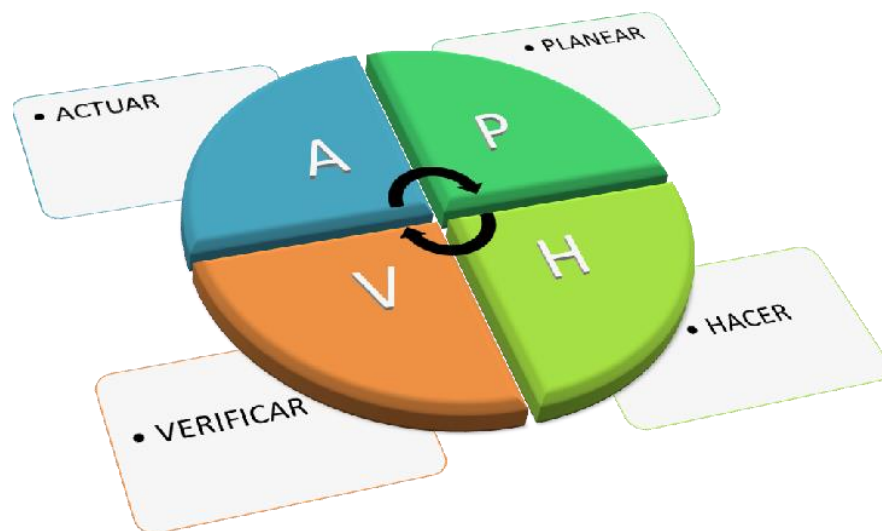


Figura 1. Ciclo PHVA. Adaptado de: Edwards Deming (1989).Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Díaz de Santos.

2.1.3.1 A través de cada uno de los pasos del ciclo PHVA las empresas pueden:

- ❖ Planificar: En esta etapa se definen los objetivos y cómo lograrlos, esto de acuerdo a políticas organizacionales y necesidades de los clientes. Puede ser de gran utilidad realizar grupos de trabajo, escuchar opiniones de los trabajadores y utilizar herramientas de planificación como, por ejemplo: 5W2H en la cual se responden 7 preguntas claves cuyas palabras en inglés inician con W y H: ¿Qué? (What), ¿Por qué (Why)?, ¿Cuándo? (When) ¿Dónde? (Where) ¿Quién? (Who), ¿Cómo? (How) y ¿Cuánto? (How much).
- ❖ Hacer: Es ejecutar lo planeado, en esta etapa es recomendable hacer pruebas pilotos antes de implantar los procesos definidos. En su desarrollo se puede evidenciar los problemas que se tienen en la implementación, se identifican las oportunidades de mejora y su implementación.
- ❖ Verificar: En esta etapa comprobamos que se hayan ejecutado los objetivos previstos mediante el seguimiento y medición de los procesos, confirmando que estos estén acordes con las políticas y a toda la planeación inicial.
- ❖ Actuar: Mediante este paso se realizan las acciones para el mejoramiento del desempeño de los procesos, se corrigen las desviaciones, se estandarizan los cambios, se realiza la formación y capacitación requerida y se define como monitorearlo.

El ciclo PHVA es de gran ayuda para actuar sobre los procesos y no sobre las personas, pues es frecuente que en las organizaciones se culpen a los trabajadores por los malos resultados cuando en realidad lo que falla es el proceso, de ahí la gran importancia que tiene el compromiso gerencial, pues es en este nivel en donde se deben buscar las estrategias que le permita a las empresas liderar el mercado, ser auto-sostenibles y rentables.

2.1.4 Norma Técnica Colombiana de Gestión Pública. El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2015) afirma que la NTC GP 1000:2009 es la norma técnica colombiana para la gestión de la calidad enfocada en las entidades públicas. La certificación NTC GP 1000:2009 les permite a las entidades del Estado evaluar y dirigir el desempeño institucional en términos de calidad y de satisfacción social, de manera sistemática y transparente, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 2 de la Ley 872/2003.

Permite a las entidades del Estado demostrar que cumplen los requisitos de un SGC, tal como lo exige la Ley 872/2003, facilita a las instituciones que cumplen la norma demostrar su mejora, desempeño y capacidad de proporcionar productos y servicios que responden a las necesidades y expectativas de sus clientes, mejora la imagen de las entidades públicas ante sus clientes - ciudadanos y entidades de control.

La NTC GP 1000:2009 incluye los requisitos de la norma ISO 9000:2008 y adicionalmente debe integrar los elementos de eficiencia y efectividad en las actuaciones de la institución, mecanismos para comunicar a las partes interesadas sobre el desempeño de los procesos, mapas de riesgos y puntos de control sobre los riesgos, control de la prestación del servicio y Comunicación con el cliente.

2.1.4.1 Enfoques del SGC bajo NTC GP 1000:2009

- ❖ **Enfoque en el cliente:** La institución depende de sus clientes y por tanto debe comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, en busca de cumplir con sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.

- ❖ Enfoque liderazgo: Los líderes establecen el propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos.
- ❖ Enfoque en la participación del personal: El personal en todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de la institución. De la participación y compromiso de cada uno de los miembros dependerá el éxito y los buenos resultados del SGC.
- ❖ Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ❖ Enfoque basado en el sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una institución en la consecución del logro de sus objetivos.
- ❖ Enfoque basado en la mejora continua: Mejorar el desempeño debe ser un objetivo permanente el cual en ningún momento se puede pasar por alto.
- ❖ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información, determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar donde pueden realizarse mejoras para el sistema.
- ❖ Enfoque basado en las relaciones mutuamente beneficiosas: Una organización debe mantener una relación mutuamente beneficiosa con sus proveedores aumentando la capacidad de ambos para agregar valor.

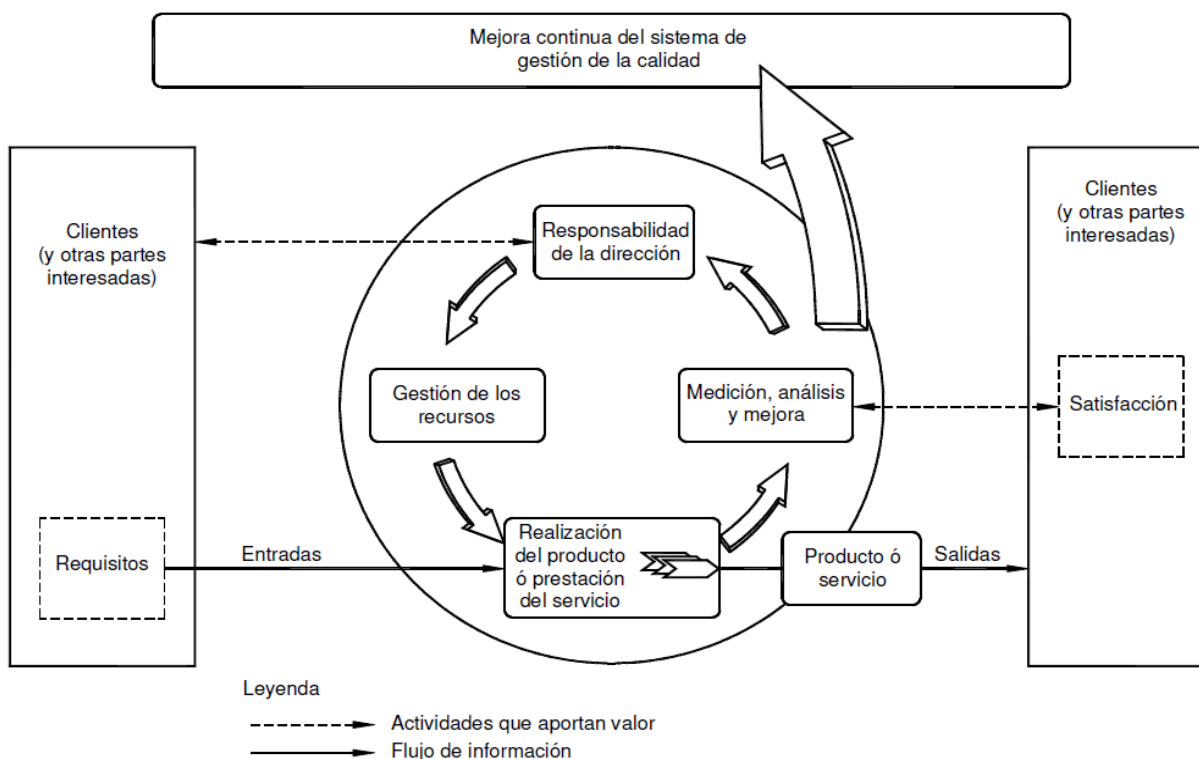


Figura 2. Modelos de los SGC. Adaptado de la Norma Técnica Colombiana para la Gestión Pública. NTC GP 1000:2009.

2.1.5 Modelo Estándar De Control Interno. El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran (DAFP, 2014).

El MECI concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado; a su vez, persigue la coordinación de las

acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional.

2.1.5.1 Estructura del Modelo Estándar de Control Interno

Dos (2) módulos:

Módulo de Control de Planeación y Gestión

Módulo de Control de Evaluación y Seguimiento

Trece (13) elementos:

Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos

Desarrollo del Talento Humano

Planes, Programas y Proyectos

Seis (6) componentes:

Modelo de Operación por Procesos

Talento Humano

Estructura Organizacional

Direccionamiento Estratégico

Indicadores de Gestión

Administración del Riesgo

Políticas de Operación

Autoevaluación Institucional

Políticas de Administración del Riesgo

Auditoría Interna

Identificación del Riesgo

Planes de Mejoramiento

Análisis y Valoración del Riesgo

Autoevaluación del Control y Gestión

Auditoría de Gestión

Institucional (procesos)



Figura 3. Estructura MECI. Adaptado del Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP, 2014.

2.1.5.2 Principios del Modelo Estándar de Control Interno. Los siguientes principios del MECI se constituyen en el fundamento y pilar básico que garantizan la efectividad del Sistema de Control Interno y deben ser aplicados en cada uno de los aspectos que enmarcan el modelo. En consecuencia, las organizaciones en la implementación o revisión o fortalecimiento continuo del Sistema de Control Interno deben incluir estos principios de manera permanente en su actuar:

2.1.5.2.1 Autocontrol: Capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la

ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

2.1.5.2.1 Autorregulación: Capacidad de cada una de las organizaciones para desarrollar y aplicar en su interior métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y fortalecimiento continuo del Sistema de Control Interno, en concordancia con la normatividad vigente.

2.1.5.2.1 Autogestión: Capacidad de toda organización pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos.

2.2 Marco contextual

2.2.1 Reseña histórica. El BIF nació producto del contenido de la Ley 388 y de la ley 9 que le da las instrucciones o facultades a los alcaldes para que tomen esa alternativa de crear una entidad descentralizada o de economía mixta que le permita a los municipios tener una entidad especializada en lo referente con el desarrollo de vivienda de interés social, también con los bienes de cada entidad territorial, en Floridablanca nació a la vida laboral el 1ro de abril del 2005, con antelación de 2 años los alcaldes y legisladores el municipio estuvieron trabajando sobre como conformarlo y el acuerdo para sacarlo a la vida jurídica. En el 2005 se pone en función el Banco en las instalaciones de la alcaldía. Uno de los postulados esencia del BIF es tecnicismo como columna según el Acuerdo 016 establece las atribuciones del BIF, los articulo son reglamentados

por la junta directiva, el primer director fue Rubén Darío Suarez Prada, puso en marcha el BIF, tenía dificultades, por pretender que sea autónoma de manera inmediata y por qué otras entidades no aceptaban que tomara dicho rumbo, 2 proyectos por parte del director, compra de los predios de altos de bellavista, con una ONG compra en la cumbre lotes para realizar el proyecto Juan Pablo Segundo, se otorgan las viviendas. Posteriormente Edgar Alberto Guerrero fue quien firmo el pago final del lote bellavista generando dificultades, fue muy poco lo que hizo, le continuo Oscar Jaimes solo duro 2 meses y fue muy poco lo que pudo hacer, Rodolfo Pabón Pinilla fue un proceso corto, poco se avanzó contribuyo a la modernización de equipos, luego nuevamente Rubén Darío Suarez trató de direccionar lo que había hecho cuando inició la fundación del Banco consolidándolo un poco más, contaban ahora con instalaciones fuera de la alcaldía, con más dotación de equipos, le continuo Ricardo León quien ejerció durante un año la dirección, continua trabajando en el proyecto Juan Pablo Segundo, las situaciones complejas del proyecto impiden su terminación, Humberto Vargas León este si le dio autonomía al Banco por encima de las querencias municipales, se impusieron transacciones de importancia, desempantana un lote del barrio la cumbre, haciendo canje con otro predio. Adolfo Enrique Nieves Valera duró un año y 2 meses, se siguió la etapa del proyecto Juan Pablo Segundo, se trató de liquidar la empresa, pero por dificultades técnicas no se pudo. Maritza Prada Olguín la tercera directora del proyecto Eulises Balcazar el BIF se estancó, continuando Edwin Eduardo, cometió errores repercutiendo en detrimento del BIF por cuanto se tomó la vocería de dar conceptos que solo eran competencia de planeación, hoy en día están siendo abordados por planeación para subsanar los errores cometidos. Actualmente Laura Manrique le ha dado una oxigenación posicionando al Banco de una manera extraordinaria en el sentido de que el Banco tiene unas directrices que deben ser explotadas para ser más autónomo logrando surgimiento y posicionándolo como una entidad descentralizada de

primer orden cuyos conceptos tienen validez en los proyectos de la alcaldía, lo conforman tres líneas la más fuerte es el área técnica como columna vertebral con el apoyo del área financiera y el área jurídica para destacar en el último año la entidad debe subsistir convenciendo al alcalde de reglamentar la parte del control urbano obteniendo resultados sorprendentes realizando un control y originando un crecimiento en el número de licencias emitidas por la curaduría viendo como la delineación urbana aumenta. Se creó el fondo rotatorio realizando un convenio definitivo exhortando a las curadurías presentando a la entidad como prestadora del servicio de liquidar el valor ingresando a las arcas del Banco posicionándose esta época como la mejor (BIF, 2018).

2.2.2 Misión. Desarrollar la política de vivienda social del Municipio de Floridablanca y la administración de los predios públicos garantizando el aprovechamiento de los mismos, así como el control de la actividad inmobiliaria

2.2.3 Visión. Lograr en el 2020 que el BIF sea reconocido como la máxima autoridad en la administración del espacio público, vivienda social y equipamientos colectivos públicos del municipio de Floridablanca, garantizando entornos habitables bajo estándares de calidad, funcionalmente eficientes, socialmente justos y ambientalmente sostenibles.

2.2.4 Estructura Organizacional. La estructura organizacional del BIF es la siguiente:

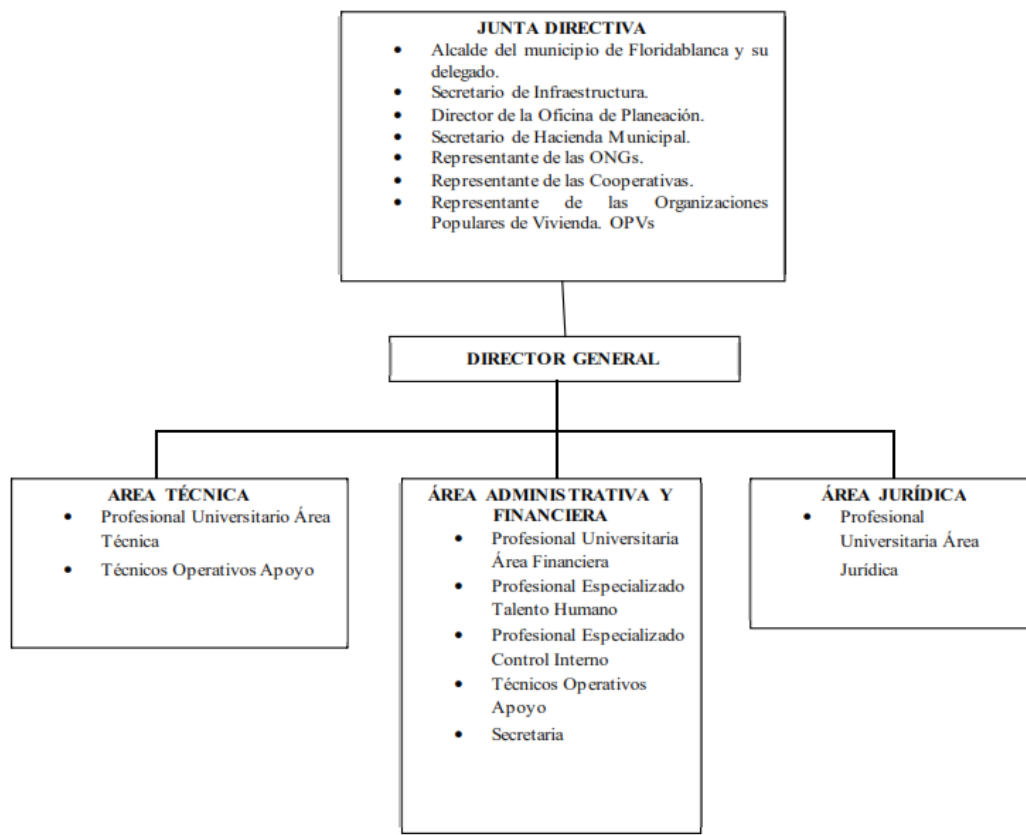


Figura 4. Estructura Organizacional BIF. Adaptado de Manual de Funciones del Banco Inmobiliario de Floridablanca. BIF, 2016

3. Diagnóstico inicial

3.1 Diagnóstico general de la entidad

3.1.1 Análisis del portafolio de productos y servicios de la empresa Clientes y Partes Interesadas. Son clientes del Banco Inmobiliario de Floridablanca la ciudadanía y los entes de control:

3.1.1.1 Ciudadanía. Otorga el poder para ejercer la administración territorial, recibe el beneficio generado por la labor de gestión del espacio público e inmuebles municipales.

3.1.1.2 Entes de Control: Vigilan la gestión de la entidad, son partes interesadas. Es necesario tener con ellos un vínculo de cooperación y retroalimentación que permita:

- Solicitarles y entregarles información.
- Mantener buenas relaciones a nivel institucional.
- Cumplir con la obligación de cooperar para la eficiente gestión pública.
- Buscar el beneficio general de la sociedad, por encima de los intereses particulares.
- Entregarles informes sobre el resultado del proceso auditor, recibir sus comentarios de tal forma que exista una retroalimentación en beneficio del mejoramiento de su y nuestra gestión

3.1.1.3 Portafolio de Servicios. Según las funciones atribuidas al Banco en el Acurdo 016 de 2004 por el Concejo de Floridablanca los servicios se clasifican de acuerdo a los procesos así:

Tabla 2.

Procesos y servicios del BIF.

Proceso	Productos	Cliente
Gestión Territorial	Organización del espacio público	Ciudadanía
Gestión de Vivienda	Otorgamiento de viviendas de interés social	Ciudadanía

Continuación Tabla 2.

Administración de Inmuebles Municipales y Espacio Público	Arrendamientos, expediente urbano, inventario urbano	Ciudadanía, entidades del orden público
Control Actividad Inmobiliaria	Actas de solicitud avaladas para ejercer la actividad, certificación	Sociedades
Cooperación e Intermediación de Proyectos	Proyectos de inversión e impacto urbanístico	Ciudadanía

Nota: Adaptado del Acuerdo 016 del 2004. Floridablanca 2004.

3.1.1.4 Análisis de los productos y sectores estratégicos. La determinación de los sectores estratégicos originalmente se compone por los entes del gobierno encabezando el esquema como base para el ejercicio de la entidad regida por la normatividad y los planes de desarrollo. En segunda instancia se encuentra la gestión del Banco Inmobiliario de Floridablanca apoyado en procesos administrativos, jurídicos y direccionales donde el Sistema de Gestión de Calidad apoya la eficiencia y cumplimiento hacia el cliente. Y en tercera instancia se encuentran los sectores beneficiados o clientes vitales de los proyectos impulsados por el banco en el contexto legal.

Los productos y/o servicios dependen totalmente de la administración municipal por que a través de ella se focalizan recursos provenientes de estado para cumplir con los proyectos de impacto territorial, sin embargo gran parte del ejercicio corporativo se destina hacia la administración del espacio público mediante la gestión documental custodiada, los planos, los derechos de petición y estudios realizados con visitas técnicas para servir de ente regulador en las

acciones que afectan la delimitación geográfica, estructural, territorial, domiciliaria en todo el municipio por parte de los habitantes u organizaciones tanto públicas como privadas.

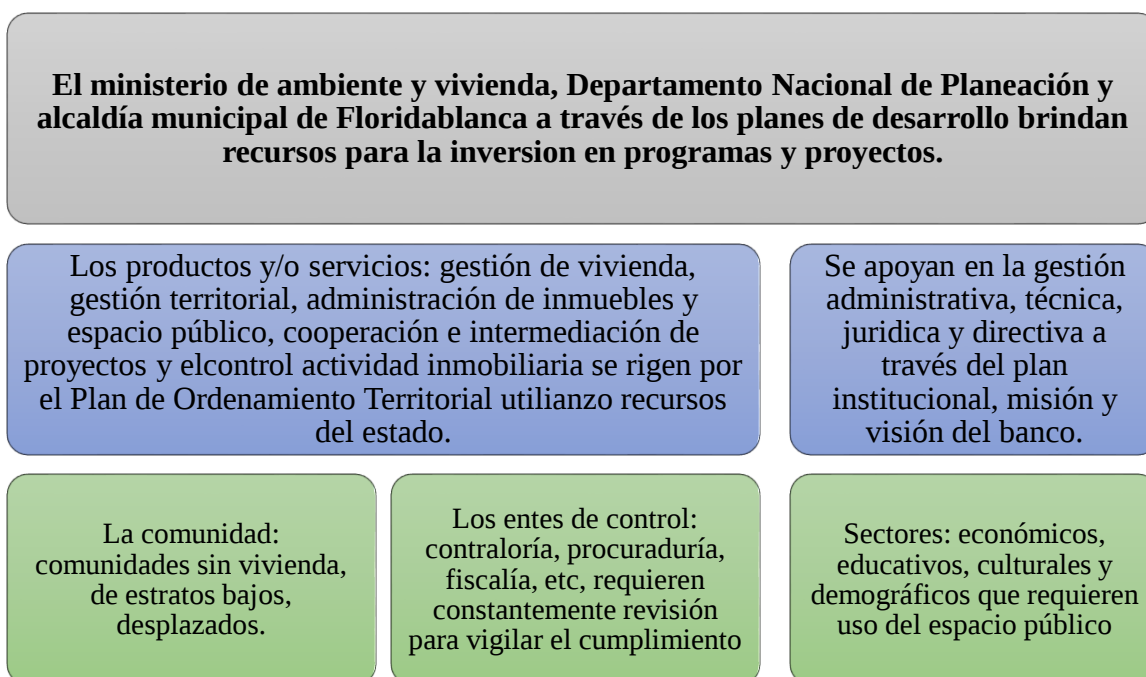


Figura 5. Desglose de los productos y/o servicios en el marco estratégico. Adaptado del Acuerdo 016 del 2004. Floridablanca 2004.

3.1.2 Análisis de la misión y visión

3.1.2.1 Misión. Desarrollar la política de vivienda social del Municipio de Floridablanca y la administración de los predios públicos garantizando el aprovechamiento de los mismos, así como el control de la actividad inmobiliaria.

3.1.2.1.1 Análisis de la Misión. La misión anteriormente mostrada es corta pero no establece claramente un guía para el trabajo institucional. No brinda pautas para el trabajo del personal del BIF y no da perspectivas al público externo de cómo opera esta entidad.

3.1.2.2 Visión. Lograr en el 2020 que el BIF sea reconocido como la máxima autoridad en la administración del espacio público, vivienda social y equipamientos colectivos públicos del municipio de Floridablanca, garantizando entornos habitables bajo estándares de calidad, funcionalmente eficientes, socialmente justos y ambientalmente sostenibles.

3.1.2.2.1 Análisis de la Visión. En el caso de esta institución encontramos que su visión es muy concreta, aunque no muy bien esgrimida, sobre el espacio público, ya que en la misión no se encuentra esta aspiración de la empresa.

3.1.3 Análisis DOFA. El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (en este caso el BIF) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

3.1.3. 1 Metodología. Se usa la metodología de la matriz de vulnerabilidades de análisis DOFA del libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez (2008). Se evidencia el contexto que está afectando la organización con cada uno de las debilidades y amenazas que pueden llegar a perjudicar la organización, siendo éstos puntos de partida para la identificación de las situaciones que afectan la calidad nocivamente; también muestra las fortalezas y oportunidades, con las cuales se pueden contar y requerir para apoyo de la mejora continua.

3.1.3.1.1 Factores internos

Debilidades:

- D1- Exagerada rotación de personal (contratistas) en poco tiempo
- D2- No se posee la tecnología adecuada en el área misional de la entidad
- D3- Mal desempeño de los sistemas de información
- D4- El personal no está motivado
- D5- Imagen levemente desfavorable ante los ciudadanos

Fortalezas

- F1- Personal competente
- F2- Posee los recursos financieros necesarios
- F3- Tiene Autonomía
- F4- Estructuras necesarias y adecuadas
- F5- Apoyo jurídico

3.1.3.1.2 Factores internos

Amenazas

- A1- Corrupción en los entes de gobierno del municipio
- A2- Situación política del municipio cuestionable
- A3- Problemas sociales en el sector
- A4- No es indispensable para el municipio
- A5- Conflictos gremiales

Oportunidades

- O1- No hay competencia

- O2- El sector de construcción crece en Colombia
- O3- Nueva legislación que apoya el sector
- O4- Rápida evolución de la tecnología
- O5- Posibilidades de establecer alianzas estratégicas

3.2 Diagnóstico frente a los requerimientos de la NTC GP 1000:2009

El diagnóstico del estado actual de la norma NTC GP 1000:2009 en el Banco Inmobiliario de Floridablanca, fue realizado empleando la metodología sugerida por el Departamento Administrativo de la función Pública (DAFP, 2006), la cual recomienda para la recolección de datos el uso de una encuesta que permita evaluar cada uno de los numerales que conforman la norma mencionada.

- Población: Funcionarios BIF
- Tamaño de la muestra: 10 personas
- Técnica utilizada: Encuesta personalizada según guía de diagnóstico para la NTC GP 1000:2009.
- Tiempo por encuesta: 1 hora aprox.
- Metodología: Mediante definición de citas con cada funcionario para la aplicación de la encuesta y orientación durante su desarrollo.
- Tabulación: Estadísticas para la valoración del BIF frente a la norma según guía de diagnóstico para la NTCGP 1000:2009.

Consecutivo General	Consecutivo Numeral	Numeral Norma	Afirmaciones	Calificación	Evidencia	
					Verbal	Documental

Figura 6. Estructura para el diagnóstico NTC GP 1000:2009. Adaptado de la Guía de Diagnóstico para Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la Gestión Pública; Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2006.

3.2.1 Aplicación de encuesta. Como **Apéndice A** se presenta la encuesta diseñada por la Guía de diagnóstico para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública con cada uno de los incisos de la NTCGP 1000:2009 estructurados y adoptados a manera de pregunta con el fin de verificar su cumplimiento en toda la entidad.

3.2.1.1 Procedimiento de tabulación. Para efectos de tabulación a cada escala de valoración se le asignó un puntaje tal y como se presenta en la siguiente *Tabla 3*.

Tabla 3.

Escala de valoración de encuesta.

VALOR	DESCRIPCIÓN
0	No sabe
1	No se Cumple

Continuación tabla 3.

2	Se cumple insatisfactoriamente
3	Se cumple aceptablemente
4	Se cumple en alto grado
5	Se cumple plenamente

Nota: Adaptado de la Guía de Diagnóstico para Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la Gestión Pública; Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2006.

Los datos se tabularon de acuerdo al siguiente formato sugerido por el DAFP.

Tabulación de Encuesta:							
FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE VALORACIÓN							
PREGUNTA 1	1	2	3	4	5	TOTAL F1+F2+Fn.	PP P1+P2+Pn.
F							
% =(F/T)							
P= (V*%)							
PREGUNTA n							
F							
%							
P							
PT							

Figura 7. Tabulación encuesta. Adaptado de la Guía de Diagnóstico para Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la Gestión Pública; Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2006.

En donde:

F Frecuencia, número de veces que una pregunta obtuvo el mismo valor.

% Porcentaje, número de respuestas obtenidas por cada valor sobre el total de respuestas.

P Valor parcial, se obtiene de multiplicar cada valor (0, 1, 2, 3, 4, o, 5) por el porcentaje.

PP Puntaje por pregunta, se obtiene se sumar todos los valores parciales.

TOTAL Numero de encuestas realizadas, en todo caso, corresponderá a la suma de las frecuencias.

PT Puntaje Total, corresponde a la suma de todos los puntajes por pregunta.

3.2.1.2 Interpretación de resultados. Para la interpretación de resultados, se tomaron los siguientes criterios de calificación cualitativa del puntaje total de la encuesta:

Tabla 4.

Interpretación de resultados.

RANGO	CRITERIOS
Puntaje Total entre 0.0 y 2.0	Inadecuado
Puntaje Total entre 2.0 y 3.0	Deficiente
Puntaje Total entre 3.0 y 4.0	Satisfactorio
Puntaje Total entre 4.0 y 5.0	Adecuado

Nota: Adaptado de la Guía de Diagnóstico para Implementar el SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD en la Gestión Pública; Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, 2006.

3.2.1.3 Puntaje por numeral. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada numeral. Ver **Apéndice B**.

Tabla 5.

Resultados por numeral.

NUMERAL	VALOR	CRITERIO
4. Sistema de Gestión de la Calidad	1.81	Inadecuado
5. Responsabilidad por la Dirección	1.89	Inadecuado
6. Gestión de Recursos	2.02	Deficiente
7. Realización del Producto	2.07	Deficiente
8. Medición, Análisis y Mejora	1.80	Inadecuado
VALOR TOTAL	1.92	Inadecuado

3.3 Diagnóstico frente a los requerimientos del MECI

Para evaluar el cumplimiento de la entidad frente a los requisitos del MECI, se utilizó la metodología empleada para el diagnóstico de la NTC GP 1000:2009, lista de verificación. Al contrastar los aspectos evaluados en la lista de verificación de la NTC GP 1000:2009 con la del MECI, se evidenció que un alto porcentaje de los ítems de las dos listas evaluaban los mismos aspectos, a diferencia de la lista de la NTC GP 1000:2009, la lista del MECI incluye la administración del riesgo, la autoevaluación del control y la auto evaluación de la gestión, por

ende, la lista de verificación del diagnóstico del MECI solo hace referencia a estos aspectos. Ver **Apéndice C**.

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO			
No.	Afirmación	Si cumple	No se cumple
Pregunta	Aspecto a evaluar por el MECI		

Figura 8. Estructura diagnóstico MECI. Adaptado del Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP, 2006.

3.3.1 Resultados diagnóstico MECI. El análisis de los elementos de la lista de verificación de cumplimiento de los requisitos del Modelo Estándar de Control Interno, se resume en la siguiente gráfica.

- A. Identificación, Análisis, Valoración del riesgo y Políticas de administración de riesgos
- B. Políticas de operación
- C. Autoevaluación del control y la gestión
- D. Evaluación del sistema de control interno
- E. Plan de mejoramiento institucional

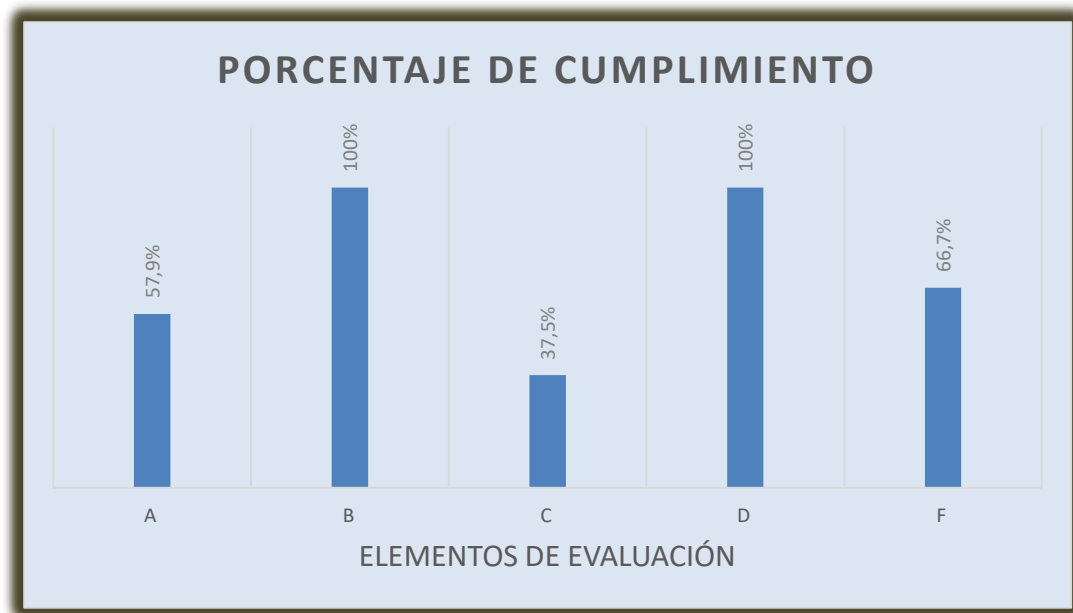


Figura 9. Resultado diagnóstico MECI.

3.4 Análisis del Diagnóstico Inicial

No existe un cumplimiento total de los requisitos de la NTC GP 1000:2009, algunos requisitos se realizan parcialmente dentro de las actividades que realiza la entidad, pero aun así no existe documentación de ellos.

Faltaba documentación pertinente a Sistema de Gestión de la Calidad como objetivos de calidad.

No existe una cultura generalizada de análisis de información, planteamiento de acciones correctivas, acciones preventivas y acciones de mejora con su seguimiento.

No se tiene un Plan de Calidad, es decir, un documento que especifique los procesos de realización del producto, los recursos, controles, entre otros.

No existe un procedimiento para la revisión por la dirección.

No se cuenta con un procedimiento preliminar para el manejo y control de documentos. No se tienen identificados los clientes, usuarios o beneficiarios, pero es necesario identificar los requisitos de cada uno de ellos para aumentar su satisfacción.

No existen procedimientos de carácter obligatorio exigidos por la NTCGP 1000:2009, como control de producto y servicio no conforme, auditoría interna de calidad, acciones correctivas y preventivas.

No están completamente identificados, formalizados e implementados los mecanismos que permitan reconocer la Operación y la Gestión por procesos institucionalmente.

El diagnóstico permitió tener claridad sobre que documentos deben construirse en la etapa de documentación para implementar la NTC GP 1000:2009. Permite visualizar que cambios a corto plazo deben generarse en la entidad para obtener los resultados esperados y planificar el trabajo a mediano plazo.

4. Sensibilización

La sensibilización se realizó en las diferentes etapas del proyecto con el fin de ir mostrando los avances del SGC, en cada una de ellas el enfoque fue diferente, cada sensibilización tuvo un objetivo propio. Para ello se citó a los funcionarios con permiso de la dirección en horas laborales.

Ver **Apéndice D**.

Tabla 6.

Programación de sensibilizaciones.

	FECHA	JORNADA	OBJETIVO	ASISTENCIA
Etapa 1	14/02/2017	9:00 am a 10:00 am	Concientizar a los funcionarios de los beneficios del SGC, los factores a tener en cuenta en la implementación de la NTC GP 1000:2009 y generalidades del proyecto.	94%
Etapa 2	08/03/2017	9:00 am a 11:00 am	Presentar los resultados del diagnóstico inicial, fortalecer los fundamentos de la NTC GP 1000:2009 y mostrar el plan de acción post-diagnóstico	75%
Etapa 3	26/07/2017	9:00 am a 10:00 am	Publicar y socializar la política de calidad de la Entidad y sus objetivos.	75%
Etapa 4	18/01/2018	9:00 am A 11:00 am	Concientizar a los participantes de la importancia de documentar para el SGC y para la Entidad. Pirámide Documental.	81%

4.1. Sensibilización etapa 1

En la etapa inicial el objetivo fue concientizar a los miembros de la entidad involucrados en el proyecto, de la importancia de implementar un SGC. Los temas tratados se enfocaron en los beneficios del sistema.

El medio utilizado para el desarrollo de la actividad fue de una presentación elaborada con base al Plan de Proyecto presentado ante la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales en el que se encuentran los objetivos, etapas del proyecto y actividades a realizar; junto con un folleto con

la información más relevante de la NTC GP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno.
Ver **Apéndice E**.

4.2 Sensibilización etapa 2

El objetivo principal de la segunda sensibilización fue dar a conocer los resultados obtenidos del diagnóstico realizado al BIF y afianzar los fundamentos de la NTC GP 1000:2009 de la anterior sensibilización y familiarizar a los participantes en filosofía del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Para dar a conocer los resultados del diagnóstico se emplearon gráficos de barras en los que se presentó el grado de cumplimiento de la entidad frente a los requisitos de la Norma.

4.3 Sensibilización etapa 3

Una vez congregado el Comité de Calidad se procedió a crear la política de calidad y desplegar sus objetivos. Se consideró importante difundir estas directrices a todos los funcionarios, motivo por el cual se realizó esta sensibilización.

4.4 Sensibilización etapa 4

Al terminar la documentación del SGC se hizo necesario realizar una sensibilización sobre la importancia, función y jerarquía que existe entre los documentos del sistema, para que se evidenciara la necesidad de documentar y no se percibiera como un inconveniente o imposición

por parte de la dirección. La metodología empleada fue explicar la pirámide documental y los documentos que conforman cada uno de los niveles.

5. Planificación

En éste capítulo se definieron aspectos tales como el plan de trabajo, el Comité de Calidad, alcance del sistema, la Política de Calidad, los Objetivos de Calidad definidos para el sistema ajustado y el mapa de procesos.

5.1 Plan de trabajo

Como parte de la planificación del Sistema de Gestión de Calidad, se elaboró un Plan de Trabajo en el cual se evidencian cada una de las etapas contempladas en la metodología de la implementación del SGC en el Banco Inmobiliario de Floridablanca. La *Figura 7*, muestra el orden en que se realizaron las actividades correspondientes.

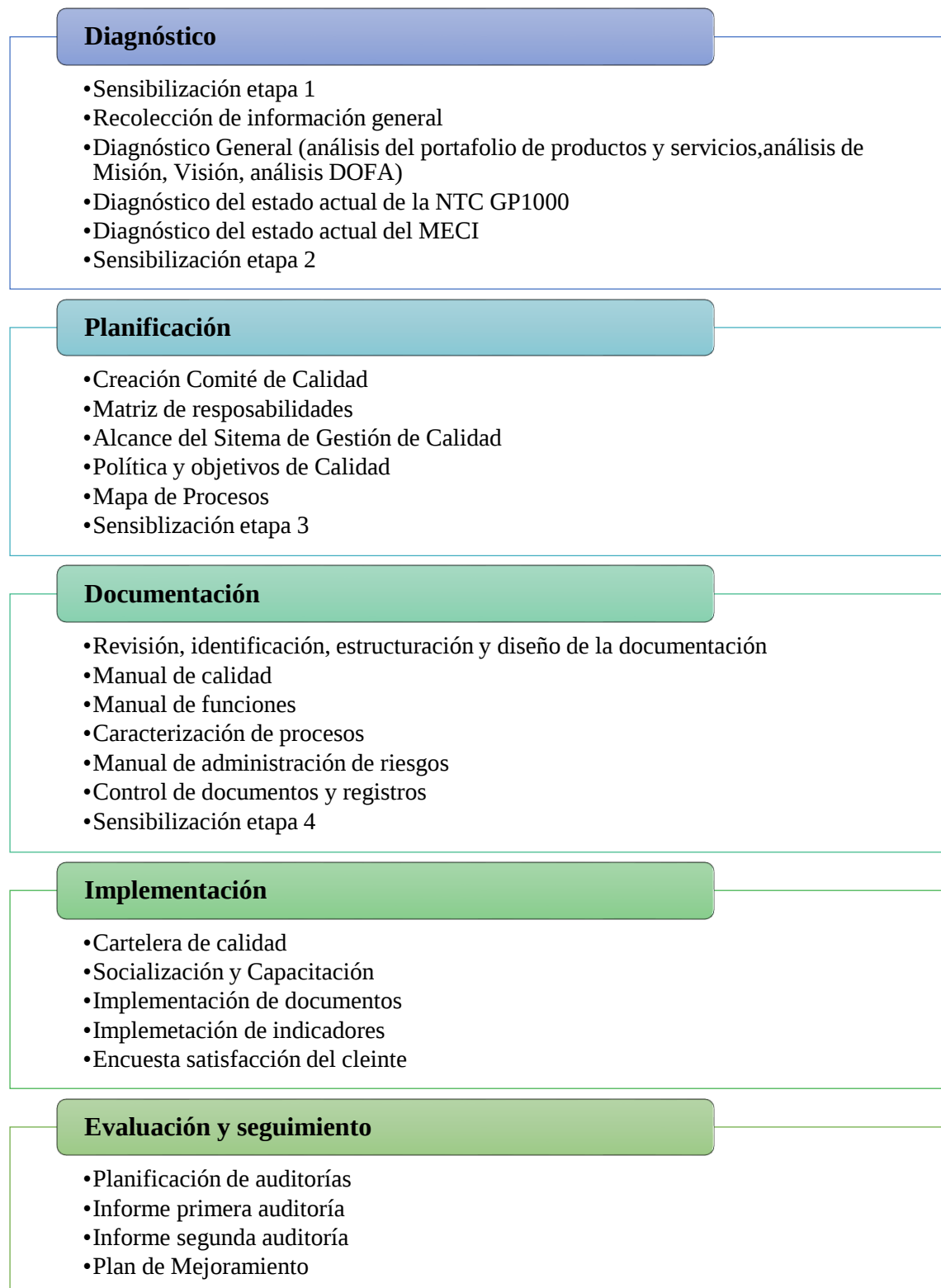


Figura 10. Plan de trabajo del SGC.

5.2 Creación comité de calidad

Se creó el Comité del Sistema de Gestión de Calidad del BIF, como instancia superior de articulación y asesora del director y de su grupo interadministrativo, cuyo principal objetivo es brindar apoyo para desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar el SGC del BIF.

5.2.1 Conformación del comité. El Comité del Sistema de Gestión de Calidad, está conformado por los siguientes cargos:

Director, quien lo presidirá

Profesional Universitario del Área Jurídica

Profesional Universitario del Área administrativa y financiera

Profesional Especializado del Área administrativa y financiera-Control Interno

Profesional Universitario del Área administrativa y financiera

Profesional Especializado del Área Técnica

Profesional Especializado del Área administrativa y financiera

Profesional Especializado del Área administrativa y financiera

5.2.2 Funciones del Comité

- a) Recomendar pautas para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del Sistema de Gestión de Calidad de conformidad con las normas vigentes y las características propias BIF.

- b) Estudiar y revisar la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos, dentro de los planes y políticas sectoriales y recomendar los correctivos necesarios.
- c) Asesorar al director en la definición de planes estratégicos y en la evaluación del estado de cumplimiento de las metas y objetivos allí propuestos.
- d) Recomendar prioridades para la adopción, adaptación, adecuado funcionamiento y optimización de los sistemas de información gerencial, estadística, financiera, de planeación y de evaluación de procesos, así como para la utilización de indicadores de gestión generales y por áreas.
- e) Estudiar y revisar la evaluación al cumplimiento de los planes, sistemas de control y seguridad interna y los resultados obtenidos por las dependencias del BIF.
- f) Revisar el estado de ejecución de los objetivos, políticas, planes, metas y funciones que corresponden a cada una de las dependencias del BIF.
- g) Coordinar con las dependencias de la entidad el cumplimiento de sus funciones y actividades.
- h) Presentar a consideración del Director, las propuestas de modificación a las normas sobre Control Interno y Gestión de la Calidad vigentes.
- i) Reglamentar el funcionamiento de los distintos subcomités de coordinación del Sistema de Gestión de Calidad que se organicen.

5.2.3 Secretario del Comité y funciones. La Secretaría Técnica del Comité del Sistema de Gestión de Calidad, será ejercida por el Delegado de la alta dirección: P.U. del Área Administrativa y Financiera-Control Interno y comprende las siguientes funciones:

- a) Coordinar con el Director del Comité del Sistema de Gestión de Calidad la convocatoria a las reuniones ordinarias y extraordinarias de los miembros y personas invitadas, por lo menos con cinco (5) días de antelación.
- b) Preparar el orden del día de las sesiones del Comité, de acuerdo con los temas sugeridos por los miembros.
- c) Elaborar las actas de las sesiones del comité y presentarlas en la siguiente reunión para la aprobación y firma del Director o su delegado y del secretario del comité.

5.2.4 Designación del Representante de la Alta Dirección y funciones. Para garantizar la operación de las acciones necesarias para el desarrollo, implementación y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad con base en los anexos técnicos de la NTC GP 1000:2009 y el MECI 1000:2014, el Director designa a la P.U. del Área Administrativa y Financiera-Control Interno Dra. Sandra Lucia Galvis Acevedo y sus funciones son:

- a) Ser la Interlocutora entre el Director y las instancias de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- b) Informar al Comité del Sistema de Gestión de Calidad sobre el avance en la implementación y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.
- c) Direccional eficiente y eficazmente el desarrollo, implementación y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.
- d) Asegurar que el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad se ajusten a los requerimientos de la NTC GP 1000:2009 y el MECI 1000:2014.

- e) Coordinar la elaboración y ejecución del plan de implementación y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.
- f) Dirigir la labor del Equipo de facilitadores MECI-Calidad.
- g) Revisar, corregir y aprobar los productos obtenidos de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- h) Evaluar y hacer seguimiento al plan de trabajo establecido para la implementación y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.

5.3 Matriz de Responsabilidades

La *figura 11* muestra la matriz de responsabilidades originada a partir de la creación del comité de calidad en el Banco Inmobiliario de Floridablanca.

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	
Responsabilidades	Autoridades
Gestionar y promover los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario y suficiente para mejorar continuamente la eficiencia, eficacia y efectividad del SGC y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos:	Solicitar auditorías al SGC para los procesos o requisitos de la NTCGP1000-2009 en el momento que lo crea conveniente. Aprobar los programas y planes de auditorías internas, así como el equipo de auditores

Revisar el SGC en función de su continua consistencia, adecuación, eficiencia, eficacia y efectividad continuas. Representar al BIF en todas las relaciones con las partes interesadas en asuntos referidos con el SGC Asegurar que se establezcan se implementen y mantengan los procesos necesarios para el SGC Informar a la Junta Directiva del BIF sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora. Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de la comunidad en todos los niveles de la Entidad. Dirigir y coordinar el Comité de SGC y asistir a las reuniones donde se solicite su presencia para el mejoramiento continuo del SGC	Aprobar la documentación del SGC Asignar las responsabilidades y autoridades a los funcionarios de la Entidad Solicitar la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora cuando lo considere pertinente.
COMITÉ SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
Responsabilidades	Autoridades

Determinar las Directrices necesarias y suficientes para una adecuada implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo de los procesos del SGC, Velar por la adecuada implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo de los procesos del SGC. Propender por el cumplimiento de la política de calidad y de los objetivos de calidad. Divulgar las acciones relacionadas con el mantenimiento y mejoramiento del SGC. Divulgar las acciones correctivas, preventivas y de mejora relacionadas con el proceso y surgidas de diferentes fuentes. Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de la comunidad en todos los niveles de la Entidad. Dirigir y coordinar el Comité de SGC y asistir a las reuniones donde se solicite su	Solicitar auditorías al SGC para los procesos o requisitos de la NTCGP1000-2009 en el momento que lo crea conveniente. Aprobar los programas y planes de auditorías internas, así como el equipo de auditores Aprobar la documentación del SGC Asignar las responsabilidades y autoridades a los funcionarios de la Entidad Solicitar la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora cuando lo considere pertinente.
---	---

presencia para el mejoramiento continuo del SGC	
LIDERES DE PROCESOS	
Responsabilidades	Autoridades
Apoyar permanentemente las labores del SGC, sobre la implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo de las actividades asociadas al proceso. Facilitar todos los recursos necesarios para la implementación de acciones que mejoren las actividades asociadas al proceso. Presentar ante las instancias correspondientes los resultados obtenidos. Promover y efectuar seguimiento a la operación de los equipos de trabajo involucrados en los procesos de SGC. Cumplir cabalmente las responsabilidades en la documentación del SGC. Divulgar las acciones relacionadas con el mantenimiento y mejoramiento del SGC, sugeridas desde el comité de calidad y las instancias superiores del SGC.	Solicitar auditorías al SGC para los procesos o requisitos de la NTCGP1000-2009 en el momento que lo crea conveniente. Aprobar los programas y planes de auditorías internas, así como el equipo de auditores Aprobar la documentación del SGC Asignar las responsabilidades y autoridades a los funcionarios de la Entidad Solicitar la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora cuando lo considere pertinente.

Divulgar las acciones correctivas, preventivas y de mejora relacionadas con el proceso y surgidas a partir de diferentes fuentes.	
---	--

Figura 11. Matriz de responsabilidades.

5.4 Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

El alcance de este sistema aplica para los siguientes procesos del Banco Inmobiliario de Floridablanca: Procesos Estratégicos: Direccionamiento Estratégico, Planificación Sistema de Gestión Integral, Gestión de Comunicación e Información, Procesos Misionales: Vivienda de Interés Social y Prioritaria, Inmuebles Municipales y Espacio Público, Control Actividad Inmobiliaria, Gestión Territorial y Cooperación e Intermediación de Proyectos, Procesos de Apoyo: Talento Humano, Gestión Jurídica, Gestión Administrativa y Financiera, Infraestructura, Compras, Gestión Documental, Atención al Cliente, Procesos de Evaluación: Control Interno, Gestión de Mejoramiento y Evaluación Independiente.

5.4.1 Exclusiones. Se excluyen del Sistema de Gestión de Calidad los siguientes requisitos planeados en la norma NTCGP 1000:2009:

5.4.1.1 Requisito 7.3 Diseño y desarrollo. Se excluye este requisito por que el BIF está regulado por la constitución política de Colombia, leyes y decretos y demás normatividad aplicable a entes públicos, dentro de su objeto no desarrolla servicios por fuera del marco legal vigente.

5.5 Política y objetivos de calidad

La renovación de la política de calidad fue realizada por la representante de la Alta Dirección para el Sistema de Gestión de la Calidad junto a los auxiliares de Calidad y fue socializada con todos los funcionarios de la Administración Departamental a fin de evaluar su idoneidad.

La política de Calidad se determinó de la siguiente manera: *“El BIF se compromete a garantizar la prestación de sus servicios de manera oportuna y eficaz, mediante la administración de la oferta y demanda de la población, en programas de vivienda de interés social (VIS-VIP), inmuebles municipales, espacio público y el control de la actividad inmobiliaria, gestionando con calidad acciones de mejora continua, aplicando la normatividad vigente dentro del POT con el dinamismo de un personal idóneo y capacitado para la satisfacción plena de las necesidades de sus clientes, contribuyendo al logro de los fines del municipio de Floridablanca.”*

5.5.1 Objetivos de calidad. Los objetivos de Calidad demuestran los resultados que se quieren lograr dando cumplimiento a las directrices establecidas en la política de calidad. Éstos objetivos se definieron teniendo en cuenta los requisitos de la norma en cuanto a que sean medibles y coherentes con la política de calidad y además que deben estar vinculados a la misión de la Organización.

Desarrollar y mantener unos programas y proyectos de vivienda de interés social para el Municipio de Floridablanca que beneficien a la población menos favorecida mediante una administración de la oferta y de la demanda.

Involucrar a constructores y urbanizadores para la construcción y financiamiento de vivienda con destino a las familias de bajos recursos, con procedimientos viables, transparentes y concisos.

Contar con información real, oportuna, actualizada y transparente que permita la asesoría y viabilidad de los proyectos que aspiran a recursos de cofinanciación Municipal, Departamental, nacional y cooperación Internacional.

Gestionar e implementar el Plan de Ordenamiento Territorial, mediante la combinación de métodos y procedimientos de carácter administrativo, financiero y de gestión del suelo que satisfagan al 100% las necesidades presentes dentro de las comunidades del municipio.

Conseguir para el municipio, recursos técnicos, financieros y humanos de calidad que permitan el desarrollo económico y social de la población.

Velar por la protección de la integridad del espacio público y por su destinación al uso común mediante la revisión permanente del expediente urbano.

Reglamentar sus funciones, establecer los mecanismos de control, matrículas y escalas de sanciones con el fin de mejorar, corregir y cambiar aspectos que irruman la calidad en el desarrollo de la actividad inmobiliaria.

5.6 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control

Interno (Mapa de Procesos del Banco Inmobiliario de Floridablanca)

El BIF planificó la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, con el establecimiento de los objetivos de calidad, así como el modelo de operaciones por procesos adoptando un enfoque basado en procesos. Este enfoque permite evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos empleando en cada uno de ellos el ciclo PHVA.

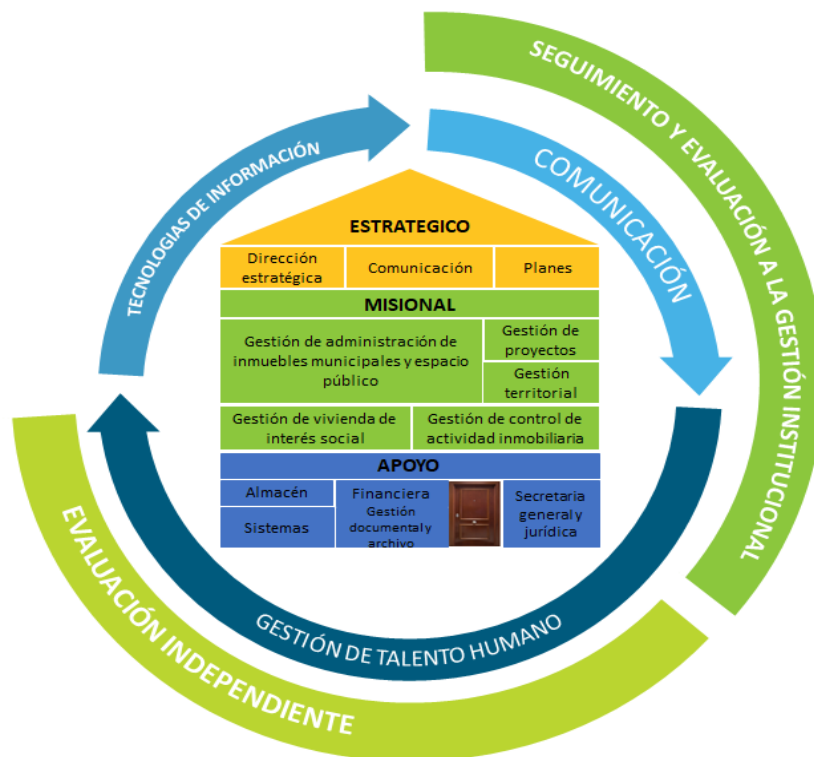


Figura 12. Mapa de Procesos BIF.

5.6.1 Descripción de los Procesos

5.6.1.1 Procesos Estratégicos

5.6.1.1.1 Planes: Orientar el mejoramiento del Banco Inmobiliario de Floridablanca, en el marco de la misión, visión, política y objetivos de calidad y de control interno de la entidad mediante la identificación y el diseño de procesos y procedimientos normalizados, responsabilidades y autoridades que permitan el logro de los objetivos de estos procesos.

5.6.1.1.2 Dirección Estratégica:: Orientar el desarrollo integral del BIF en el corto, mediano y largo plazo, en forma participativa y concertada, mediante la formulación, ejecución, seguimiento

y evaluación de los Planes de Desarrollo, Plan de Gestión y resultados y sus instrumentos (Plan de Acción), con base en la normatividad vigente.

5.6.1.1.3 Comunicación: Gestionar las comunicaciones institucionales (organizacional e informativa) del BIF con el fin de divulgarlas en forma clara, confiable y oportuna, a la audiencia requería (interna y externa) y usando los medios de comunicación apropiados, así como el cumplimiento oportuno y apropiado de las necesidades y requerimientos de información de la comunidad en general, y los requerimientos de los entes de control.

5.6.1.2 Procesos Misionales

5.6.1.2.1 Gestión Territorial: Es la plataforma jurídica que la Legislación colombiana ha puesto a disposición del municipio, constituyendo el marco legal del Banco Inmobiliario de Floridablanca para gestionar, viabilizar e implementar el Plan de Ordenamiento Territorial mediante la combinación de métodos y procedimientos de carácter administrativo, financiero y de gestión del suelo.

5.6.1.2.2 Gestión de Vivienda de Interés Social: El BIF tendrá como responsabilidad desarrollar una verdadera Política De Vivienda De Interés Social (VIS Y VIP) para el Municipio de Floridablanca. Desarrollando su verdadero contenido social e involucrando los dos aspectos fundamentales de la vivienda, constituyendo una visión integral de la misma: Oferta Y Demanda.

5.6.1.2.3 Gestión de proyectos: El Banco Inmobiliario de Floridablanca buscará conseguir para el municipio, recursos técnicos, financieros y humanos que permitan el desarrollo económico y social de la población, bien sea por la actuación conjunta de varios países o por el apoyo que la

Nación preste a los municipios mediante entidades tales como la Red de Solidaridad o Plan Colombia, entre otros.

5.6.1.2.4 Gestión de administración de inmuebles municipales y espacio público: El Banco Inmobiliario de Floridablanca tendrá a su cargo todos los inmuebles del municipio, elaborará un inventario y el expediente de cada uno de ellos, conteniendo toda la información que se requiera para custodia, mantenimiento y protección. El BIF en representación del municipio, velará por la protección de la integridad del espacio público y por su uso común, el cual prevalece sobre el interés particular, de acuerdo con lo estipulado en el decreto 1504 de agosto 4 de 1948 y en las normas que sobre el particular establezca el estado colombiano.

5.6.1.2.5 Gestión de control de actividad inmobiliaria: El control del ejercicio de la actividad inmobiliaria en el municipio de Floridablanca estará a cargo del Banco Inmobiliario. Para ello deberá reglamentar sus funciones, establecer los mecanismos de control, matrículas escalas de sanciones a que se refiere la Ley 820 de 2003, además deberá cumplir con las funciones que tenga a lugar, establecidas en dicha disposición.

5.6.1.3 Procesos de Apoyo

5.6.1.3.1 Financiera, Gestión Documental y Archivo: Gestionar el manejo de los recursos financieros que permita garantizar la asignación eficiente de los mismos. Controlar los documentos que hacen parte del Sistema de Gestión Integral, incluidos los registros; de tal manera que se garantice su uso correcto y adecuado, se conserven legibles, fácilmente identificables y recuperables buscando que con éstos se proporcione evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del SGI.

5.6.1.3.2 *Almacén*: Garantizar que los materiales, suministros, equipos, herramientas y servicios comprados cumplan con requisitos especificados por la organización, realizar la inspección de los productos comprados y asegurar su preservación.

5.6.1.3.3 *Secretaria General y Jurídica*: Asesorar, revisar, adelantar y defender todas las acciones en el contexto jurídico propias del BIF y que requieren toda clase de interposición mediante representación judicial ante juzgados, entes o clientes según requiera, así como del manejo adecuado de la contratación.

6. Documentación

La documentación es uno de los pilares más importantes en un Sistema de Gestión, en ella se plasma la forma de operar de la empresa, la información que permite el desarrollo y el control de los procesos de modo que brinda consistencia en las operaciones, establece la manera de ejecutar las actividades para asegurar el cumplimiento de las expectativas del cliente y demás requisitos que sean específicos para la organización; además, provee las herramientas para evaluar la coherencia y del Sistema de Gestión de Calidad al momento de ser auditado.

6.1 Revisión e Identificación de la Documentación

Para dar inicio a esta fase fue necesario revisar los documentos de cada actividad en el cual se examinó su funcionamiento, así como los respectivos formatos y los registros que eran utilizados

para la realización de las actividades, esto con el fin de hacer sus respectivos cambios o mejoras lo cual facilitaría el manejo y control de estos mismos.

Identificados y revisados cada uno de los documentos, formatos y registros existentes en la entidad y reconociendo aquellos que hacen falta, se procede a diseñar y hacer los respectivos ajustes en la documentación.

6.2 Diseño de la estructura documental

Una vez identificados los documentos requeridos para el sistema, se procedió a agruparlos en orden jerárquico generando así la pirámide documental BIF, en la cual se agrupan los documentos según la función que cumplen.



Figura 13. Pirámide Documental BIF

6.3 Diseño y Elaboración de los Documentos

Luego de la identificación de los documentos y registro, a cada una de estos les fue asignado un responsable, y será ante ellos que se podrá solicitar la creación o modificación por parte de los funcionarios de la entidad, los mismos podrán elaborar propuestas para su revisión. El representante de la Dirección junto con el responsable de cada documento se encargará de la revisión y aprobación de los mismos.

6.3.1 Encabezado. Los documentos del S.G.C. tales como Manuales, Procedimientos, Actos administrativos, Informes, comunicados, entre otros, tendrán el siguiente encabezado, el cual estará ubicado en la parte superior de todas las hojas de dichos documentos.

	NOMBRE DEL DOCUMENTO		
	VERSIÓN	FECHA dd/mm/aaaa	
	CÓDIGO	Página X de X	

Figura 14. Encabezado de documentos BIF.

6.3.1.1 Logo Izquierdo: Identificación Gráfica del Banco Inmobiliario de Floridablanca.

6.3.1.2 Nombre del Documento: Nombre del proceso a que pertenece el documento.

6.3.1.3 Versión: Indica el número de revisiones o modificaciones que ha tenido el documento.

6.3.1.4 Código: Indica numéricamente la clasificación de los documentos para su fácil ubicación y recuperación.

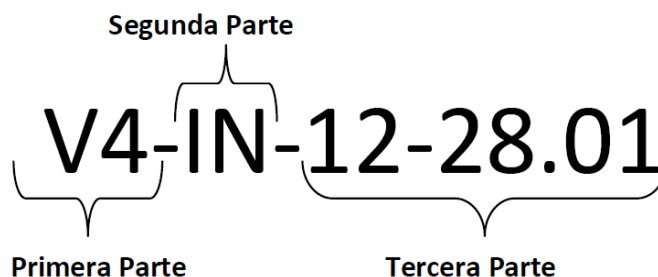


Figura 15. Estructura código de documentos

- Primera Parte: Corresponde al subproceso al cual pertenece el documento según la clasificación de la figura 16.
- Segunda Parte: Corresponde a la abreviatura del tipo documental según la clasificación de la figura 17.
- Tercera Parte: Corresponde al código de la tabla de retención documental según el área, serie y subserie a la que pertenece el documento.

A. PROCESOS DE APOYO		M. PROCESOS MISIONALES	
A1	Gestión Administrativa	M1	Gestión Territorial
A2	Gestión Atención al Cliente	M2	Gestión de Vivienda
A3	Gestión de Compras	M3	Administración de Inmuebles Municipales
A4	Gestión de Documental	M4	Gestión del Espacio Público
A5	Gestión de Infraestructura	M5	Control de la Actividad Inmobiliaria
A6	Gestión Jurídica	M6	Trabajo Técnico y Social
A7	Gestión del Talento Humano	M7	Cooperación e Intermediación de Proyectos
V. PROCESOS DE EVALUACIÓN		E. PROCESOS ESTRATÉGICOS	
V1	MECI	E1	Gestión Directiva
V2	Mejoramiento Continuo		
V3	Control Interno		
V4	Sistema de Gestión de Calidad		

Figura 16. Clasificación procesos y subprocesos.

ABREVIATURA	DOCUMENTO	ABREVIATURA	DOCUMENTO
AC	Acta	IN	Instructivo
AI	Auditoría Interna	LT	Listado
CE	Certificación	MA	Manual
CI	Circular	MI	Minuta
CO	Constancia	PG	Programa
CP	Concepto	PL	Plan
CT	Caracterización	PR	Procedimiento
EV	Evaluación	RG	Registro
FO	Formato	RS	Resolución
GU	Guía	PO	Política
IF	Informe	COI	Comunicaciones Oficiales Internas
R	Respuesta	COE	Comunicaciones Oficiales Externas

Figura 17. Clasificación según tipo de documento.

6.3.1.5 Fecha: Fecha en la cual fue aprobado el documento.

6.3.1.6 Página x de x: Indica el número de página respectivo en relación con el total de páginas que hacen parte del documento.

6.3.1.7 Logo Derecho: Identificación Gráfica de la Alcandía del Municipio de Floridablanca.

6.3.2 Pie de Página. El pie de página, contendrá la siguiente información y al igual que el encabezado estará en todas las hojas del documento.

ELABORÓ	FECHA	REVISÓ	FECHA	APROBÓ	FECHA
Transversal 29 No 5-33. Lagos III. Info@bif.gov.co Floridablanca - Santander www.bif.com.co 6 49 72 85 - 6 49 65 31					

Figura 18. Pie de página documentos BIF.

6.3.2.1 Elaboró: Indica el cargo del responsable de documentar la actividad.

6.3.2.2 Revisó: Indica el cargo del responsable de revisar y aprobar el contenido del documento.

6.3.2.3 Aprobó: Indica el cargo del responsable de aprobar el contenido del documento.

6.4. Manual de Calidad

El Manual de Calidad, constituye una herramienta fundamental del Sistema de Gestión de Calidad del Banco Inmobiliario de Floridablanca, ya que además de identificar procesos determina su secuencia e interacción. Este Manual contiene las generalidades sobre el BIF, la plataforma estratégica, la normatividad, los objetivos, alcance y exclusiones del SGC, el Sistema de planificación institucional, Requisitos de la documentación, Responsabilidad, Autoridad y Comunicación. Los anteriores son componentes importantes para el logro de la Política de Gestión Institucional y enmarca la forma en que la Entidad cumple con los requisitos exigidos por el cliente mediante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y su interrelación con el Modelo Estándar de Control Interno MECI. Ver **Apéndice F**.

6.5 Manual de Funciones

El Manual tiene como fundamento delimitar las responsabilidades y las funciones de los funcionarios del Banco Inmobiliario de Floridablanca, de manera que se orienten los esfuerzos individuales al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Contienen las funciones que deben desarrollar los miembros de la Entidad según el cargo que desempeñan, además se crearon los

cargos derivados de las funciones que se deben cumplir dentro del Sistema de Gestión de Calidad como el comité de calidad, Representante de la dirección y los líderes de proceso; Las funciones de los cargos de Calidad serán asumidas por quien designe la dirección dentro del personal con el que cuenta. Ver **Apéndice G**.

6.6 Caracterización de procesos

Las caracterizaciones son un documento que busca delinear cada uno de los procesos del sistema para establecer y mantener las actividades requeridas mediante la documentación, para asegurar continuamente la conveniencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. Las caracterizaciones fueron desarrolladas por cada uno de los responsables de los procesos con ayuda del Representante de Calidad. Ver **Apéndice H**.

6.7 Manual de Administración de Riesgos

Ver **Apéndice I**. El Estado colombiano, mediante el Decreto 1537 de 2001 estableció que todas las Entidades de la Administración Pública deben contar con una Política de Administración de Riesgos tendiente a dar un manejo adecuado del tema, con el fin de lograr, de la manera más eficiente, el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Posteriormente, el Modelo Estándar de Control Interno MECI 2014, define la administración del riesgo como el “Conjunto de elementos que le permiten a la entidad identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales”.

Para la elaboración de este Manual se usó la Guía para la Administración del Riesgo v3 suministrada por el DAFP y su contenido es el siguiente:

Política general de administración del riesgo, su objetivo y alcance.

Conceptos básicos relacionados con el riesgo

Metodología para la administración del riesgo

Mapa de riesgos por procesos

Monitoreo y revisión

6.8 Documentos Y Registros

Siguiendo los numerales 4.2.3 (control de documentos) y 4.2.4 (control de registros) de la norma, se concuerda el establecimiento de procedimientos de documentados para la realización de controles a la documentación y los registros. Teniendo en cuenta dichos requerimientos se resuelve generar un único documento que une los dos procedimientos, considerando la semejanza en un número significativo de pasos procedimentales para la ejecución de los controles, a la vez que se previene la sobresaturación documental e incrementa el margen de aceptabilidad por parte de los servidores públicos en cuanto a los nuevos direccionamientos planteados. (Ver en el **Apéndice J**)

En conjunto con el procedimiento denominado Control de Documentos y Registros, se diseñó el Listado maestro de Documentos y el Listado maestro de Registros que representa una herramienta de apoyo fundamental para aspectos exigidos como; la identificación de cambios y el estado de versión vigente de los documentos, la fácil identificación, la determinación de su almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros.

7. Implementación

En la etapa de la implementación se desplegarán por completo todos los elementos del Sistema de Gestión de Calidad, tal como se diseñaron y documentaron, en todas las áreas pertinentes de la empresa. Se concientizará un apego consistente a las políticas del SGC, a los procedimientos y a las instrucciones de trabajo. Con todo esto se podrá demostrar la efectividad de todo el SGC. Las actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

7.1 Cartelera

Para mantener actualizada y divulgada la información del Sistema de Gestión de Calidad se instaló una cartelera de 1 metro de ancho por 1,5 metros de largo, en donde se publican los diferentes aspectos y datos relacionados con el SGC.

La cartelera está ubicada en un punto visible muy cercano a la única entrada que posee la entidad, de modo que podrá ser observada con facilidad por aquellos que ingresen a la instalación, ya sean funcionarios, servidores públicos, visitantes y otras partes interesadas.



Figura 19. Fotos Cartelera MECI-Calidad.

7.2 Socialización y Capacitación

La divulgación del Sistema de Gestión de Calidad es uno de los puntos más importantes a tomar en cuenta, ya que si el sistema de calidad no es del conocimiento de toda la organización no tiene razón de ser, ya que todo lo que está escrito tiene que ser lo que se hace realmente en todos los procesos y actividades de la empresa. Por esto es necesario sensibilizar en el Sistema de Gestión de Calidad, ya sea capacitando o involucrando al personal en las tareas de implementación con el objetivo de lograr la participación y el compromiso del personal obteniendo así un proceso de implementación más efectivo. Para lograr la integración del personal en la implementación del SGC fue necesario delegar, dar participación, es decir dar poder para decidir y aportar sugerencias de mejoras dentro de la organización.

Las sensibilizaciones dieron inicio exponiendo las generalidades del Sistema de Gestión de Calidad y las directrices establecidas para su implementación en el Banco Inmobiliario de Floridablanca, las reuniones fueron realizadas en las instalaciones de la empresa y lideradas por el

Coordinador de Calidad y el Practicante. Estas socializaciones se encuentran relacionadas en la *Tabla 7*.

Tabla 7.

Capacitaciones.

Tema	Fecha	% asistencia
Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	02/02/2018	85%
Generalidades de archivo	09/02/2018	75%
Indicadores de gestión	06/04/2018	80%
Socialización encuesta PQRS	18/04/2018	100%
Planes de Mejoramiento	08/06/2018	70%

7.3 Implementación de Documentos

Para esta etapa de implementación se realizaron reuniones en las cuales se presentaron los procedimientos y manuales desarrollados a los funcionarios involucrados en cada uno de los temas. Además, se realizaron conferencias para todo el personal del BIF con el fin de reforzar los temas relacionados con documentación y el manejo de los formatos. Después de realizada las respectivas socializaciones estos fueron distribuidos a los responsables de cada uno de los procesos no sin antes capacitarlos de modo que puedan llevar a cabo el correcto diligenciamiento de los mismos.

Todas estas actividades evidenciaron la gran importancia de las capacitaciones en el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en el Banco Inmobiliario de Floridablanca, ya que permitieron la comunicación de los diferentes elementos del sistema presentando, además de temas de interés para todos los miembros de la entidad.

7.4 Implementación de indicadores

En esta fase, se hizo necesario asesorar y acompañar a los servidores públicos responsables en el proceso de establecimiento e implementación, en procura de generar, disciplina, cultura de la medición y el autocontrol. Ello se logra procurando que los indicadores se integren al desarrollo del trabajo, que se apliquen por quien realiza las labores y que generen información valiosa que sea consultada permanentemente por las personas involucradas.

En términos globales se puede concluir que los indicadores de gestión definidos para el Banco Inmobiliario de Floridablanca cumplen con las metas propuestas, pero se evidencia una necesidad de enfocar esfuerzos en los procesos que involucran los indicadores de número de quejas y reclamos (Atención al cliente), y el referente al porcentaje de las acciones preventivas con respecto a la totalidad de acciones tomadas (Mejoramiento continuo), pues son indicadores que no cumplen las metas establecidas de manera convincente y que además representan aspectos de gran importancia para el desarrollo exitoso del Sistema de Gestión de Calidad en el BIF. Para diligenciar los indicadores se pidió información a todas las oficinas productoras y se presentó el documento respectivo. Ver **Apéndice K**.

7.5 Encuesta de satisfacción de los usuarios

El Banco Inmobiliario de Floridablanca, como parte de las acciones derivadas del Sistema de Gestión de Calidad, el cual se encuentra establecido bajo los parámetros de la norma NTCGP 1000:2009 y del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2010, ha desarrollado la encuesta de satisfacción de usuarios, con el fin de determinar la percepción que éstos tienen sobre los servicios recibidos de ésta entidad.

Los puntos incluidos en la encuesta fueron determinados por el Comité de Calidad con base en la opinión del Director quien propuso los aspectos relacionados con la atención ofrecida a los usuarios del banco y que debían ser medidos; finalmente, la encuesta se socializó con todo el personal del BIF quienes, de acuerdo a las quejas y reclamos más frecuentes de los clientes, aportaron ítems de gran importancia que también debían ser evaluados.

ATENCIÓN AL USUARIO

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

GRACIAS por realizar la encuesta de satisfacción del cliente, para nosotros es muy importante su opinión y calificación acerca del servicio y la atención prestada por el BIF.

Fecha: _____

Área visitada: _____

Asunto de la visita: _____

Atendido por: _____

Marque la casilla del número que considere conveniente, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. MALO 2. REGULAR 3. BUENO 4. EXCELENTE

PREGUNTAS	1	2	3	4
1. ¿Cuándo se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal amable, capacitado, dispuesto a colaborar y respetuoso?				
2. ¿Resolvió las dudas acerca del trámite y/o servicio que requirió? ¿Cómo califica su satisfacción respecto a la información suministrada?				
3. ¿Considera que la explicación por parte del funcionario acerca de su duda fue clara y precisa?				
4. ¿La atención que se le prestó fue oportuna y a tiempo?				
5. ¿Los espacios de atención al cliente están aseados, ventilados y el nivel del ruido es adecuado?				
6. ¿Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados?				
7. ¿Desearía aportar alguna sugerencia para la prestación de un mejor servicio?				

Figura 20. Encuesta satisfacción del usuario.

Para determinar el tamaño de la población se recurrió a datos históricos de la entidad en donde se promedia el número de usuarios atendidos en los últimos doce meses, para el siguiente estudio se utilizó un $N = 218$ que son los usuarios atendidos en promedio en un mes por el BIF. Para

determinar el número de encuestas que debían realizarse, se utilizó una fórmula estadística que permite calcular el tamaño de la muestra para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error aproximadamente del 5%. De la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

$$N = 218 = \text{Total población}$$

$$Z = 1.96 = \text{Estadístico de prueba}$$

$$p = 0.5 = \text{Proporción esperada}$$

$$q = 0.5 = 1 - p$$

$$d = 0.05 = \text{Error aproximado}$$

En cuanto a la probabilidad de satisfacción e insatisfacción se dispuso tomar un 50% de probabilidad para la proporción esperada debido a que no se tenía idea que cual utilizar ya que no se contaba con fundamentos válidos para dar ponderaciones a estos aspectos. De esta manera se calculó el tamaño de la muestra obteniendo el siguiente resultado:

$$n = \frac{209.4}{1.5} = 139.6$$

7.5.1 Resultados de la encuesta. Se determinó que la frecuencia de la encuesta de satisfacción de los usuarios del Banco Inmobiliaria de Floridablanca será semestral. Para efectos del proyecto, se tomaron los datos del último periodo en que se realizó. Se obtuvieron los siguientes resultados:

7.5.1.1 Pregunta No. 1. ¿Cuándo se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal amable, capacitado, dispuesto a colaborar y respetuoso?

Malo	2
Regular	31
Bueno	60
Excelente	47

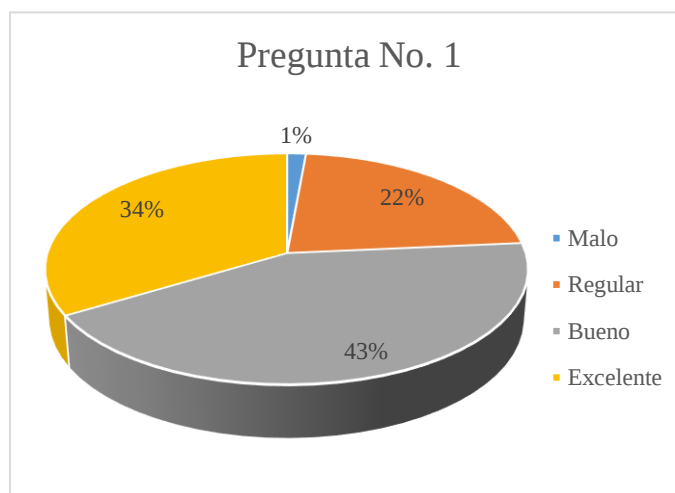


Figura 21. Resultado Pregunta No. 1.

7.5.1.2. Pregunta No. 2. ¿Resolvió las dudas acerca del trámite y/o servicio que requirió?
¿Cómo califica su satisfacción respecto a la información suministrada?

Malo	5
Regular	80
Bueno	49
Excelente	6

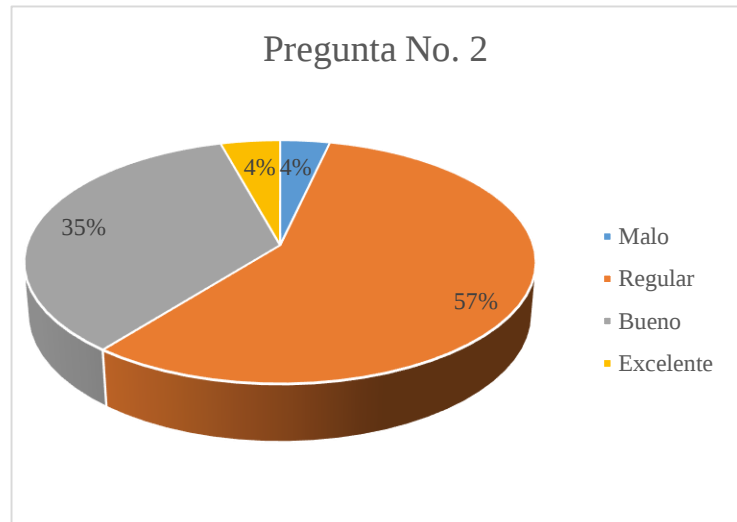


Figura 22. Resultado Pregunta No. 2.

7.5.1.3 Pregunta No. 3. ¿Considera que la explicación por parte del funcionario acerca de su duda fue clara y precisa? ¿Cómo la califica?

Malo	3
Regular	47
Bueno	50
Excelente	40

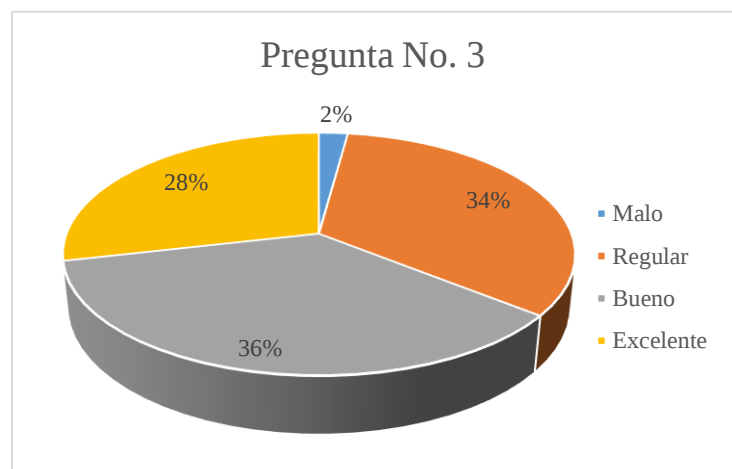


Figura 23. Resultado Pregunta No. 3.

7.5.1.4 Pregunta No. 4. ¿La atención que se le prestó fue oportuna y a tiempo?

Malo	1
Regular	0
Bueno	67
Excelente	72

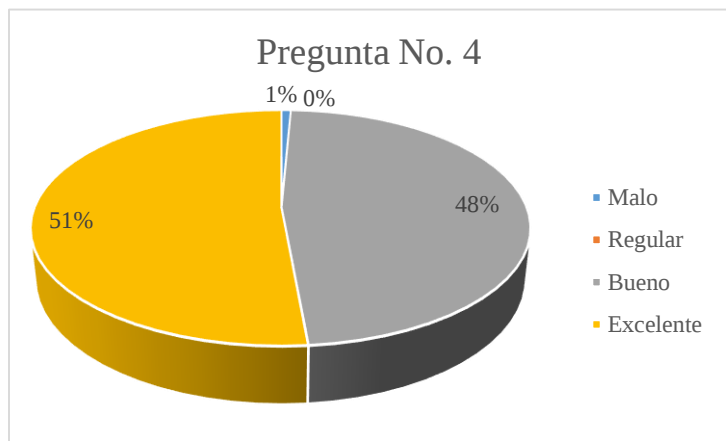


Figura 24. Resultado Pregunta No. 4.

7.5.1.5 Pregunta No. 5. ¿Los espacios de atención al cliente están aseados, ventilados y el nivel del ruido es adecuado?

Malo	7
Regular	13
Bueno	69
Excelente	51

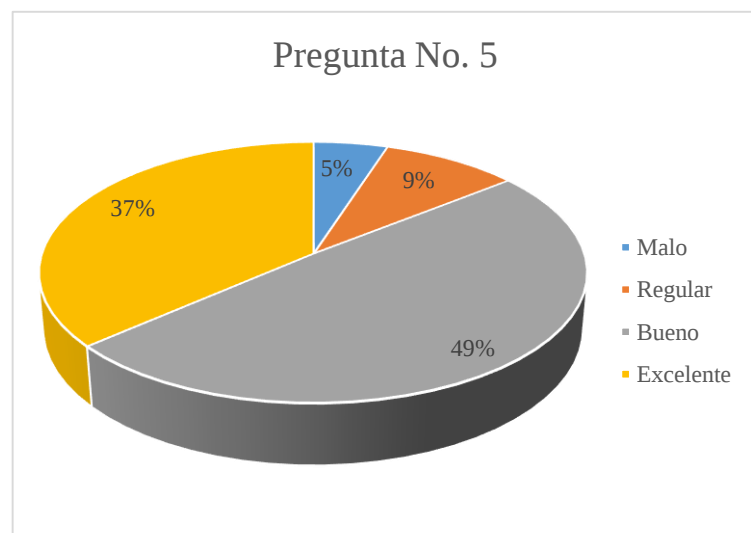


Figura 25. Resultado Pregunta No. 5.

7.5.1.6 Pregunta No. 6. ¿Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados?

Malo	21
Regular	39
Bueno	64
Excelente	16

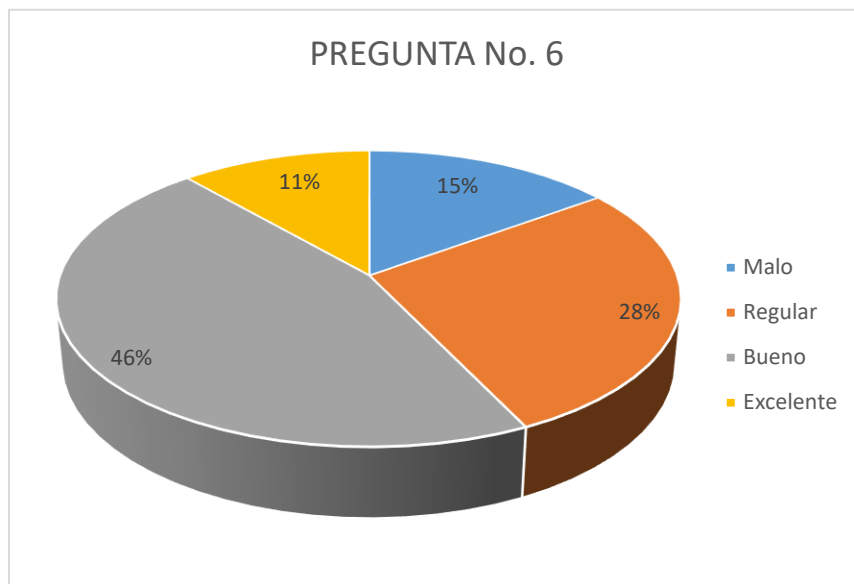


Figura 26. Resultado Pregunta No. 6.

El análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente realizadas proporcionó información valiosa acerca de la percepción que tienen los clientes en cuanto a aspectos importantes de los servicios que ofrece el Banco Inmobiliario de Floridablanca; Por lo general, todos los aspectos discutidos en la encuesta mostraron buena aceptación del público, salvo en el caso particular de la Pregunta No. 3 donde los usuarios manifestaron cierta incomodidad acerca del servicio prestado puesto que sus trámites no fueron resueltos y la información suministrada no fue del todo clara.

8. Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad

8.1. Planificación de auditorías

Después de concluidas las etapas de planificación, documentación e implementación, se dio inicio a la última etapa del proyecto que comprendió la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad con el fin de determinar qué tan eficaz y adecuado fue para el Banco Inmobiliario de Floridablanca. Se planificó la etapa de evaluación mediante la realización de dos auditorías internas donde los resultados obtenidos dan origen a los planes de seguimiento para la mejora continua del Sistema.

 Programa de auditorías Banco Inmobiliario de Floridablanca 					
Auditoría No.	Tipo de Auditoría	Responsable	Objetivo de la auditoría	Alcance	Cronograma
1	De primera parte	Auditor Interno	Determinar el grado de conformidad con los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2009, en la primera etapa de implementación en el Banco Inmobiliario de	Sistemas de gestión de Calidad en el Banco Inmobiliario de Floridablanca, enfocado a nivel de los Procesos Estratégicos y de Evaluación y Control, en cumplimiento de la	Primera semana de abril

			Floridablanca según el alcance determinado.	NTC GP 1000:2009, numerales 1 al 5.	
2	De primera parte	Auditor Interno	Determinar la conformidad con los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2009, en la segunda etapa de implementación en el Banco Inmobiliario de Floridablanca según el alcance determinado.	Sistemas de gestión de Calidad en el Banco Inmobiliario de Floridablanca enfocado a todos los procesos de la Entidad identificados en el Mapa de Procesos, en cumplimiento con la NTC GP 1000:2009.	Tercera semana de mayo
1	De segunda parte	Auditor Externo	Determinar la sostenibilidad y continuidad en el desarrollo de los Sistemas de gestión de la Calidad, tras el trabajo de	Sistemas de gestión de Calidad en el Banco Inmobiliario de Floridablanca, enfatizando en los procesos débiles,	Por acordar

			implementación de la NTC GP 1000:2009.	determinados en las auditorías anteriores.	
2	De tercera parte	Auditor Externo	Determinar la conformidad con los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2009, enfatizando en su trazabilidad y determinando el nivel de preparación para una auditoría de certificación.	Todos los niveles representados en el Mapa de Procesos del Banco Inmobiliario de Floridablanca.	Por acordar

Figura 27. Programa de auditorías.

8.1.1. Preparación. Una vez aprobado el programa de auditorías se tienen en cuenta los siguientes componentes para su disposición:

Designación del líder del equipo auditor

Definición de los objetivos, el alcance y los criterios de auditoría

Selección de equipo auditor

Revisión de la documentación

Preparación del plan de auditorías

Asignación d tareas al equipo auditor

Preparación de los documentos de trabajo

8.1.2. Ejecución.

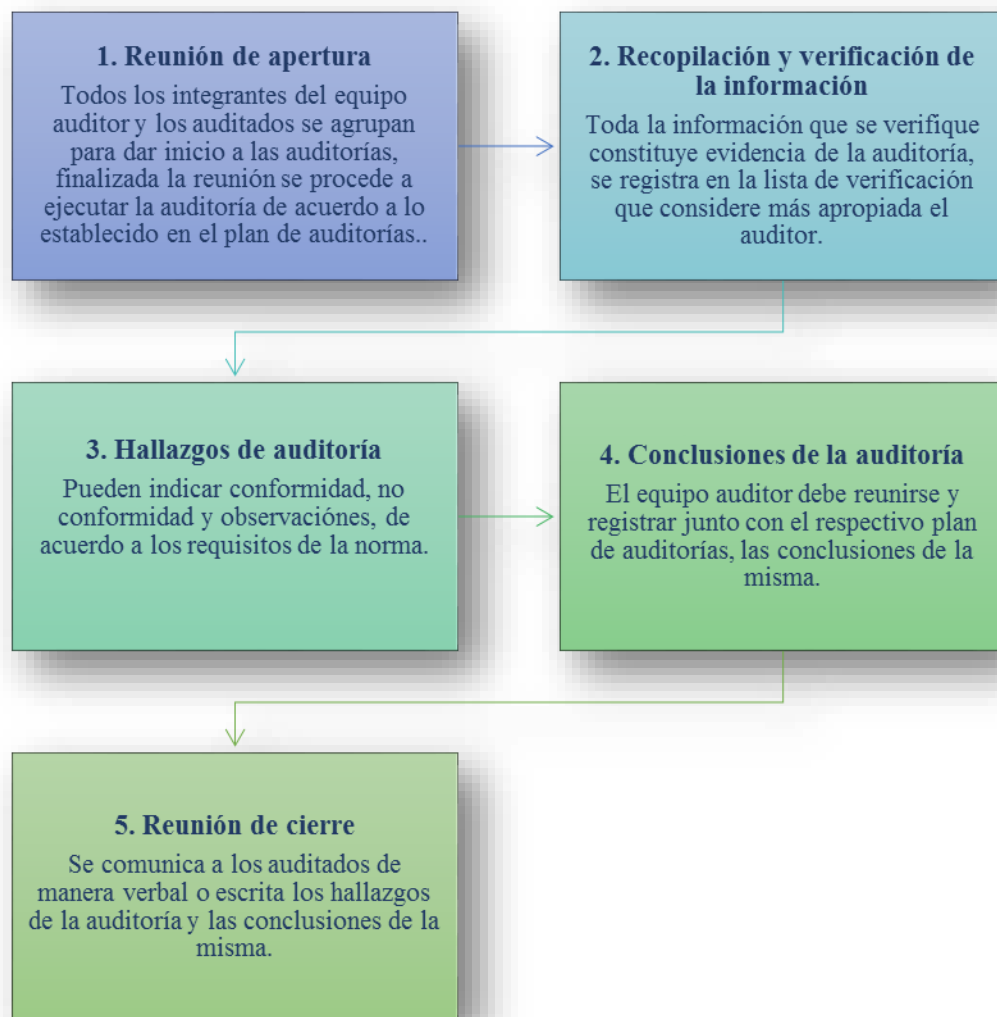


Figura 28. Metodología de ejecución de auditoría

En el **Apéndice L** se puede evidenciar la lista de chequeo utilizada para la realización de cada una de las auditorías.

8.1.3. Seguimiento. Luego que los responsables de los procesos auditados y demás interesados han recibido el informe, deben planificar e implementar las acciones que sean necesarias para mitigar las no conformidades y reconocer las oportunidades de mejora; el representante de dirección realiza el seguimiento de las auditorías, utilizando como herramienta los formatos de acciones correctivas y preventivas de la Entidad.

8.2. Primera auditoría

De acuerdo con el programa de auditorías, se realizó la reunión pre auditoría el día 8 de abril del 2019, con el fin de establecer los lineamientos para la realización de la primera auditoría interna al Sistema de Gestión de Calidad del Banco Inmobiliario de Floridablanca. Al terminar la reunión se dio paso a la fase de recolección de evidencias en la por medio de entrevistas con los responsables de los procesos, observación de actividades y revisión de documentos, el auditor líder recopiló la información necesaria para su posterior análisis y generación de hallazgos de auditoría, con base en esos hallazgos se generaron las observaciones, no conformidades y fortalezas de las áreas auditadas. La auditoría se dio por concluida con una junta de cierre, en donde se presentaron a los líderes de los procesos los hallazgos más relevantes del SGC del BIF.

OBJETIVOS

- Determinar el grado de conformidad del SGC del BIF con los lineamientos de la NTC GP 1000:2009 y MECI 1000.
- Determinar la conformidad del sistema de gestión con los requisitos de la norma de calidad.
- Determinar la eficaz implementación y mantenimiento del sistema de gestión
- Evaluar el conocimiento de la estructura organizacional, procesos y procedimientos.
- Identificar las oportunidades de mejoras potenciales del sistema.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA: Cubre las actividades orientadas a verificar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y el MECI del Banco Inmobiliario de Floridablanca; enfocado a nivel de los procesos y de evaluación y control.

DOCUMENTOS EXAMINADOS: Manual de calidad, procedimiento de control de documentos y registros, procedimiento de control de PNC, procedimientos de acciones correctivas y preventivas, procedimientos de auditorías internas, listado maestro de documentos y registros, matriz de indicadores, matriz de riesgo, matriz de comunicación, manual de convivencia, manual de funciones.

FORTALEZAS

- Existe un compromiso de la alta dirección, con el mantenimiento y mejora del SGC, lo que motiva a los líderes del proceso y demás miembros del comité a trabajar en pro de la consecución de las metas

- Los objetivos de calidad propuestos por la Entidad están acordes con lo políticas de calidad propuesta.
- Se evidencia gestión de recursos tecnológicos que soportan las actividades administrativas
- Manejan metodología actualizadas propuestas por el DAFP para la realización del diagnóstico y la administración de riesgos.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Asegurarse de controlar todos los documentos identificados como necesarios para el sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con los procedimientos internos que apuntan a dicho propósito; esto por cuanto se pudo observar que existe un gran volumen de documentos circulando sin código de identificación, en formato diferente al definido en el procedimiento, sin identificación del estado de revisión vigente, entre otros aspectos, sin el logo actual de la empresa o en su defecto se evidenciaron No Conformidades Mayores por la ausencia de Procedimientos requisitos de la Norma y la no socialización de los existentes frente a lo establecido en el Numeral 4 de la norma.

La alta dirección debe asegurarse de proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia. Una manera de evidenciar dicho compromiso, es principalmente la creación de una estructura organizativa con responsabilidad y autoridad definidas para apoyar la implementación, el mantenimiento y la evaluación continua de la eficacia del SGC.

La organización debe asegurarse de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante la aplicación de acciones correctivas y preventivas, de acuerdo con lo establecido en los procedimientos establecidos.

NO CONFORMIDADES

Numeral 4.2.3 Se encontró que se manejan algunos documentos obsoletos, no poseían identificación especial

Numeral 5.1.d No existe registro de la primera revisión por la dirección realizada.

ASPECTO MECI. Transparencia. No se evidencia la existencia mecanismos que permitan a la Entidad demostrar a la comunidad su gestión y resultados. Rendición de cuentas a la comunidad.

Numeral 5.3.e. No se evidencia que todos los usuarios de la Entidad conozcan la política de calidad.

Numeral 5.5.3. No se han establecidos proceso de comunicación apropiados.

Numeral 6.1. No hay evidencia de que se designen los recursos necesarios para mantener el SGC.

Numeral 7.2.3.d No existe seguimiento a las quejas, sugerencias y reclamos.

Numeral 8.2.1 No hay suficiente información para establecer la percepción del servicio de parte de los usuarios.

Numeral 8.2.3. El sistema de evaluación no facilita que el seguimiento de los procesos sea conocido por los servidores públicos de la Entidad. No se difunden los resultados.

MECI aspecto ambiente de control. No se demuestra que la Entidad realice desarrollo del talento humano.
OBSERVACIONES
Se sugiere a la institución asegurarse de que el procedimiento de acción correctiva y acción preventiva no solo sea entendido sino aplicado por cada uno de los responsables de cada proceso.
De las actividades que se programen se deberían dejar soportes que evidencien la efectividad del proceso.
Se aconseja realizar procedimientos o caracterizaciones documentales de los procesos de la Entidad.

Figura 29. Informe primera auditoría.

8.3. Segunda auditoría

De mismo modo que en la primera auditoría se dio inicio con una reunión de apertura el 13 de mayo, la cual fue dirigida por el auditor líder; y en donde se dieron a conocer los hallazgos de la anterior auditoría. El proceso de la segunda auditoría transcurrió de acuerdo a lo planeado.

OBJETIVOS

- Determinar la conformidad con los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2009, en la segunda etapa de implementación y tras realizar las acciones establecidas para resolver las no conformidades de la primera auditoría.
- Evaluar la capacidad del sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables al alcance del sistema de gestión y a la norma de requisitos de gestión
- Evaluar la forma en que se desarrollan los procesos en cada dependencia.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA: Inspección de los procesos y procedimientos para establecer las falencias de la Entidad y determinar los planes de mejoramiento que permitan minimizar las debilidades encontradas por los entes de control al momento de la realización de la auditoría del SGC según la NTC GP 1000:2009 y el MECI 1000 del Banco Inmobiliario de Floridablanca.

DOCUMENTOS EXAMINADOS: Manual de Funciones, Caracterizaciones de procesos, Código de Ética y Buen Gobierno, Manual de calidad, Procedimiento de Control de Documentos y registros, Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas, Procedimiento de Auditorías Internas, Listado Maestro de Documentos y Registros, Matriz de Indicadores, Mapa de Riesgos, Matriz de Comunicación, Revisión por la Dirección.

FORTALEZAS

- Se evidencia el compromiso de la alta dirección, con el mantenimiento y mejora del sistema lo que motiva a los líderes de proceso y demás miembros del comité de calidad a trabajar en pro de la consecución de las metas institucionales.
- Se realizan las caracterizaciones de todos los procesos identificados en el Mapa de Procesos.

- Los objetivos de calidad propuestos por la Entidad están acordes con lo políticas de calidad propuesta.
- Se evidencia gestión de recursos tecnológicos que soportan las actividades administrativas
- Manejan metodología actualizadas propuestas por el DAFP para la realización del diagnóstico y la administración de riesgos.
- Están identificados los riesgos de la entidad que le permiten prevenir su acaecimiento.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

La organización debe asegurarse de aplicar los métodos establecidos para la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad para demostrar la capacidad de los mismos para alcanzar los resultados planificados; esto por cuanto se pudo observar que en el proceso de direccionamiento estratégico no tiene definidos o registrados sus indicadores de Gestión en la Caracterización, así como otros procesos de apoyo y solo un porcentaje de procesos del SGC viene aplicando dicha medición. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben asegurarse de llevar cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del servicio.

NO CONFORMIDADES

Numeral 4.2.3. El procedimiento de control de documentos no se conocía por parte de los participantes en el proceso.

Numeral 4.2.4. Los registros que soportan las competencias de los cargos, que podrían afectar la calidad del servicio y/o productos no están actualizados en su totalidad.

Numeral 6.3.b. No hay herramientas, equipos y sistemas de información para la gestión de procesos.

Numeral 6.22 d. A pesar de que existe un manual de funciones establecido y comunicado a todos los niveles de la entidad, los funcionarios desconocen las funciones correspondientes a sus cargos y subestiman la importancia de dicho conocimiento. Numeral 8.4. No se evidencia que el tratamiento de datos (encuesta la satisfacción del cliente), no es utilizada en pro de la mejora continua.
OBSERVACIONES Dar a conocer los procedimientos de acciones correctivas y preventivas, para que se asegure la efectividad de las mismas.

Figura 30. Informe segunda auditoría.

8.4. Plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento es la herramienta que recoge y coordina las acciones prioritarias que el SGC abordará para mejorar aquellas características que tendrán mayor impacto en las prácticas vinculadas con los resultados y el logro de los objetivos mediante el proceso de autoevaluación. En la medida en que se logren las acciones de mejora propuestas, se puede continuar avanzando en el mejoramiento, de tal forma de incorporar a la práctica habitual en la Entidad las acciones específicas de seguimiento que permiten alcanzar el mejoramiento propuesto.

A continuación, se presenta el plan de mejoramiento planteado, que evidencia el seguimiento de la gestión de la implementación del proyecto y que resulta de una síntesis de los diferentes instrumentos de gestión de la calidad que se desarrollaron y evidenciaron en el presente libro.

PLAN DE MEJORAMIENTO BANCO INMOBILIARIO DE FLORIDABLANCA								
No conformidad	Indicador	Actividades	Seguimiento				Meta	Cumplimiento
			Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4		
Realización de revisiones por la dirección, que permitan la oportuna toma de decisiones	# de Revisiones por la Dirección	Establecimiento de un formato para la Revisión por la Dirección	0	1			3	
La documentación del SGC no está totalmente aprobada	(# de documentos aprobados / # de documentos existente) * 100	Programar reuniones de equipo SGC y Directivos, para aprobación documental.	45%	100%			100%	
Muy poco registro de formatos diligenciados	(# número de formatos diligenciados / # de formatos requeridos)*100	Suministro de formatos para su oportuno diligenciamiento	10%	55%			95%	
No determinación de requisitos del cliente	# de veces en que la encuesta diseñada es aplicada en el año	Aplicación de una encuesta de satisfacción generada por el Equipo SGC.	1	0			2	
	# de buzones de sugerencia ubicados estratégicamente	Ubicar buzones de sugerencias en las distintas sedes, con formatos funcionales de diligenciamiento para dicho fin.	1	2			2	

Carpetas de contratos con documentación incompleta y seguimiento de la acción correctiva a aplicar.	(# de carpetas revisadas / # total de carpetas de contratación)*100	Revisión de la totalidad de las carpetas de contratación a partir de la utilización de personal de apoyo supervisado por el líder del proceso; recuperación documental de manera interna y a partir de la solicitud directa al contratado.	20%	30%			100%	
Los formatos existentes en los diferentes procesos no son funcionales o están obsoletos	(# de formatos funcionales y actualizados / # de formatos existentes) *100	Revisión y actualización de formatos, con los líderes de proceso.	60%	100%			100%	
Realización del Programa de auditorías	# de auditorías realizadas	Dar cumplimiento estricto a las auditorías en las fechas programadas.	0	2			2	
No se ha realizado la primera medición de indicadores de la Matriz de Riesgos	# de veces en que la medición fue realizada, durante el año	Realización de reunión de líderes de proceso y Equipo SGC para hacer seguimiento de los riesgos identificados	0	1			1	
No solución y/o respuesta a las quejas y reclamos presentados a la institución.	(# de quejas y reclamos solucionados / # de quejas y reclamos presentados)x100	Establecimiento de un formato para quejas y reclamos, que será utilizado para el buzón de sugerencias y la presentación de queja formal en cualquiera de las dependencias y que deberán ser solucionados en un lapso de tiempo máximo de 5 días hábiles.	60%	80%			90%	

Ineficiencia en la expedición de certificados y su correcta emisión.	(# de certificados emitidos eficientemente / # de certificados solicitados) * 100	Compromiso de autocontrol y creación del formato - solicitud de certificados	35%	60%			100%	
Perdida de documentos ineficiente recuperación de los mismos	(# de carpetas completas / # de carpetas revisadas)* 100	Que estudiantes en práctica, de sus horas sociales revisan que las carpetas tengan la totalidad de los documentos	25%	75%			90%	
No aprovisionamiento oportuno de los recursos por parte de Almacén e Inventario	(# solicitudes contestadas / # solicitudes hechas a almacén) * 100	En el procedimiento de Almacén se establece un formato de solicitud y serán establecidos las fechas y los tiempos en los que se deberán hacer las mismas.	0%	40%			80%	

Figura 31. Plan de Mejoramiento BIF.

9. Conclusiones

Fue de vital importancia realizar un diagnóstico inicial de la Entidad antes de ejecutar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, puesto que permitió reconocer el nivel de cumplimiento de los requisitos de la NTC GP 1000:2009 y el MECI 1000:2014. La información recolectada ayudó a identificar los numerales y procesos críticos en los que se debían centrar mayores esfuerzos.

Las actividades de Capacitación y Sensibilización fueron estrictamente necesarias porque la aceptación del sistema de gestión dependía de la promoción de un ambiente de calidad en la Entidad, y pese que al inicio se encontró resistencia al cambio, se logró crear una cultura organizacional en el cual los funcionarios se sintieron parte importante del sistema y se responsabilizaron de cumplir lo acordado.

Para una empresa es muy importante tener documentado su manual de funciones y responsabilidades y darlo a conocer a sus empleados, debido a que le informa al trabajador las labores que deberá desarrollar, sus deberes y sus responsabilidades, gracias a lo cual éste tendrá un mejor desempeño que impactará de manera positiva la prestación del servicio.

Un sistema de gestión se encuentra predispuesto a cambios organizacionales, estos pueden ser producto de decisiones administrativas, cambios externos o cambios propios del sistema; para lograr una implementación exitosa se debe realizar una revisión y una retroalimentación constante

de los procesos, evaluando las novedades existentes con el fin de efectuar las actualizaciones y mejoras que sean pertinentes.

Al realizar la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad a través de mecanismos como las auditorías internas y las revisiones por la dirección, se pudo identificar el estado actual de la Entidad, los factores que la afectan y sus falencias en la calidad; por lo que se concluye que el proceso de evaluación es determinante, pues posibilita el análisis de las condiciones y la toma de decisiones para asegurar el mejoramiento continuo.

La práctica permanente del modelo por procesos y la continuidad del Sistema de Gestión, le otorgan a la Entidad una gran herramienta para el crecimiento y el éxito de la empresa debido a la mejora continua y a las metas que se propone la organización.

10. Recomendaciones

Se debe aprovisionar los recursos necesarios (económicos, físicos y humanos), para el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad por parte de la Alta Dirección.

Contagiar la cultura de la calidad a los contratistas del BIF realizando inducciones cortas con referencia al tema y facilitando toda la estructura documentada que el mismo exige dentro de su mantenimiento.

Realizar las reuniones del comité de calidad con periodicidad cada vez que se requiera para asuntos concernientes a los procesos, de mejoras y cambios en el sistema todo con el fin de cumplir tanto con la norma como con el servicio a la comunidad de Floridablanca.

Cada que se realice un cambio a la documentación del Sistema de Gestión de Calidad del BIF, deben actualizarse los documentos relacionados y capacitar a la persona interesada para garantizar la permanencia del Sistema.

Emplear las encuestas de satisfacción del usuario de forma más seguida y rigurosa, con el objetivo de verificar si se satisfacen las necesidades de todas las personas atendidas en la Entidad.

Realizar evaluaciones al sistema desde las auditorías para identificar debilidades en algún aspecto en específico con el fin de diseñar estrategias de refuerzo.

Referencias Bibliográficas

- Berenson, M y Levine, D. (1996). *Estadística Básica en Administración, Conceptos y Aplicaciones*. México, Prentice Hall Inc. 22 p.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. (2006). *Guía de Diagnóstico para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. (2007). *Armonización Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2014. Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000:2004*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. (2007). *Rol de las Oficinas de Control Interno*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. (2008). *Metodología para Evaluación de la Capacitación*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. (2011). *Guía Administración del Riesgo*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. (2013). *Guía de Auditoría para Entidades Públicas*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. (2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2014*. Dirección de políticas de control interno y Racionalización de Trámites.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. (2015). *Manual del Sistema de Gestión de Calidad y de Operaciones*

- Hoyos, W. (2006). *Un Libro de Calidad, La Ingeniería Industrial aplicada a la Calidad en las empresas*. Bucaramanga, Colombia. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. INCONTEC. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC- ISO 9001*.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. INCONTEC. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario ISO 9000*.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. INCONTEC. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. NTCGP 1000:2009 de Calidad*.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. INCONTEC. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para las auditorías de Calidad*.
- Ponce, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12 (1), 113-130.