

**DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA CALIDAD EN EL PROCESO FINANCIERO DE LA UNIVERSIDAD
INDUSTRIAL DE SANTANDER BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA
TÉCNICA COLOMBIANA (NTC) ISO 9001: 2000**

**JENNY PAOLA ROSAS ARDILA
JENNY JOHANNA RUEDA NIÑO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2007

**DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA CALIDAD EN EL PROCESO FINANCIERO DE LA UNIVERSIDAD
INDUSTRIAL DE SANTANDER BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA
TÉCNICA COLOMBIANA (NTC) ISO 9001: 2000**

**JENNY PAOLA ROSAS ARDILA
JENNY JOHANNA RUEDA NIÑO**

**Trabajo de Grado para optar por el Título de
Ingeniera Industrial**

**Director
JORGE ELIÉCER FIGUEROA VARGAS
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2007

DEDICATORIA

*A Dios por todas sus bendiciones y ser la luz en mi camino,
A mis padres por brindarme su amor y apoyo en todo momento,
A mi hermano por su cariño y valioso respaldo,
A mi familia y amigos por su constante motivación.*

Jenny Johanna Rueda Niño

*A Dios, por ser mi luz y mi fortaleza.
A mis padres, por haberme brindado tantas y tantas oportunidades
... esto jamás hubiera sido posible sin ustedes.
A mi hermanita, por ser la unión de mi hogar.
A mi novio, por su comprensión y apoyo incondicional...
Y a mis amigas, por su incansable motivación.*

Jenny Paola Rosas Ardila

AGRADECIMIENTOS

Ingeniero Luis Eduardo Becerra Ardila, Jefe de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander y Tutor del Trabajo de Grado, por su apoyo incondicional, su dedicación y colaboración.

Ingeniero Jorge Eliécer Figueroa, Profesor de la Universidad Industrial de Santander y Director del Trabajo de Grado, por su colaboración y valiosas orientaciones.

Personal de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander, por su participación y contribución al desarrollo exitoso del Sistema de Gestión de Calidad del Proceso Financiero.

Ingenieras Juliana Peña y Ángela Gómez, por su constante cooperación en el mejoramiento continuo de la División Financiera.

Ingeniera Sandra Pinzón, por su dedicación en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad.

A todas las personas que contribuyeron con su esfuerzo y aportes a lo largo de este trabajo de grado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1 OBJETIVOS.....	19
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
2 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	21
2.1 UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.....	21
2.1.1 Misión.....	21
2.1.2 Visión	21
2.1.3 Reseña Histórica.....	24
2.1.4 Estructura Organizacional.....	27
2.2 DIVISIÓN FINANCIERA	32
2.2.1 Misión.....	32
2.2.2 Visión	32
2.2.3 Estructura Organizacional	32
3 MARCO TEÓRICO	34
3.1 DEFINICIONES.....	34
3.2 ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION).....	35
3.3 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	36
3.4 NTC ISO 9001:2000.....	37
3.4.1 Enfoque basado en Procesos	37
3.4.2 El Ciclo PHVA y el Enfoque Basado en Procesos	39
3.4.3 Sistema de Gestión de la Calidad	40
3.5 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SGC	43
4 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO FINANCIERO.....	48
4.1 DIAGNÓSTICO CON RELACIÓN AL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	49
4.1.1 Calidad en el servicio de la enseñanza universitaria.....	49
4.1.2 Contexto Mundial de la Calidad Universitaria.....	49
4.1.3 Contexto Nacional de la Calidad Universitaria	52
4.1.4 Análisis del Diagnóstico del Sector Educativo.....	66
4.2 PREDIAGNÓSTICO.....	67
4.2.1 Subprocesos definidos en el Proceso Financiero.....	67
4.2.2 Personal.....	69

4.2.3	Documentos	69
4.2.4	Registros	70
4.2.5	Observaciones	70
4.3	DIAGNÓSTICO RESPECTO A LA NTC ISO 9001:2000	71
4.3.1	Programación del Diagnóstico	71
4.3.2	Ejecución del Diagnóstico	72
4.3.3	Resultados y Conclusiones del Diagnóstico.....	85
5	PLANIFICACIÓN	88
5.1	COMITÉ DE CALIDAD	88
5.2	GRUPO PRIMARIO	90
5.3	ALCANCE Y EXCLUSIONES.....	92
5.3.1	Alcance	92
5.3.2	Exclusiones	92
5.4	POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD	92
5.4.1	Política de Calidad	92
5.4.2	Objetivos de Calidad	95
5.5	MAPA DE PROCESOS	95
5.6	CARACTERIZACIÓN DE LOS SUBPROCESOS	99
5.7	INDICADORES DE GESTIÓN	102
6	DOCUMENTACIÓN	105
6.1	METODOLOGÍA DE LA DOCUMENTACIÓN	105
6.1.1	Determinación de las necesidades de documentación	106
6.1.2	Diagnóstico de la situación de la documentación.....	107
6.1.3	Diseño del sistema documental	107
6.1.4	Elaboración, adecuación y actualización de los documentos.....	109
6.1.5	Revisión y aprobación de la documentación	110
6.2	NORMALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	110
6.2.1	Codificación.....	111
6.2.2	Contenido de los documentos.....	113
6.3	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SGC	116
6.3.1	Identificación de la necesidad de actualizar un documento	116
6.3.2	Elaboración, actualización o anulación de documentos	116
6.3.3	Aprobación de documentos.....	117
6.3.4	Distribución y Control de documentos.....	118
6.3.5	Control de registros	119
6.4	DOCUMENTOS DEL SGC PARA EL PROCESO FINANCIERO	119
7	CAPACITACIÓN.....	122
7.1	SENSIBILIZACIÓN	122
7.2	PLAN DE CAPACITACIÓN	123
7.3	DESARROLLO DE LAS CAPACITACIONES	123

7.4	PLAN DE INCENTIVOS AL PERSONAL	129
7.5	CONTROL DE ASISTENCIA A LAS CAPACITACIONES	130
7.6	EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	130
7.7	RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES	131
8	IMPLEMENTACIÓN.....	132
8.1	REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	133
8.2	VALIDACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	133
8.3	IMPLEMENTACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.....	134
8.3.1	Socialización de documentos a las UAA.....	135
8.4	ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA DESARROLLADAS.....	138
8.5	QUEJAS Y RECLAMOS.....	140
8.6	LOGROS ALCANZADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC.....	142
9	EVALUACIÓN	144
9.1	ETAPAS DE LA AUDITORÍA	144
9.1.1	Planeación	145
9.1.2	Ejecución y Verificación	145
9.1.3	Seguimiento y Mejoramiento.....	147
9.2	MAPA DE RIESGOS	149
9.2.1	Objetivos	149
9.2.2	Metodología	150
9.2.3	Resultados Mapa de Riesgos	154
10	MEJORAMIENTO.....	155
10.1	PROGRAMA CINCO ESES	155
10.1.1	Objetivo	155
10.1.2	Descripción	155
10.1.3	Metodología	155
10.2	PROPUESTAS DE MEJORA	160
10.2.1	Modificación Presupuestal	162
10.2.2	Solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP).....	163
10.2.3	Ingresos por Caja	164
10.2.4	Ingresos por Bancos	165
10.2.5	Egresos	166
10.3	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	166
10.4	MEJORAS LOGRADAS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC	167
11	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	169
11.1	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	169
11.2	PERFIL FINAL DEL SGC DEL PROCESO FINANCIERO.....	170

CONCLUSIONES	172
RECOMENDACIONES.....	174
BIBLIOGRAFÍA	175

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional Universidad Industrial de Santander	29
Figura 2. Estructura Organizacional División Financiera	33
Figura 3. Modelo Sistema de Gestión de la Calidad	38
Figura 4. El ciclo “Planificar – Hacer – Verificar – Actuar”	39
Figura 5. Entidades Encargadas de la Administración del Sector Educación	53
Figura 6. Caracterización del Proceso de Gestión del Recurso Financiero de la Universidad de Antioquia.	62
Figura 7. Estructura de la División Financiera de la Universidad Militar Nueva Granada	63
Figura 8. Resultados del Diagnóstico situacional del Proceso Financiero	86
Figura 9. Mapa de Procesos	98
Figura 10. Formato Caracterización del Proceso	101
Figura 11. Hoja de Vida Indicadores Proceso Financiero	103
Figura 12. Metodología de la Documentación	106
Figura 13. Jerarquía de la Documentación en el Proceso Financiero	108
Figura 14. Listado Maestro de Documentos Internos	118
Figura 15. Listado Maestro de Documentos Externos	118
Figura 16. Listado Maestro de Registros	119
Figura 17. Formato Registro de Asistencia	130
Figura 18. Socialización Política de Calidad	132
Figura 19. Cuadro tratamiento de quejas y/o reclamos	141
Figura 20. Metodología del Mapa de Riesgos	150
Figura 21. Metodología Programa Cinco Eses	156
Figura 22. Resultados Diagnóstico del Programa Cinco Eses	157
Figura 23. Evaluación del Programa Cinco Eses	160

Figura 24. Metodología para el Mejoramiento de Procedimientos 162

Figura 25. Perfil Final del SGC del Proceso Financiero 171

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Instituciones de Educación Superior Acreditadas	58
Tabla 2. Instituciones de Educación Superior Certificadas	59
Tabla 3. Responsables de los Subprocesos	68
Tabla 4. Actividades de los subprocesos	68
Tabla 5. Personal División Financiera.....	69
Tabla 6. Escala de Valoración del Diagnóstico	72
Tabla 7. Criterios cualitativos de valoración.....	73
Tabla 8. Diagnóstico situacional del Proceso Financiero	74
Tabla 9. Resultados del Diagnóstico del SGC para el Proceso Financiero.....	85
Tabla 10. Atributos de Calidad de los Procesos de Apoyo	94
Tabla 11. Objetivos de Calidad	96
Tabla 12. Codificación de los documentos.....	111
Tabla 13. Codificación de los Procesos	112
Tabla 14. Descripción del Instructivo	115
Tabla 15. Instancias de elaboración, revisión y aprobación de documentos internos	117
Tabla 16. Programa de Capacitación.....	124
Tabla 17. Plan de Incentivos.....	129
Tabla 18. Programa de socialización de documentos.....	134
Tabla 19. Cronograma de socialización del SGC a las UAA.....	136
Tabla 20. Acciones Correctivas, preventivas y de mejora desarrolladas	138
Tabla 21. Logros alcanzados con la implementación del SGC	142
Tabla 22. Plan de Acción de Mejora	148
Tabla 23. Cumplimiento de Objetivos	169
Tabla 24. Perfil Final del SGC del Proceso Financiero	171

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta para la realización del Diagnóstico	177
Anexo B. Cronograma Inicial de Implementación del SGC.....	186
Anexo C. Cronograma Final de Implementación del SGC.....	188
Anexo D. Inventario Documental	190
Anexo E. Formato Evaluación de Capacitaciones	193
Anexo F. Resultados Evaluación de Capacitación.....	194
Anexo G. Circular Veeduría Ciudadana	201
Anexo H. Mapa de Riesgos del Proceso Financiero.....	204
Anexo I. Fotos Primera Jornada de Cinco Eses	207
Anexo J. Fotos Segunda Jornada de Cinco Eses.....	210
Anexo K. Formato Encuesta de Satisfacción.....	212
Anexo L. Análisis de Resultados de la Encuesta de Satisfacción.....	215

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO FINANCIERO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA (NTC) ISO 9001: 2000*.

AUTORES: JENNY PAOLA ROSAS ARDILA
JENNY JOHANNA RUEDA NIÑO**

PALABRAS CLAVE: NTC ISO 9001:2000, SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN, AUDITORÍA.

DESCRIPCIÓN:

La División Financiera de la Universidad Industrial de Santander, dependencia responsable del Proceso Financiero, implementa el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), como una herramienta de gestión que permita dirigir y evaluar su desempeño, a fin de lograr el fortalecimiento de la actividad misional de la institución.

En la primera etapa de este proyecto se realizó un diagnóstico respecto al Sector de la Educación Superior y de las condiciones iniciales del Proceso Financiero con relación al cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2000, información a partir de la cual se definió la etapa de planificación, identificando las actividades a realizar durante el diseño, documentación e implementación del SGC. En la misma forma, y para asegurar una eficaz implementación, se llevó a cabo un plan de sensibilización y capacitación al personal de la División Financiera en los conceptos relacionados con calidad durante el desarrollo del SGC.

Culminadas las etapas de implementación y capacitación, se continuó con la evaluación del SGC a través de la auditoría interna de calidad, escenario que junto con el mapa de riesgos financiero permitió definir del plan de mejoramiento.

Por último, el perfil final del SGC del Proceso Financiero muestra el nivel de implementación logrado con el presente Trabajo de Grado, puntaje que se verá incrementado a medida que evoluciona el SGC de la Universidad Industrial de Santander.

* Trabajo de Grado modalidad Práctica Empresarial.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Ingeniero Jorge Eliécer Figueroa.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN, IMPLEMENTATION AND IMPROVEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE FINANCIAL PROCESS OF THE UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UNDER THE REQUIREMENTS OF THE NTC ISO 9001:2000*.

AUTHORS: JENNY PAOLA ROSAS ARDILA
JENNY JOHANNA RUEDA NIÑO**

KEY WORDS: NTC ISO 9001:2000, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, DESIGN, DOCUMENTATION, IMPLEMENTATION, EVALUATION, AUDIT.

DESCRIPTION:

The Financial Division of the Industrial University of Santander, in control of the Financial Process, implements a Quality Management System (QMS), as a management tool that allows to direct and to evaluate its development, in order to achieve the strengthening of the misional activity of the Institution.

In the first stage of this project, a diagnosis was made with regard to the Sector of Higher Education and the initial conditions of the Financial Process compared to the requirements of the NTC ISO 9001:2000, information from which the stage of planning was defined, identifying the activities to carry out during the design, documentation and implementation of the QMS. In the same way, and to assure an effective implementation, a plan of training to the personal in the concepts related to quality, was carried out during the development of the QMS.

Reached the stages of implementation and training, the evaluation of the QMS by means of an internal audit was made; this stage and the financial map of risks allowed defining a plan of improvement.

At the end, the final profile of the QMS shows the level of implementation achieved with this work of degree; that score will be increased as the development of the QMS of the Industrial University of Santander.

* Work of Degree.

** Physical-Mechanics Engineering Faculty. School of Industrial and Managerial Studies, Jorge Eliécer Figueroa, Industrial Engineer.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se desempeñan en un mundo interconectado que día a día plantea nuevos desafíos, la globalización de la economía y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en un contexto altamente competitivo hacen que diversos aspectos como el aseguramiento de la calidad se conviertan en una condición indispensable para competir, y marcan la pauta de la supervivencia en el largo plazo.

Es así como la calidad deja de ser un elemento diferenciador, pues hoy en día se constituye en un requisito fundamental para la permanencia de las organizaciones, por ello, y considerando que las empresas se encuentran ante el desafío de lograr la satisfacción de clientes cada vez más conocedores, decididos y exigentes, se han venido adoptando Sistemas de Gestión como herramientas claves que guían el mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad.

La Universidad Industrial de Santander, consciente de esta realidad, y teniendo en cuenta su compromiso y responsabilidad social de brindar un nivel educativo con altos estándares de calidad, y que a su vez debe estar inmerso en un proceso de mejoramiento continuo, observa la necesidad de desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar un Sistema de Gestión de la Calidad que involucre a todos los procesos de apoyo a su actividad misional.

La División Financiera, responsable del Proceso Financiero, y como División adscrita a la Vicerrectoría Administrativa, pone en marcha la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma NTC-ISO 9001:2000, a partir del cual busca lograr el mejoramiento en la prestación del servicio, acorde con las

necesidades y expectativas de sus clientes, la mejora en su desempeño y la incorporación del concepto de calidad dentro de su cultura organizacional.

El presente documento describe la metodología utilizada en el diagnóstico, planificación, implementación, evaluación y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad en el Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander, bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2000, detallando en cada uno de los capítulos, las actividades necesarias para su desarrollo.

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar, implementar y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad en el Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander, con base en la NTC ISO 9001:2000, a fin de suministrar las herramientas de gestión que favorezcan la sinergia entre los procesos y permitan un mejoramiento en el desempeño de la actividad misional de la Universidad.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y definir con el apoyo de los funcionarios de la División Financiera, los subprocesos que integran la Gestión Financiera, y a los cuales se les aplicarán los requisitos de la NTC ISO 9001:2000.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander, que permita analizar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la NTC ISO 9001:2000.
- Apoyar el plan de capacitación del personal que participa en el Proceso Financiero, con el fin de lograr exitosamente el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los parámetros de la norma técnica colombiana ISO 9001: 2000.

- Elaborar e implementar un plan de mejoramiento a partir del análisis del Proceso Financiero y los resultados de las auditorías internas realizadas, a fin de mejorar el servicio, eliminar las no conformidades encontradas y prevenir las potenciales no conformidades.

2 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

2.1.1 Misión¹

La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo.

Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida.

2.1.2 Visión²

La Universidad Industrial de Santander es una institución de educación superior estatal y autónoma, financiada por el Estado, comprometida con la defensa de un

¹ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Principios. [en línea]. Bucaramanga, Marzo 2007. Disponible en <www.uis.edu.co>

² CONSEJO SUPERIOR UIS. Acuerdo N° 15 del 2000. Aprobación del Proyecto Institucional. p. 10

estado social y democrático de derecho y de derechos humanos y la proposición de políticas públicas que garanticen el acceso de la población a condiciones de vida digna.

La UIS es actor principal del desarrollo económico, social y cultural de la región y ejemplo de democracia, convivencia, autonomía y libertad responsable. Es lugar de consulta sobre las tendencias y desarrollos en el campo de las ciencias, los avances tecnológicos, las necesidades y oportunidades del mundo del trabajo y los deseos de bienestar de la comunidad.

La vigencia social de la Universidad se manifiesta en su participación activa en Organismos de planificación local, regional y nacional, en agrupaciones de participación ciudadana para la proposición y el seguimiento de políticas y programas de desarrollo social, económico y cultural. En el fortalecimiento de sus relaciones con los sectores políticos, sociales y generadores de bienes y servicios que propendan por el bien común, en el marco de la conveniencia institucional. En la integralidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, los cuales están formados en el espíritu científico. En la apropiación y el ejercicio de los derechos humanos universales y los derechos políticos, económicos, sociales y culturales correspondientes a la práctica de la ciudadanía y en el ejercicio de una conducta profesional solidaria con la construcción de la nación colombiana.

Es sitio obligado de referencia y consulta para proponer o evaluar las alternativas de solución a los problemas prioritarios de la comunidad, y su contribución es ampliamente valorada como insumo crítico para continuar avanzando en la construcción de una sociedad en donde la equidad, la justicia, la solidaridad y el respeto por los derechos humanos y la naturaleza, sean los pilares del desarrollo humano sostenible en el marco de una cultura de paz.

Es líder del desarrollo científico en bio-ingeniería, fuentes alternas de energía, petroquímica y carboquímica, nuevas opciones para uso de combustibles, nuevos materiales y tecnologías de materiales compuestos, aprovechamiento y uso sostenible de la biodiversidad, promoción de la salud, prevención y control de las enfermedades de mayor ocurrencia, estímulo y acompañamiento a procesos de organización comunitaria orientados al desarrollo social y cultural, y mejoramiento de la calidad de la educación en todos sus niveles. Mantiene como líneas transversales la investigación en electrónica, telecomunicaciones, informática y ciencia y tecnología del medio ambiente. Promueve el desarrollo de la literatura y las artes. En todas sus Escuelas, Centros e Institutos, los miembros de la comunidad universitaria actúan como docentes-investigadores y se mantienen interconectados con grupos de pares académicos que cooperan local, nacional e internacionalmente.

Ofrece, desde la región nororiental al país, formación permanente de alta calidad y pertinencia social, propendiendo por la equidad en el acceso, con fundamento en el mérito académico. Sostiene intercambios y pasantías de profesores y estudiantes con universidades extranjeras de alta calidad y presenta una amplia oferta de programas presenciales e interactivos mediante tecnologías para la educación virtual.

Es una organización inteligente capaz de adaptarse con eficacia a la velocidad de los cambios y a las necesidades emanadas del entorno. Recibe del Estado los recursos suficientes para adelantar sus funciones de investigación, formación y proyección social, en reconocimiento a su calidad, a los resultados presentados anualmente ante la sociedad y a sus políticas de eficiencia en la utilización de los recursos. Invierte sus rentas propias para fortalecer su posición de excelencia en el medio universitario.

2.1.3 Reseña Histórica³

El primero de marzo de 1948 fueron oficialmente inauguradas las labores de la Universidad Industrial de Santander en el patio de la Escuela Industrial Dámaso Zapata.

En 1940, Mario Galán Gómez presentó ante la Asamblea de Santander el proyecto de ordenanza que inició el proceso legal de creación de la Universidad, este se limitaba a la creación de una "Facultad" de Ingeniería Industrial, "orientada de preferencia hacia las especializaciones de química, mecánica y electricidad", pero incluyó el establecimiento de un bachillerato técnico en la renovada Escuela Industrial de Bucaramanga. Una vez que la comisión designada por la Asamblea dio su visto bueno, este poder legislativo aprobó, el 21 de junio de 1940, la Ordenanza 41 que declaraba creada la "Facultad de Ingeniería Industrial" y establecía un bachillerato técnico en la Escuela Industrial.

Conforme a lo dispuesto por esta ordenanza, durante el año 1941 empezó a funcionar un bachillerato técnico en la Escuela Industrial "Dámaso Zapata".

El ingeniero Álvarez Cerón redactó el primer estatuto orgánico, el cual fue sancionado en marzo de 1947 (decreto 583), "por el cual se crea la Universidad Industrial de Santander". En el documento preparado para la Dirección Departamental de Educación, la UIS estaría inicialmente integrada por tres facultades mayores de Ingeniería Industrial (especializadas en Mecánica, Electricidad y Química) y por dos facultades menores anexas: el Colegio de Santander y el Instituto Industrial Dámaso Zapata.

El primer rector de la UIS fue Nicanor Pinzón Neira, ingeniero civil de la Escuela de Minas de Medellín. Se inició con tres facultades de Ingeniería (Eléctrica,

³ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Reseña Histórica. [en línea]. Marzo 2007. Disponible en <www.uis.edu.co>

Mecánica y Química), respectivamente dirigidas por Hernando Pardo Ordóñez, Alfonso Penagos Mantilla y Lelio Martínez Villalba, la UIS aceptó sus primeros veinte estudiantes en 1948. Las primeras cátedras fueron dictadas por: Ernst Massar, Federico Mamitza, Jacob Seib, Werner Küenzel, Wilhem Spachovsky, Friederich Weymayr y Martín Lutz; así como Guido Burzzi, Francesco Cozza, Antonio Cacciolo, Paolo Lossa y Bartolo Serafín. En 1953, durante la rectoría de Julio Álvarez Cerón, los profesores y los estudiantes ocuparon la sede de la ciudad universitaria. Un año después, se abrieron dos programas de ingeniería más (Metalúrgica y Petróleos) para atender las demandas de los empresarios del país y la inminente reversión de la Concesión de Mares a la nación.

En 1958, el número de estudiantes había ascendido a 675 y al comenzar la década de los años sesenta ya existían doce edificios ocupados por las diversas facultades de ingeniería, por el Instituto de Investigaciones y por la biblioteca.

Durante el segundo quinquenio de la década de los sesenta, bajo la rectoría de Juan Francisco Villarreal, la UIS se fusionó con la Universidad Femenina trajo al campus las mujeres que estudiaban Diseño Arquitectónico, Bacteriología, Fisioterapia y Nutrición. Ese fue el punto de partida para la creación de la facultad de profesiones de la salud, un proyecto que agregó a la Universidad los programas de Medicina y Enfermería. El campus central fue acompañado por el de esta Facultad, ubicado junto al Hospital Universitario Ramón González Valencia.

La creación del programa de Trabajo Social (1967) y la adopción del régimen administrativo de seis divisiones agrupadoras de departamentos, según los lineamientos del Plan Básico, cambió el modelo administrativo europeo por el modelo norteamericano. En 1970 se creó el programa de Ingeniería de Sistemas y la Licenciatura en Idiomas, y tres años después las Licenciaturas en Matemáticas y Biología.

El Plan de Desarrollo pudo mostrar sus mejores resultados al final de la década: la planta de profesores había aumentado de 276 a 433 personas, la matrícula estudiantil había pasado de 2.664 a 4.547 jóvenes, la oferta de carreras profesionales había llegado a 23, las construcciones llegaron a 46.189 metros cuadrados y la colección de la Biblioteca había ascendido a 55.000 volúmenes.

La década de los años ochenta se inició con el nuevo marco de acción establecido por el Decreto Ley 80 de 1980, que obligó a una nueva reforma administrativa y a ampliar el espectro de los programas profesionales: Geología (1982), Física (1983), Diseño Industrial (1985), Música (1985) e Historia (1987).

A partir de la rectoría de Rafael Serrano Sarmiento se iniciaron los programas de especialización, maestría y doctorado. Al final de la década se habían creado 7 especializaciones y 7 maestrías.

En la administración de Jorge Gómez Duarte ya sobre la década de los 90, se crea el Programa de Regionalización que sitúa proyectos educativos presenciales en el Socorro, Barbosa, Málaga y Barrancabermeja. Así mismo, se amplió la cobertura mediante programas de educación continua y presencialidad concentrada con los cuales se logró una cobertura en 17 departamentos del país.

En la década de los noventa se adoptó el régimen de las escuelas, intentando centralizar los servicios de enseñanza, investigación y extensión en unidades temáticas especializadas. Esta reforma dejó a salvo las cinco facultades (Ciencias, Ciencias Humanas, Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingenierías Físico-Químicas, Salud) que hoy en día agrupan cerca de tres decenas de escuelas. Bajo el espíritu de la Ley General de la Educación Superior (Ley 30 de 1992), la Universidad revisó su misión y todos sus reglamentos internos durante la década de los años noventa, preparándose para la acreditación de sus programas.

Al comenzar el siglo XXI, la UIS sigue siendo la Universidad más importante de la región oriental de Colombia, reconocida por la tradicional calidad de sus programas y por los esfuerzos de gestión de sus recursos financieros liderados por su actual rector JAIME ALBERTO CAMACHO PICO.

2.1.4 Estructura Organizacional⁴

La UIS, enmarca su estructura organizacional (Figura 1) en torno a los saberes en cinco facultades: Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingenierías Físico-Químicas, Ciencias, Salud y Humanidades.

Las Facultades son Unidades Académicas y Administrativas (UAA) que agrupan campos y disciplinas afines del conocimiento, profesores, personal administrativo, bienes y recursos, con el objeto de orientar, planificar, fomentar, coordinar, integrar y evaluar actividades de las Escuelas y Departamentos a su cargo, de conformidad con las políticas y criterios emanados del Consejo Superior -máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad- y del Consejo Académico - máxima autoridad académica-. Cada Facultad está dirigida por el Decano y el Consejo de Facultad y tiene para la orientación, fomento y coordinación de las actividades de investigación y de extensión, un Director de Investigaciones dependiente del Decano.

Las Escuelas son UAA que agrupan uno o varios campos afines del conocimiento y desarrollan programas académicos de pregrado o posgrado, de investigación y de extensión. Cada Escuela tiene un Director quien está asesorado por el Consejo de Escuela y a su cargo se encuentra el personal docente y administrativo adscrito a ésta. Solamente la Escuela de Medicina tiene subdirector, por la cantidad de programas académicos de especialización que maneja.

⁴ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Descripción General. [en línea]. Marzo 2007. Disponible en <www.uis.edu.co>

De la Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas dependen las Escuelas de Ingeniería Eléctrica, Electrónica y Telecomunicaciones; Ingeniería Mecánica; Estudios Industriales y Empresariales; Ingeniería Civil; Ingeniería de Sistemas y Diseño Industrial. La Facultad de Ingenierías Físico-Químicas está conformada por las Escuelas de Ingeniería Química, Ingeniería Metalúrgica, Ingeniería de Petróleos y Geología. Hacen parte de la Facultad de Ciencias, las Escuelas de: Física, Química, Matemáticas y Biología. De la Facultad de Salud, las Escuelas de: Medicina, Enfermería, Bacteriología y Laboratorio Clínico, Fisioterapia y Nutrición. Conforman la Facultad de Ciencias Humanas, las Escuelas de: Trabajo Social, Idiomas, Educación, Artes, Derecho y Ciencia Política, Historia, Filosofía y Economía y Administración.

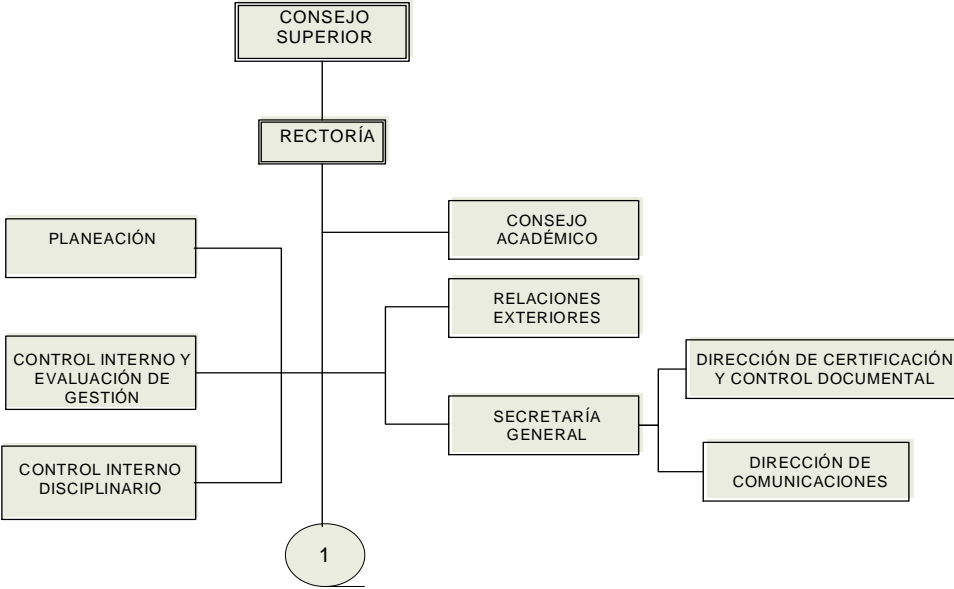
Los Departamentos son unidades académicas y administrativas dependientes de una Facultad o Escuela, que prestan servicios a una o varias Escuelas y desarrollan programas de investigación y extensión, de conformidad con las políticas y directrices de la Universidad. Así, el Departamento de Deportes pertenece a la Facultad de Ciencias Humanas, y de la Escuela de Medicina dependen los Departamentos de Ciencias Básicas, Cirugía, Ginecología, Medicina Interna, Patología, Pediatría, Salud Mental y Salud Pública.

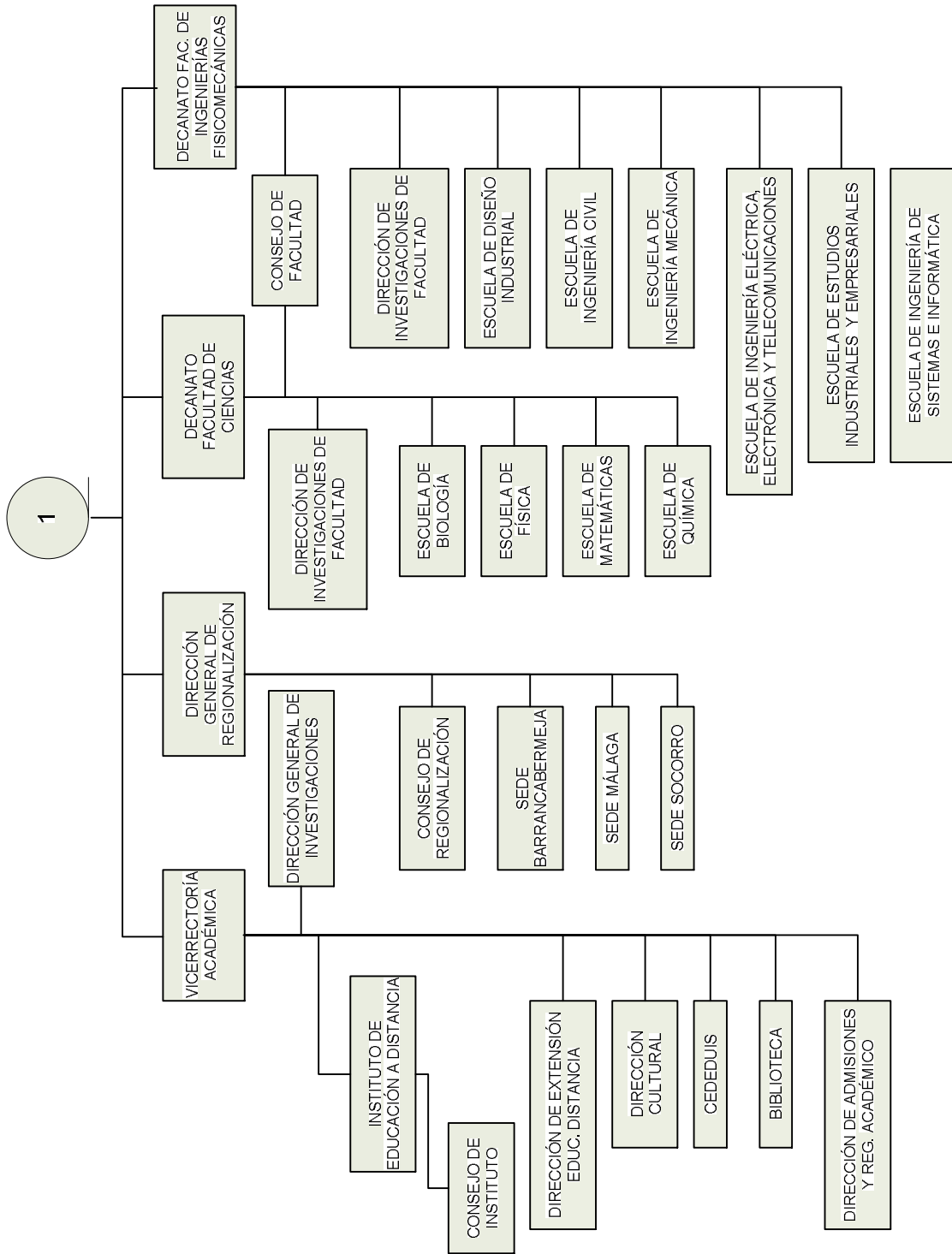
La Dirección General de Regionalización es la encargada de planificar, fomentar, dirigir, coordinar, evaluar y propender por la calidad académica de los programas de regionalización de la Universidad Industrial de Santander. Además, este organismo se constituye en la instancia correspondiente para la toma de decisiones directamente relacionadas con las sedes, para permitir una mayor agilidad y participación activa de las personas directamente relacionadas con su actividad.

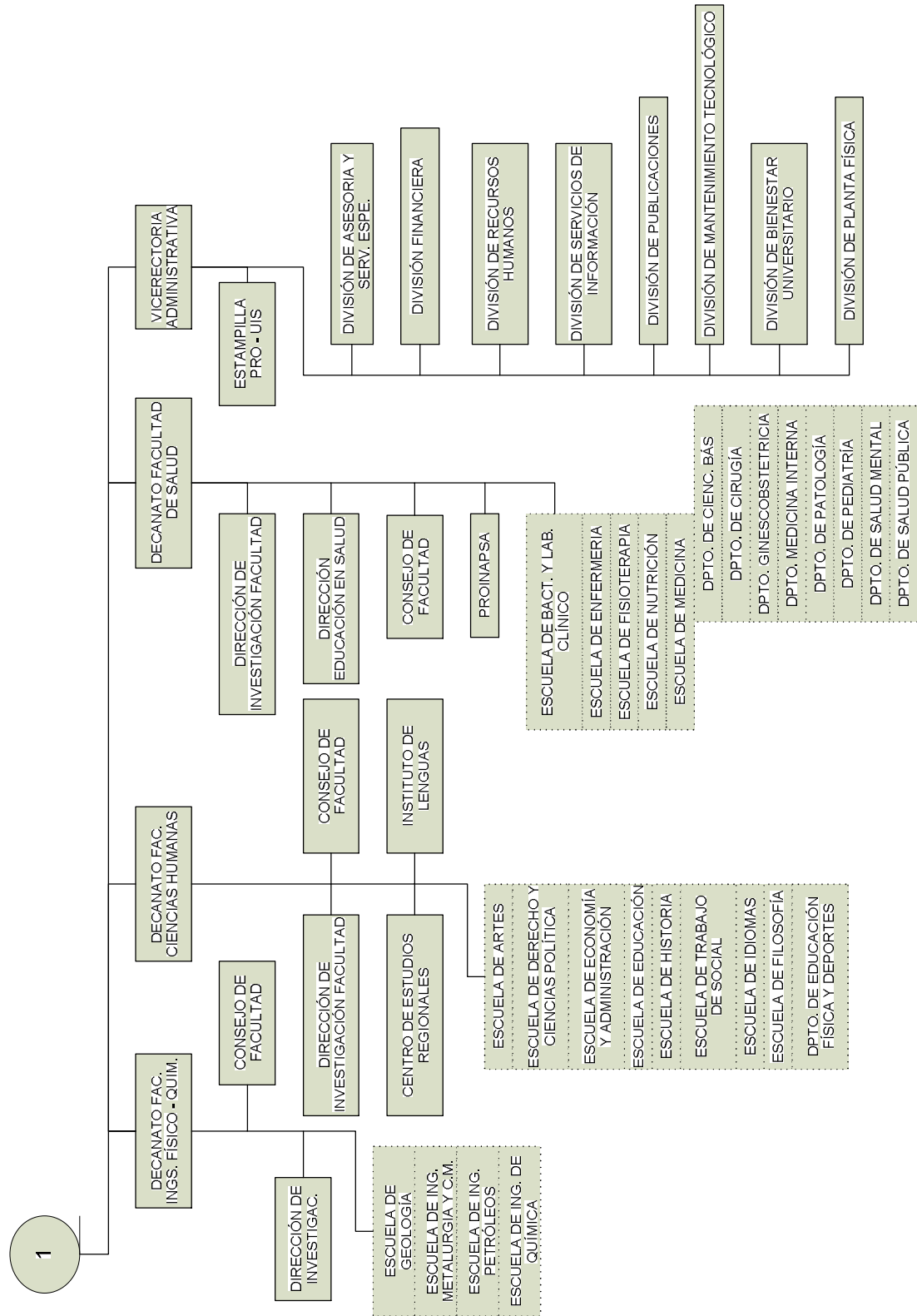
Por su parte, del Instituto de Estudios a Distancia (INSED) unidad académica y administrativa adscrita a la Vicerrectoría Académica, dependen los programas de

educación a distancia de la Universidad. El INSED ofrece además apoyo técnico y logístico para la utilización de metodologías convencionales en las distintas Escuelas. Al frente del Instituto se halla un Director General y los Coordinadores de los Programas Académicos que ofrece.

Figura 1. Estructura Organizacional Universidad Industrial de Santander







Fuente: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Organigramas

2.2 DIVISIÓN FINANCIERA

2.2.1 Misión*

Administrar eficientemente los recursos financieros de la universidad mediante el apoyo de personal idóneo y el uso de tecnologías y sistemas de información, garantizando la calidad en los procesos al servicio de la comunidad.

2.2.2 Visión**

En el 2012, la División Financiera será la unidad líder en el manejo eficiente de los recursos financieros, mediante la formación continua del personal y el uso de las tecnologías administrativas, de información y comunicación.

2.2.3 Estructura Organizacional

La División Financiera está constituida por las Secciones de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, y el Grupo de Inventarios. Las Áreas de Liquidaciones y Pasajes están adscritas a la Sección de Tesorería. Adicionalmente se cuenta con profesionales soporte a cargo del programa de Estampilla Pro-UIS y de Cartera.

La estructura de la División Financiera se muestra en la Figura 2.

* Información suministrada por el Jefe de la División Financiera, Ing. Luis Eduardo Becerra Ardila.

** Ibid.

Figura 2. Estructura Organizacional División Financiera



Fuente: Autoras

- **Sección de Presupuesto:** Verifica y coordina los procesos de ejecución presupuestal proporcionando información ágil y oportuna para la toma de decisiones financieras acertadas.
- **Sección de Tesorería:** Sección encargada de verificar y realizar con oportunidad y celeridad actividades enmarcadas en los procesos de recaudo de ingresos y la cancelación de bienes y servicios, estableciendo canales de información con las dependencias de la Universidad y los organismos externos.
- **Sección de Contabilidad:** Encargada de dirigir, coordinar, verificar y preparar la información requerida para la elaboración de los estados financieros de la Universidad.
- **Grupo de Inventarios:** Tiene a cargo la ejecución de los procesos para la adquisición de bienes y servicios, además dirige y coordina las actividades de los almacenes e inventarios de la Universidad.

3 MARCO TEÓRICO

3.1 DEFINICIONES⁵

- **Calidad:** grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Satisfacción del Cliente:** percepción del cliente sobre el grado que se han cumplido sus requisitos.
- **Sistema de gestión de la calidad (SGC):** sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Política de calidad:** intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- **Objetivo de la calidad:** algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.
- **Eficacia:** extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Mejora continua:** acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- **Manual de calidad:** documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.
- **Auditoría:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

⁵ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. NTC ISO 9000:2005. Fundamentos y Vocabulario, Principios de Gestión de la Calidad

3.2 ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION)⁶

La ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con la ISO, también participan en el trabajo.

Las Normas Internacionales son editadas de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 de las Directivas ISO/CEI. Los Proyectos Finales de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75 % de los organismos miembros requeridos a votar.

La Norma Internacional, ISO 9001, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la Calidad.

Esta tercera edición de la Norma ISO 9001 anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001: 1994), así como a las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Ésta constituye la revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que en el pasado hayan utilizado las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 pueden utilizar esta Norma Internacional excluyendo ciertos requisitos, de acuerdo con lo establecido en el apartado 1.2.

⁶ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. NTC ISO 9001: 2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

Esta edición de la Norma ISO 9001 incorpora un título revisado, en el cual ya no se incluye el término "Aseguramiento de la calidad". De esta forma se destaca el hecho de que los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en esta edición de la Norma ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto pretenden también aumentar la satisfacción del cliente.

3.3 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD⁷

En la norma ISO 9000: 2005 se definen los siguientes principios de calidad como pilares del Sistema de Gestión de la Calidad:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.
- **Participación del Personal:** El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque Basado en Procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

⁷ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. NTC ISO 9000: 2005. Fundamentos y Vocabulario, Principios de Gestión de la Calidad.

- **Enfoque de Sistema para la Gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora Continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

3.4 NTC ISO 9001:2000

3.4.1 Enfoque basado en Procesos⁸

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

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

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

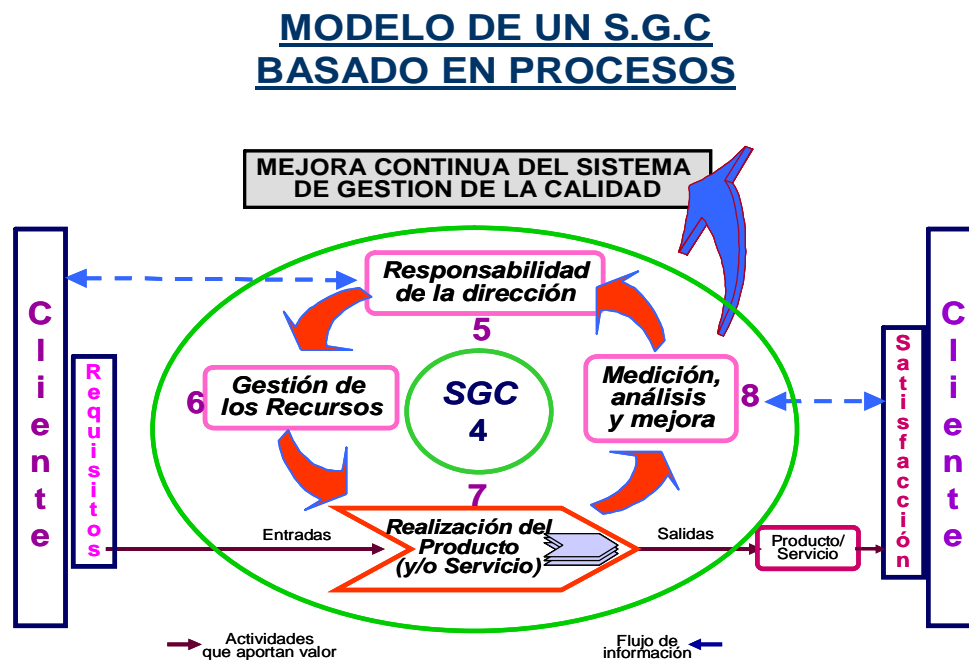
⁸ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. NTC ISO 9001: 2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Enfoque Basado en Procesos.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos se muestra en la Figura 3. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

Figura 3. Modelo Sistema de Gestión de la Calidad



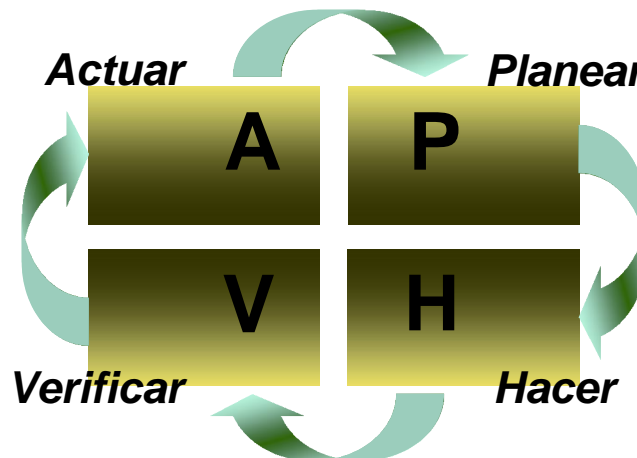
Fuente: NTC ISO 9001: 2000. Sistemas de Gestión de la Calidad

3.4.2 El Ciclo PHVA y el Enfoque Basado en Procesos

Según la Organización Internacional de Normalización (ISO), “el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) es un ciclo dinámico, que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad”⁹.

Cada una de las actividades que se desarrollan en los procesos, ya sean simples o complejas, se enmarcan dentro del ciclo que describe la Figura 4.

Figura 4. El ciclo “Planificar – Hacer – Verificar – Actuar”



Fuente: Autoras

La mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el ciclo PHVA en todos los niveles de la organización. El mantenimiento de las mejoras involucra en la misma forma a procesos de alto nivel así como a las actividades operacionales simples, llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

⁹ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Mayo 2001

La Nota en el apartado 0.2 de la Norma ISO 9001:2000 explica que el ciclo de PHVA aplica a los procesos tal como sigue¹⁰:

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para entregar los resultados de acuerdo con los requisitos de los clientes y las políticas de la organización.
- **Hacer:** Implementar los procesos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

La aplicación de este ciclo dentro de los procesos garantiza la mejora continua de la organización, y actúa como una herramienta que permite mantener la competitividad de un producto y/o un servicio, agregando valor al Sistema de Gestión de la Calidad.

3.4.3 Sistema de Gestión de la Calidad¹¹

La norma NTC ISO 9001:2000 resalta los siguientes aspectos necesarios para la implementación del SGC: Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto y Medición, Análisis y Mejora.

- **Responsabilidad de la Dirección:** La alta dirección debe proporcionar la evidencia de su compromiso, liderazgo y participación activa en el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como en la mejora

¹⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. NTC ISO 9001. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos, Bogotá D.C. ICONTEC 2000.

¹¹ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. NTC ISO 9001: 2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Capítulos 5, 6, 7 y 8.

continua de su eficacia, y en la definición de métodos para medir el desempeño de la organización, además de asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen. Todo ello mediante la comunicación a todas las partes interesadas de la importancia de satisfacer los requisitos enunciados en la norma, la participación en el establecimiento de la política y objetivos de la calidad, y la realización de las revisiones y evaluaciones.

- **Gestión de los Recursos:** La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Principales recursos necesarios para el adecuado desarrollo del SGC:

- Recursos Humanos: El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
 - Infraestructura: Debe ser adecuada para lograr la conformidad con los requisitos del producto.
 - Ambiente de Trabajo: Es gestionado por la organización con el propósito de encontrar el ambiente más adecuado que permita lograr la conformidad con los requisitos del producto.
- **Realización del Producto:** Para la realización del producto, la organización debe planificar y desarrollar los procesos de tal manera que se garantice un producto que cumpla con los requisitos y otros procesos del SGC.

Las etapas en la realización del producto son las siguientes:

- Planificación

- Procesos relacionados con el Cliente: En esta etapa se determinan y se revisan los requisitos relacionados con el producto, así como la implementación eficaz para la comunicación con los clientes.
 - Diseño y Desarrollo del Producto: Comprende la planificación del diseño y desarrollo, la determinación de los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto, la verificación de los resultados del diseño y desarrollo, revisión, verificación, validación y control de cambios.
 - Compras: Se debe verificar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.
 - Producción y prestación del servicio: Se debe planificar bajo condiciones controladas, y se deben validar aquellos procesos donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Cuando sea apropiado, debe existir identificación y trazabilidad del producto, y además, la organización debe cuidar los bienes que sean propiedad del cliente mientras estén bajo su control o estén siendo utilizados por ella. Finalmente se debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto.
 - Control de los dispositivos de seguimiento y medición: Se lleva a cabo con el fin de evidenciar la conformidad del producto con los requisitos determinados.
- **Medición, análisis y mejora:** La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:
- Demostrar la conformidad del producto
 - Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad
 - Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad

De igual forma, se debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de

la organización, y deben determinarse métodos para obtener y utilizar dicha información.

Adicionalmente, la organización debe planificar un programa de auditorías internas tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, con el fin de determinar si el sistema de gestión de calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma y de la organización, y se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

3.5 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SGC

La identificación de los beneficios asociados a la adecuada implantación de un SGC, considera dos puntos de vista de distinto orden: uno externo a la Universidad y otro interno.

El primer punto de vista se explica a través de la relación entre la Universidad y sus clientes (actuales y potenciales), sus competidores, sus proveedores, sus socios estratégicos.

Entre los beneficios asociados a este punto de vista externo a la Universidad se pueden mencionar los siguientes:

- Mejor percepción por parte de los ciudadanos e instituciones del mismo sector sobre la calidad de la educación ofrecida.
- Refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes, de acuerdo a la capacidad que se tiene para suministrar en forma consistente los productos y/o servicios acordados.
- Aumento en la confianza de la sociedad al entregar ciudadanos muy bien formados.

- Mayor confianza en los organismos de control.
- Relaciones mutuamente benéficas con los proveedores.
- Mejora la imagen institucional y credibilidad de la organización.
- Reducción de quejas/reclamos de los clientes.

Sin duda, estos beneficios mencionados son de gran importancia, pero al mismo tiempo surgen otros beneficios que no sólo posibilitan la existencia de los primeros, sino que además permiten sustentarlos en el tiempo, favoreciendo el crecimiento y adecuado desarrollo de la Universidad.

Los beneficios de orden interno de mayor relevancia son:

- Aseguramiento de los requisitos legales que aplican a la institución.
- Enfoque y conciencia hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Mejoras en la comunicación y retroalimentación entre el personal administrativo, y la comunidad universitaria.
- Cultura organizacional enfocada hacia el mejoramiento continuo.
- Mejoras en la pertinencia de la documentación y su aplicación dentro de los procesos como una herramienta útil.
- Facilita la medición, análisis y mejora a través del control y seguimiento del proceso.
- Aumento de la productividad, originada por mejoras en los procesos internos, que surgen cuando todos los integrantes saben lo que tienen que hacer y se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento de los recursos.
- Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la Universidad, destinado a alcanzar las metas y objetivos.

La aplicación de los principios de un SGC no sólo proporciona los beneficios directos ya citados, sino que también contribuye decididamente a mejorar la percepción de la sociedad con respecto a la Universidad, como una institución enfocada hacia la formación de ciudadanos de calidad.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que en el proceso de implementación de un sistema de calidad se involucra directamente no solo a la Universidad como empresa prestadora de un servicio, sino al estudiante como actor principal del mismo, puesto que hace las veces de cliente, y de producto final en forma simultánea, como lo plantea Panera:

Los clientes (alumnos) contribuyen necesariamente a la elaboración del servicio... En consonancia con el grado e intensidad de su contribución a dicho proceso, obtendrán un mejor nivel de calidad final neutralizando o sorteando aquellas perturbaciones que aparecen durante el mismo.

La importancia de la intervención del propio estudiante/alumno en el proceso de producción y la influencia de las relaciones interpersonales, afectivas y emocionales, son aspectos decisivos de la complejidad de la calidad, de la evaluación en base a la calidad percibida y en el logro del producto final que objetivamente se obtiene¹².

Por lo tanto, la actuación del estudiante como cliente y producto a la vez, influye de manera directa en la calidad del servicio prestado. En un servicio, el cliente espera obtener un beneficio por su uso o consumo, por lo cual es importante comprender sus actitudes de compra, tanto de usuarios como de clientes potenciales, a fin de ofrecer lo que la persona realmente necesita, en el momento preciso en que lo requiera, puesto que a diferencia de un bien material, es imposible probar el servicio antes de utilizarlo, luego el cliente debe ser consciente

¹² PANERA, Francisco. Calidad Total en la enseñanza universitaria. En: Dirección y Organización de la Fundación General Universidad Politécnica de Madrid–CEPADE. Número 27. Enero de 1999; p.240-241.

del valor del mismo antes de adquirirlo, y de la misma forma, el productor debe sustentarlo al mismo tiempo en que lo produce.

Para ello es indispensable brindar un servicio diferencial. Las características diferenciales de los servicios, se pueden reunir en las siguientes¹³:

- **Intangibilidad:** Un servicio no puede ser percibido por los sentidos y es difícil de definir. En consecuencia:
 - No puede transmitirse la propiedad.
 - Imposibilidad de protección por patentes.
 - Dificultad de promoción y diferenciación.

- **Inseparabilidad:** La producción está unida al consumo y tiene lugar de forma simultánea. En consecuencia:
 - No puede separarse el servicio de la persona que lo presta.
 - El usuario participa en el proceso productivo.
 - La mayor parte de las veces es producido a la medida.
 - Es necesaria la comunicación y relación personal.
 - La distribución debe ser directa y la localización lo más cercana al usuario.

- **Variabilidad:** Es necesario adaptarse a los requerimientos del usuario y la intervención personal y la propia participación del usuario en el proceso trae como consecuencia:
 - Resultado heterogéneo.
 - Dificultades de estandarización.
 - Indefinición de la calidad.
 - Problemas para controlar la calidad.

¹³ Ibid., p. 239-240.

- **Caducidad:** Los servicios son perecederos y cuando la demanda fluctúa, supone un problema, ya que no pueden ser consumidos posteriormente.
 - Precio independiente de los costes.
 - No se puede almacenar. Consumo en el momento.

En concreto, las características que definen los servicios están presentes en la Universidad Industrial de Santander, y se resumen en:

- Intangibilidad de la prestación, sea la docencia o la investigación.
- Fuerte presencia del factor humano haciendo que el resultado sea variable e imprevisible (profesores, estudiantes, becarios,...).
- Personalización de la relación cliente-productor (docencia, tutoría,...).
- Gran importancia del personal de contacto para la percepción de calidad (profesores, conserjes,...).
- Los clientes son objeto de trabajo y participan activamente en la prestación del servicio.

4 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO FINANCIERO

La Universidad, en su compromiso de brindar un nivel educativo con altos estándares de calidad, decidió iniciar el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana (NTC) ISO 9001:2000. Inicialmente se pretendía llevar a cabo el proceso en las Divisiones adscritas a la Vicerrectoría Administrativa, sin embargo, debido a disposiciones de la alta dirección de la Universidad, se modificó el enfoque a la búsqueda de la Certificación Institucional como un conjunto, a través del enfoque de procesos, y no como divisiones aisladas, con lo cual se logra un mayor acercamiento al cumplimiento de la Ley 872 del 2003, por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

En consecuencia se modificó el alcance inicial del Trabajo de Grado, de División Financiera al proceso de Gestión Financiera, y finalmente a Proceso Financiero. Debido a estos cambios, la etapa de diagnóstico se extendió ya que se hizo necesario incluir dichos ajustes.

Esta etapa está integrada por tres componentes: un diagnóstico con relación al sector, un prediagnóstico y un diagnóstico respecto al cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2000.

4.1 DIAGNÓSTICO CON RELACIÓN AL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

4.1.1 Calidad en el servicio de la enseñanza universitaria

Existe una preocupación a nivel global por la calidad en la educación. La sociedad se encuentra en expectativa permanente de encontrar cada día personas con mejor formación que puedan responder de manera eficaz a los grandes cambios a los que día a día se enfrentan las crecientes empresas. Es por ello que la Universidad misma está sujeta a presiones constantes y a mayores exigencias en cuanto a la educación de ciudadanos íntegros, pensantes y altamente calificados.

Nace entonces la necesidad de implementar un sistema de calidad en las universidades, que permita garantizar tanto el cumplimiento de los requisitos de la sociedad, así como los de estudiantes, empleadores y trabajadores internos.

4.1.2 Contexto Mundial de la Calidad Universitaria

▪ Evaluación de la Calidad Universitaria en el mundo

Existe un número considerable de Agencias de planificación y evaluación de la calidad universitaria en todo el mundo. Su objetivo principal es contribuir, mediante informes de evaluación y otros conducentes a la certificación y acreditación, a la medición del rendimiento del servicio público de la educación superior, conforme a procedimientos, objetivos y procesos transparentes. Las siguientes son las agencias más reconocidas a nivel mundial:

- ANECA: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (España).

- Akkreditierungsrat: Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland (Alemania).
- VSNU: Vereniging van universiteiten Association of Universities in the Netherlands (Holanda).
- CNAVES: Conselho Nacional de avaliação do Ensino Superior (Portugal).
- CNE: Comité national d'évaluation (Francia).
- CONEAU: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (Argentina).
- COPAES: Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C (México).
- CSE: Consejo Superior de Educación (Chile).
- EVA: Danmarks Evalueringsinstitut (Dinamarca).
- HETAC: Higher Education and Training Awards Council (Irlanda).
- NVAO : Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (Holanda).
- Quality Assurance Agency for Higher Education (Reino Unido).
- CNA: Consejo Nacional de Acreditación (Colombia).
- ENQA: The European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- INQAAHE: International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education.
- OAQ: Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizerischen Hochschulen (Suiza).
- KKA: Korkeakoulujen arviointineuvosto - The Finnish Higher Education Evaluation Council (Finlandia).
- NOKUT: Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen - Norwegian Agency for Quality Assurance in Education (Noruega).

▪ **Organismos Internacionales especializados en la Calidad Universitaria**

Las siguientes son instituciones internacionales encargadas de preservar y promover la calidad en las universidades de todo el mundo. Su misión es coordinar las políticas de gestión de la calidad en las Universidades, con objeto de

proporcionar una mejora en su posicionamiento y proyección en el ámbito internacional.

- Accreditation Board for Engineering and Technology.
- Council for Higher Education Accreditation.
- EUA: European University Association.
- European Association of Institutions in Higher Education.
- ENQA: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Eurydice: education in Europe, network, comparative studies on education and national education systems.
- IESALC: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.
- INQAAHE: International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education.
- UNESCO - CEPES: European Centre for Higher Education-Centre européen pour l'enseignement supérieur.

El gran número de Instituciones encargadas de promover y evaluar la calidad a nivel mundial, evidencian la creciente importancia que se le está dando a este factor en una gran mayoría de países, pues los gobiernos, en su necesidad de ofrecer garantías en la educación, han visto que la implementación de sistemas que permitan controlar y gestionar la calidad a nivel de las Instituciones de Educación Superior, es indispensable como un instrumento que permite garantizar la satisfacción de los requisitos de la sociedad, convirtiéndose esta en una ventaja para las Universidades del Sector que se acojan a la medida, y además, en una oportunidad de crecimiento interno de las instituciones en todos los aspectos, mediante la relación interactiva con los beneficiarios, y el logro de un mayor nivel de organización de las mismas.

4.1.3 Contexto Nacional de la Calidad Universitaria

▪ Generalidades del Sector Educativo en Colombia

El Sector Educación tiene la misión de promover la oferta educativa para garantizar el acceso y la permanencia en el servicio educativo, en sus distintas formas, niveles y modalidades; la calidad y pertinencia de la educación, con el propósito democrático de formar individuos capaces de vivir productiva, creativa y responsablemente en comunidad¹⁴.

En Colombia existen entidades encargadas de regular, controlar y normalizar lo concerniente al Sector Educativo, en cabeza del Ministerio de Educación Nacional (MEN), quien es el organismo de la Rama Ejecutiva del Poder Público, y que cuenta con la asesoría y apoyo de sus entidades adscritas y vinculadas, así como con las entidades territoriales en todo el país. El MEN es el encargado de formular políticas, lineamientos y directrices del sector, cuyo propósito es atender a las necesidades actuales y futuras del país en cuanto a la educación.

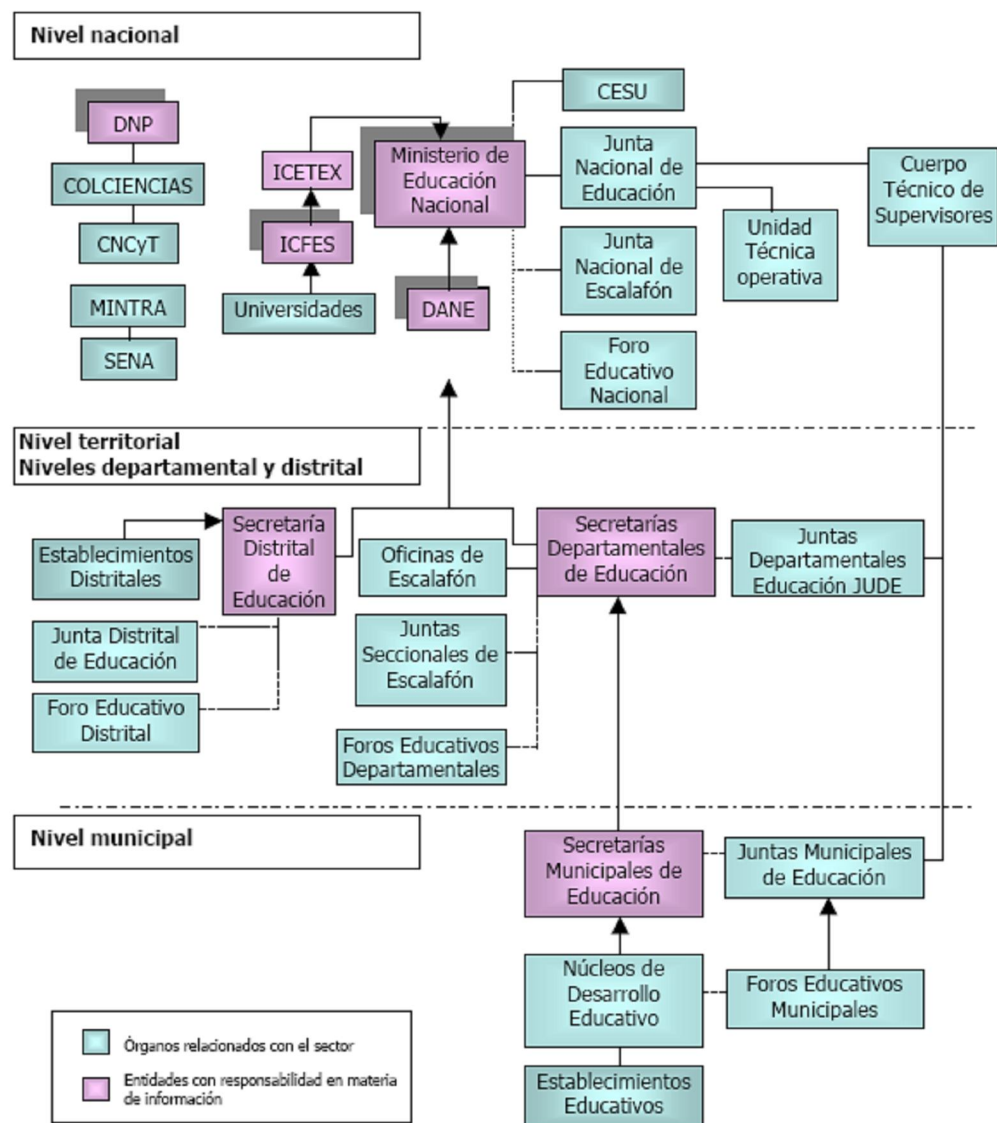
Los organismos adscritos y vinculados al MEN se listan a continuación:

- Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior- ICFES
- Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior, “Mariano Ospina Pérez”- ICETEX
- Los órganos de asesoría y coordinación sectorial son:
 - Junta Nacional de Educación- JUNE
 - Junta Nacional de Escalafón
 - Consejo Nacional de Educación Superior- CESU
 - Consejo Nacional de Juventud
 - Comisión Pedagógica Nacional de Comunidades Negras.

¹⁴ SECTOR EDUCACIÓN. Misión del Sector Educación. 2007. [en línea]. Disponible en <<http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.0109061006>>

Existen otras entidades que, sin pertenecer al Sector Educación, producen información de interés. Entre ellas se encuentran: el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y Departamento Nacional de Planeación (DNP). En la Figura 5 se presenta la estructura de las entidades de la administración del Sector Educación.

Figura 5. Entidades Encargadas de la Administración del Sector Educación



Fuente: DANE. Caracterización de la información en el Sector Educación

En el ámbito nacional, las Instituciones de educación superior están iniciando un proceso de concientización de la importancia y el carácter indispensable de la calidad educativa y administrativa para ofrecer productos y servicios de alta calidad. Es por ello, que en Colombia existen organismos que se encargan exclusivamente de regular la calidad en el Sector Educativo, y otros, más específicos, que son los encargados de regular lo concerniente a la educación superior en el país.

A continuación se definen algunas entidades y conceptos relacionados con la calidad en la educación superior en Colombia:

- **Instituciones de Educación Superior (IES):** Se han definido varios tipos de IES según su naturaleza y objetivos (Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias y Universidades).
- **El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU):** Es el órgano encargado de proponer las políticas y planes para el desarrollo de la Educación Superior en Colombia. Entre sus funciones se encuentran la coordinación, planificación, recomendación y asesoría, y está integrado por representantes de todas las instancias relacionadas con la Educación Superior.
- **El Sistema Nacional de Acreditación (SNA):** Este Sistema fue creado por la Ley 30 de 1992 para programas e instituciones de carácter voluntario y temporal, que fomenta y reconoce altos niveles de calidad en la Educación Superior. Su objetivo es garantizar a la sociedad colombiana que las instituciones que hacen parte de él cumplen los más altos requisitos de calidad y realizan sus propósitos y objetivos.
- **El Consejo Nacional de Acreditación (CNA):** Es un organismo académico, creado junto con el Sistema Nacional de Acreditación por la Ley 30 de 1992. Su función principal es aplicar las políticas de acreditación diseñadas por el CESU, mediante la orientación, organización y fiscalización del proceso de

acreditación, dando fe de su calidad, a fin de recomendar al Ministro de Educación Nacional acreditar los programas e instituciones que lo merezcan.

- **Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES):** Su objetivo es orientar a la comunidad sobre la calidad, cantidad y características de las instituciones y programas del sistema, así como canalizar toda la información sobre la Educación Superior en Colombia.
- **Acreditación de Alta Calidad:** El Sistema Nacional de Acreditación, inició su implementación con la acreditación de programas académicos, no obstante, en la medida en que las necesidades de las instituciones de educación superior fueron aumentando, se opta por ejecutar en la misma forma procesos de acreditación institucional en todo el país, tanto a instituciones públicas como privadas.

Con la Acreditación de Alta Calidad se busca garantizar a la sociedad que los programas académicos y las instituciones de educación superior que pertenecen al Sistema Nacional de Acreditación, cumplen con los más altos requisitos de calidad y efectivamente alcanzan los propósitos y objetivos que han declarado tener.

- **Acreditación de Instituciones:** La Acreditación Institucional se ejecuta en forma paralela a la acreditación de programas e implica un esfuerzo compartido entre la institución, la comunidad académica y el Consejo Nacional de Acreditación. Ambas acreditaciones son complementarias, la primera se orienta hacia la institución como un todo y la segunda considera sus partes integrales o componentes fundamentales.

▪ **Factores en la evaluación de la Calidad Institucional**

Considerando la gran variedad en las tradiciones, trayectorias y autonomía de las instituciones de educación superior en Colombia, se genera la necesidad de establecer una clasificación entre ellas, dependiendo de su aplicación a la docencia e investigación en la ciencia básica (ciencias formales, naturales o sociales); a la formación en las tecnologías y la ciencia aplicada; a la preparación

de profesionales, artistas o pedagogos, o a alguna de las posibles combinaciones entre estos énfasis. Siguiendo esta clasificación, las **características** a evaluar en cuanto a la calidad, deben ser ponderadas de acuerdo con la misión de cada institución.

Los factores a evaluar en el proceso de Acreditación Institucional son, según el Consejo Nacional de Acreditación:

- Misión y Proyecto Institucional
- Profesores y Estudiantes
- Procesos Académicos
- Investigación
- Pertinencia e Impacto Social
- Procesos de Autoevaluación y Autorregulación
- Bienestar Institucional
- Organización, Gestión y Administración
- Planta Física y Recursos de Apoyo Académico
- Recursos Financieros

Para efectos del presente trabajo de grado, resulta conveniente profundizar en las características correspondientes al factor Recursos Financieros, como competencia del Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander, en la Acreditación Institucional.

RECURSOS FINANCIEROS - CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS¹⁵

Recursos Financieros: La institución cuenta con patrimonio propio, tiene solidez financiera y demuestra equidad en la asignación de recursos económicos e integridad en su manejo.

¹⁵ CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Factores en la Evaluación de la Calidad Institucional. Recursos Financieros.

Aspectos que se pueden considerar:

- a. Fuentes de financiamiento. Recursos provenientes del Estado. Recursos propios.
- b. Consolidación del patrimonio institucional realizada en los últimos diez años y situación financiera de los últimos cinco años.
- c. Estabilidad y solidez financiera que garantice el cumplimiento, a mediano plazo, de las acciones propuestas en el Plan de Desarrollo Institucional.

Políticas y estrategias para la asignación, ejecución y evaluación presupuestal.

Gestión financiera y presupuestal: La institución aplica consistentemente políticas y procesos para elaborar y ejecutar su presupuesto y evaluar su gestión financiera.

Aspectos que se pueden considerar:

Políticas y estrategias para la elaboración del presupuesto de inversión y de funcionamiento.

- a. Políticas y mecanismos de evaluación financiera para las grandes áreas de desarrollo institucional y para la institución como un todo.
- b. Estructura del presupuesto y de la deuda en los últimos cinco años. Plan de cancelación de compromisos.
- c. Estabilidad financiera manifiesta en ejercicios de auditoría y control fiscal.

Presupuesto y funciones sustantivas: La institución cumple con los requerimientos presupuestales que se desprenden del proyecto institucional y de las actividades académicas y de bienestar.

Aspectos que se pueden considerar:

- a. Disponibilidad de recursos presupuestales para las actividades correspondientes a las funciones sustantivas en que se haya comprometido la institución, de acuerdo con su proyecto institucional.

- b. Distribución proporcionada en la asignación de fondos destinados al funcionamiento y a la inversión para el desarrollo de las funciones sustantivas.

Organización para el manejo financiero: La institución tiene una organización eficiente y funcionarios eficaces para el manejo financiero.

Aspectos que se pueden considerar:

- a. Transparencia en el manejo de los recursos financieros.
- b. Funcionarios calificados, probos y eficaces para el manejo financiero.
- c. Planta de personal austera y eficiente para atender las actividades económicas y financieras de la institución.

▪ **Instituciones de Educación Superior Acreditadas**¹⁶

El Ministro de Educación Nacional, previo concepto del Consejo Nacional de Acreditación, ha otorgado la correspondiente Acreditación Institucional por haber demostrado altos niveles de calidad a las instituciones que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Instituciones de Educación Superior Acreditadas

PRIVADAS	PÚBLICAS
Universidad de los Andes	Universidad de Antioquia
Universidad EAFIT	Universidad Industrial de Santander
Universidad Externado de Colombia	Universidad Tecnológica de Pereira
Universidad Pontificia Bolivariana	Universidad del Valle
Pontificia Universidad Javeriana	
Universidad Nuestra Señora del Rosario	
Universidad de la Sabana	
Fundación Universidad del Norte	

Fuente: Sistema Nacional de Información de Educación Superior SNIES

¹⁶ CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Acreditación de Instituciones. [en línea]. Disponible en <http://www.cna.gov.co/cont/acr_alt_cal/index.htm>

▪ **Sistemas de Gestión de Calidad en Instituciones Educativas**

Hoy en día es responsabilidad de las instituciones educativas definir y gestionar sus procesos estratégicos, educativos, pedagógicos y de proyección social, y sus procesos de apoyo administrativo y financiero; con el fin de lograr la calidad integral, como una herramienta de gestión orientada al mejoramiento continuo del proyecto educativo institucional.

Las siguientes son las Instituciones de Educación Superior que han conseguido la certificación de calidad bajo la NTC ISO 9001:2000. Su razón social y su alcance se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2. Instituciones de Educación Superior Certificadas

Razón social	Norma o Sistema de Gestión	Alcance o producto
UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER "UTS"	ISO 9001:2000	Planeación, seguimiento y control de los planes institucionales, admisiones y matrículas para las Unidades Tecnológicas de Santander.
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN	ISO 9001:2000	Diseño, desarrollo, comercialización y prestación de servicios de educación continuada y consultoría para empresas e instituciones. Prestación de servicios de pasantía, práctica, visitas técnicas y entrevistas empresariales para estudiantes de pre-grado.
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA	ISO 9001:2000	Servicios de admisiones, registro y control académico en programas de pregrado presencial. Servicios de biblioteca y de soporte educativo. Procesos administrativos de la Universidad: Gestión documental y normativa, financiera y de contratación.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA	ISO 9001:2000	Gestión de admisiones y control de registro académico, bienestar universitario, bibliotecas, convenios, adquisición de bienes y servicios, gestión financiera, talento humano y recursos físicos para la universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	ISO 9001:2000	Prestación de servicios de educación continua.
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	ISO 9001:2000	Servicios académicos de educación universitaria presenciales a nivel de pregrado y postgrado en ciencias económicas y contables, ciencias sociales, ciencias de la salud, ingenierías, filosofía y derecho. Sede Bogotá.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA	GP1000:2 004	Servicios de educación superior en pregrado y postgrado, Investigación científica y tecnológica, y Extensión que incluye educación continuada no formal, y asesorías y consultorías para la gestión empresarial.
	ISO 9001:2000	Servicios de educación superior en pregrado y postgrado, Investigación científica y tecnológica, y Extensión que incluye educación continuada no formal, y asesorías y consultorías para la gestión empresarial
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA	ISO 9001:2000	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición y control de bienes y servicios. - Gestión del diseño, mantenimiento y construcción de edificaciones y obras de urbanismo. - Gestión de la seguridad social. - Gestión de la seguridad a personas y bienes. - Gestión del talento humano. - Gestión de los recursos financieros.
DIVISIÓN DE PUBLICACIONES DE LA UIS	ISO 9001:2000	Diseño, impresión, encuadernación y acabados de libros, revistas y material publicitario
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN	ISO 9001:2000	Diseño, desarrollo, comercialización y prestación de servicios de educación continuada y consultoría para empresas e instituciones. Prestación de servicios de pasantía, práctica, visitas técnicas y entrevistas empresariales para estudiantes de pre-grado
UNIVERSIDAD EAFIT	ISO 9001:2000	Apoyo administrativo y financiero a las funciones sustantivas de la Universidad a partir de los procesos contable, gestión financiera, costos y presupuestos, compras y almacenamiento, publicaciones, contratos y convenios, servicios generales y administración documental
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	ISO 9001:2000	Procesos administrativos de la Universidad de Pamplona: Gestión de talento humano. Adquisición de bienes y servicios. Asesoría jurídica. Gestión presupuestal y pagos. Gestión de la infraestructura y logística. Diseño, desarrollo, elaboración, comercialización de software para uso empresarial. Servicio al cliente para la transición, implementación y apoyo post entrega de software para uso empresarial

Fuente: ICONTEC. Empresas Certificadas.

Estas universidades evidencian la importancia de la certificación como una forma de reconocimiento a la calidad institucional que han alcanzado, y del fortalecimiento de su imagen ante la comunidad como instituciones de excelencia académica.

Es importante mencionar que además de este grupo de instituciones educativas, un número creciente de Universidades se han percatado de las nuevas necesidades de la sociedad, y en la actualidad se encuentran en proceso de implementación de su propio SGC.

▪ **Benchmarking del Proceso Financiero en Universidades certificadas en sus procesos administrativos**

Resulta conveniente indagar un poco acerca de la organización del Proceso Financiero en algunas de las Universidades certificadas bajo la NTC ISO 9001:2000, con el propósito de identificar y efectuar un análisis externo de las oportunidades y amenazas que presenta el Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander frente a la competencia.

– Universidad de Antioquia¹⁷

En la Universidad de Antioquia, el Departamento Financiero se encuentra adscrito a la Vicerrectoría Administrativa y está conformado por las secciones de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto.

Incluye los siguientes subprocesos:

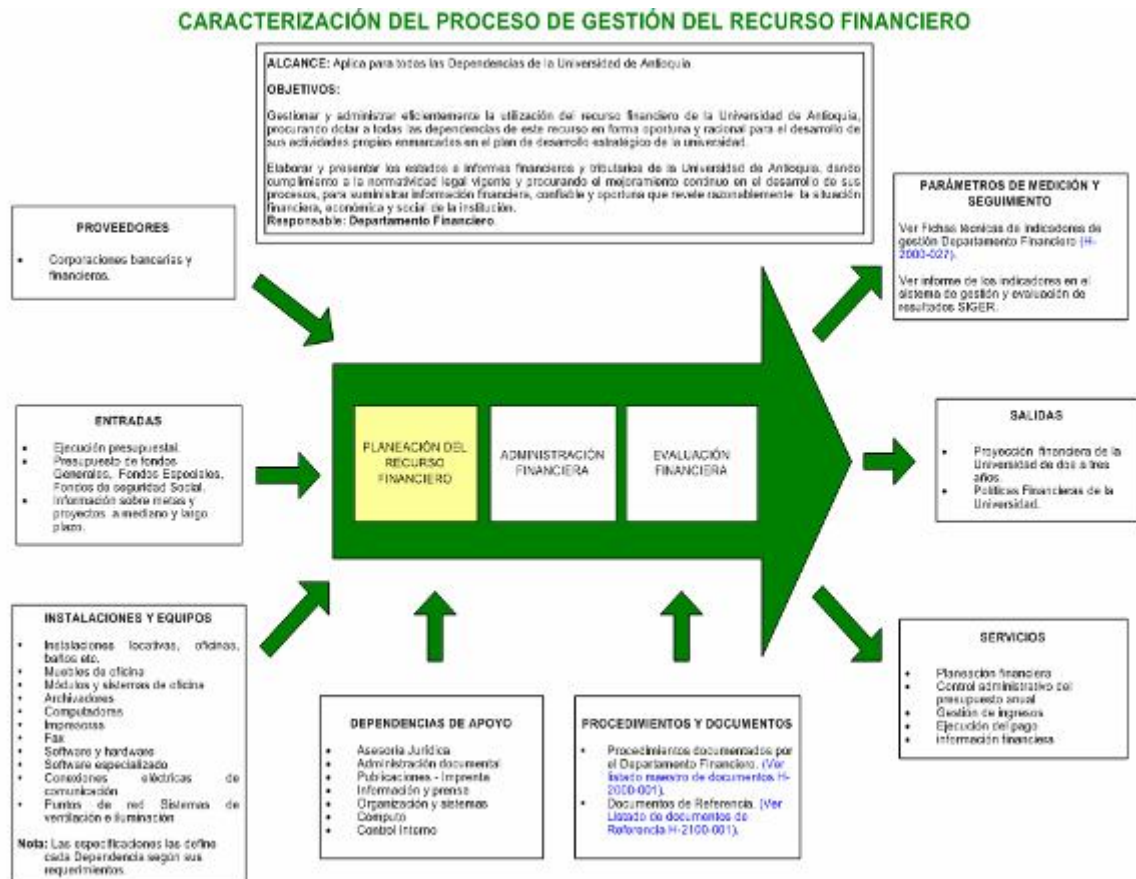
- Planeación del Recurso Financiero
- Administración Financiera
- Evaluación Financiera

La caracterización del Proceso de Gestión del Recurso Financiero de la Universidad de Antioquia se muestra en la Figura 6, en la cual resulta evidente que están identificados todos los actores y factores que interactúan con el Proceso Financiero, así como la definición de sus objetivos, los documentos y registros

¹⁷ Adaptado de Universidad de Antioquia – Vicerrectoría Administrativa, Departamento Financiero. [en línea]. Disponible en <<http://administrativa.udea.edu.co/>>

relacionados, con el fin de efectuar una planificación eficaz de la gestión del Proceso y las responsabilidades de cada uno de los actores que en él intervienen.

Figura 6. Caracterización del Proceso de Gestión del Recurso Financiero de la Universidad de Antioquia.



Fuente: Universidad de Antioquia. Sistema de Gestión de Calidad.

– Universidad Militar Nueva Granada¹⁸

En la Universidad Militar Nueva Granada, la División Financiera es la responsable del Macroproceso denominado “Gestión Financiera”. Este macroproceso está dividido en los Procesos de Ingresos y Gastos.

¹⁸ Adaptado de Universidad Militar Nueva Granada, División Financiera. [en línea]. Disponible en <<http://www.umng.edu.co/www/section-60.jsp>>

La División Financiera a su vez, está dividida en las secciones de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, y su estructura se muestra en la Figura 7.

Figura 7. Estructura de la División Financiera de la Universidad Militar Nueva Granada



Fuente: Universidad Militar Nueva Granada

El objetivo general de la División Financiera de la Universidad Nueva Granada, es “Coordinar y controlar el manejo de los recursos de acuerdo con las políticas de la Universidad y las normas legales establecidas”¹⁹.

– Universidad de Pamplona²⁰

En la Universidad de Pamplona, el área financiera está dividida en la Oficina de Contabilidad y Presupuesto, y la Oficina de Pagaduría y Tesorería.

Algunos de los servicios prestados por la Oficina de Contabilidad y Presupuesto son los siguientes:

- Programar, Coordinar y Apoyar los procesos de Adquisición, Almacenamiento, Seguridad y Propiedad de los bienes y materiales de la Universidad de Pamplona.

¹⁹ Universidad Militar Nueva Granada. División Financiera: Objetivo.

²⁰ Adaptado de la página web de la Universidad de Pamplona, Dependencias. Disponible en <http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/hermesoft/portal/home_1/htm/cont0.jsp?rec=not_5449.jsp>

- Colaborar con el control del inventario de elementos retornables, el uso y cooperación en la elaboración del programa anual de compras para la Universidad de Pamplona.
- Planificar, Ejecutar y Controlar el Presupuesto de la Universidad de Pamplona.
- Elaboración de Informes Financieros, Declaraciones de Impuesto e informes a las Oficinas de Control que así lo requieran.

En cuanto a la Oficina de Pagaduría y Tesorería, se define como la responsable de la custodia e inversión del dinero, cobro a clientes, efectivo, pago a proveedores, garantías del crédito, cobro de cuentas y suministros de fondos.

– Universidad EAFIT²¹

En esta universidad, el área financiera se encuentra a cargo de la Dirección Administrativa y Financiera, y tiene como misión facilitar a los departamentos académicos y administrativos de la institución, el cumplimiento eficiente y efectivo de sus actividades de docencia, investigación y proyección a la comunidad, mediante el suministro de información confiable y oportuna, y de los recursos financieros y físicos requeridos.

Hacen parte de la Dirección Administrativa y Financiera: el Departamento de Contabilidad, Departamento de Compras, Área Financiera, Área de Costos y Presupuestos, Centro de Publicaciones, Centro de Administración Documental CAD y Departamento de Servicios Generales.

Las funciones que debe desempeñar el Área Financiera se resumen en la administración (control, planeación, ejecución, coordinación) de la forma más

²¹ Adaptado de la página web de la Universidad EAFIT, Dirección Administrativa y Financiera. Disponible en <<http://www.eafit.edu.co/Eafitcn/administrativaFinanciera/index.shtm>>

eficiente, de los flujos de información monetarios y no monetarios que de allí se desprendan.

En cuanto al Departamento de Contabilidad, cumple una función de apoyo enfocada a la proactividad de la información que allí se produce, para efectos en la toma de decisiones por parte de las instancias responsables de ella.

– Universidad del Magdalena²²

En la Universidad del Magdalena, se cuenta con la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, cuyo propósito es integrar los aspectos relacionados con la planeación, organización y evaluación de los procesos administrativos, financieros y de apoyo general.

En la misma forma salvaguarda los recursos económicos de la Universidad, desarrolla los planes y programas del Área, de conformidad a las normas vigentes aplicables, coordinando, ejecutando y controlando los proyectos de modernización y mantenimiento de la infraestructura, de actualización y mantenimiento del sistema de información administrativo y financiero, garantizando la transparencia, eficacia, seguridad y fiabilidad de los procesos de presupuestación, contabilización, atesoramiento y pago, bienestar y desarrollo del personal.

Está dividida en las siguientes áreas:

- Sección de Contabilidad
- Sección de Cartera y Estampilla
- Sección de Recursos Humanos y Laborales
- Sección de Servicios Generales
- Sección de Tesorería y Pagaduría
- Sección de Presupuesto

²² Tomado de Universidad del Magdalena. Vicerrectoría Administrativa, Inicio. Disponible en <<http://www.unimagdalena.edu.co/?&groupId=administrativa>>

4.1.4 Análisis del Diagnóstico del Sector Educativo

A partir de la información recopilada hasta el momento, se identificaron las siguientes amenazas y oportunidades en el ambiente externo al Proceso Financiero, y a la Universidad Industrial de Santander:

Amenazas

- Organización basada en un enfoque de procesos en un número considerable de instituciones de educación superior.
- Número creciente de Universidades certificadas y en proceso de certificación de sus procesos administrativos bajo la NTC ISO 9001:2000.
- Mayor organización en las instituciones educativas de educación superior, mediante la identificación de funciones y objetivos específicos claramente definidos.
- Necesidad creciente de mejoras en los procesos académicos y educativos.

Oportunidades

- Orientación de la Gestión Pública hacia la calidad.
- Introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Implementación de modernas herramientas de gestión y control para la administración pública.
- Preferencia de los beneficiarios por las instituciones acreditadas y certificadas en alta calidad.
- Disponibilidad de asesoría y apoyo por parte de organismos nacionales e internacionales reguladores y evaluadores de la calidad en el sector educativo.
- Oportunidades de proyección internacional de la Universidad.

De manera que resulta imperativa la acción inmediata por parte del Proceso Financiero para el aprovechamiento de las oportunidades encontradas, y para

contrarrestar las amenazas, desarrollando una gestión por procesos que permita el planteamiento de estrategias y de objetivos para la mejora de los resultados.

4.2 PREDIAGNÓSTICO

A partir de la realización de reuniones con el personal de la División Financiera y el estudio de la documentación existente, se definieron los subprocesos que integran las actividades desarrolladas en el Proceso Financiero, y se elaboró el prediagnóstico del mismo a fin de conocer en forma general su estado actual.

Los criterios evaluados fueron:

- Subprocesos
- Personal
- Documentos
- Registros

4.2.1 Subprocesos definidos en el Proceso Financiero

A partir del análisis de los documentos disponibles, la realización de entrevistas con funcionarios de la División Financiera, dependencia responsable del Proceso Financiero, y, con el Asesor Líder y las Coordinadoras de Calidad, se identificaron cuatro subprocesos, los cuales se enuncian a continuación:

- Presupuesto
- Tesorería
- Contabilidad
- Inventarios

Para la definición de los subprocesos que integran el Proceso Financiero, se tuvieron en cuenta como criterios:

- Existencia de un único responsable
- Gestión del Ciclo PHVA
- Líder del proceso debe contar con responsabilidad y nivel jerárquico

De este modo se logró que los subprocesos resultantes reflejaran claramente el propósito de la División Financiera dentro de la Universidad Industrial de Santander. Asimismo, se definieron los responsables de la gestión de dichos subprocesos (Tabla 3).

Tabla 3. Responsables de los Subprocesos

SUBPROCESO	RESPONSABLE	FUNCIONARIO
Presupuesto	Jefe Sección Presupuesto	Celina Jerez
Tesorería	Jefe Sección Tesorería	Margy Rey
Contabilidad	Jefe Sección Contabilidad	Juan Muñoz
Inventarios	Jefe Grupo de Inventarios	Carlos León

Fuente: Autoras

Las actividades que se desarrollan en cada uno de los subprocesos mencionados, se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Actividades de los subprocesos

PRESUPUESTO	TESORERÍA	CONTABILIDAD	INVENTARIOS
Modificaciones Presupuestales	Liquidaciones de Matrícula	Estados Financieros	Ingresos de Elementos al Inventario
Reservas Presupuestales	Compra de Pasajes	Informes Internos	Baja de Elementos
Trámite de Pago a Proveedores			
Conciliaciones Bancarias	Recaudo de Dinero	Informes a Entes de Control Externos	Préstamo de Bienes
Informes de Ejecución Presupuestal	Inversiones		Control del Inventario

Fuente: Autoras

4.2.2 Personal

La División Financiera, responsable del Proceso Financiero, se encuentra organizada por secciones y se cuenta con profesionales soporte a cargo del programa de Estampilla Pro-UIS y de Cartera (Ver Figura 2).

En el desarrollo de las actividades del Proceso Financiero, actualmente intervienen 54 personas (Tabla 5), las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 5. Personal División Financiera

Descripción	No. de personas
Jefe División Financiera	1
Secretaria División Financiera	1
Profesionales División Financiera	4
Sección de Presupuesto	7
Sección de Contabilidad	10
Sección de Tesorería	16
Grupo de Inventarios	7
Estampilla Pro-UIS	3
Cartera	4
Importaciones	1
Total	54

Fuente: Autoras

4.2.3 Documentos

Existen algunos procedimientos agrupados en cuatro módulos: Presupuesto, Contratación, Ingresos y Egresos e Inventarios. Actualmente se encuentran documentados, sin embargo, hay diferencias ostensibles entre ellos y la actividad real de la División Financiera, pues se encuentran desactualizados debido a

variaciones en las funciones de las dependencias, cambios en la legislación tributaria, normatividad vigente, modificaciones introducidas por los Consejos Superior y Académico de la Universidad, y nuevas exigencias por parte de las autoridades gubernamentales.

Existen formatos que fueron aprobados en la Resolución 886 de 2004 que no se implementaron o que han sido derogados:

- Orden de Pedido de Suministros
- Formato de Requisición

4.2.4 Registros

- La sección de Contabilidad mantiene registro de los informes que periódicamente debe presentar a los Entes de Control internos y externos.
- La sección de Tesorería cuenta con registros del movimiento diario de las cajas de la Universidad, las consignaciones, los pagos, entre otros, sin embargo, su control no está estandarizado.

4.2.5 Observaciones

- El organigrama de la División Financiera no se ajusta a la estructura organizativa de la misma y por lo tanto, no permite que los funcionarios de la División y de la Universidad en general, obtengan una idea uniforme acerca de ésta.
- Las áreas de apoyo: Importaciones y Pasajes, no pertenecen formalmente a ninguna sección de la División Financiera, lo cual genera desconcierto entre los funcionarios y falta de claridad respecto a los responsables de dichas áreas y las instancias de control de las mismas.

4.3 DIAGNÓSTICO RESPECTO A LA NTC ISO 9001:2000

Una vez completado el Prediagnóstico y definidos los subprocesos que conformaban el Proceso Financiero, se hizo posible establecer el estado actual del Proceso Financiero en cuanto al Sistema de Gestión de Calidad, mediante la evaluación del cumplimiento de los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000.

Este Diagnóstico se realizó involucrando únicamente los puntos de la Norma que aplicaran al Proceso Financiero y se completó el día 6 de marzo de 2007.

4.3.1 Programación del Diagnóstico

- **Responsables:** Estudiantes Líderes del SGC del Proceso Financiero, autoras de este proyecto.
- **Fecha de ejecución y análisis del Diagnóstico:** Febrero 10 a Marzo 06 de 2007.
- **Metodología de elaboración del Diagnóstico:** La metodología que se utilizó para elaborar el Diagnóstico consistió en el diseño y aplicación de una lista de verificación (Anexo A), basada en afirmaciones sobre la NTC ISO 9001:2000. La lista de verificación recibió el nombre de “Encuesta para la realización del Diagnóstico al SGC del Proceso Financiero”²³, y fue entregada a algunos de los funcionarios pertenecientes a la División Financiera, una vez determinado el tamaño de la muestra. Los criterios de evaluación utilizados se describen en la Tabla 6.

²³ Adaptada de la 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. Bogotá: Septiembre de 2006. p. 25-52.

Tabla 6. Escala de Valoración del Diagnóstico

Valor	Descripción
0	No Sabe
1	No se cumple
2	Se cumple insatisfactoriamente
3	Se cumple aceptablemente
4	Se cumple en alto grado
5	Se cumple plenamente

Fuente: Guía de Diagnóstico para Implementar el SGC bajo la NTCGP 1000:2004

- **Determinación del tamaño de la muestra:** Para seleccionar el tamaño muestral se utilizó el Muestreo a Juicio. Las personas a entrevistar fueron seleccionadas por el Líder del Proceso Financiero bajo su propio criterio y experiencia, considerando que debían ser funcionarios de diferentes áreas, claves, conocedores de la División Financiera, líderes para gestionar los procesos, y con algún grado de conocimiento acerca de los sistemas de gestión de calidad y de la NTC ISO 9001:2000.

De esta forma fueron seleccionadas 22 personas clave del Proceso Financiero, quienes representaban el 40% de la Población Total.

4.3.2 Ejecución del Diagnóstico

En esta fase se entregaron las listas de verificación a los 22 funcionarios seleccionados previamente, se les proporcionaron instrucciones precisas de la forma como debería ser completado el documento y se resolvieron inquietudes en forma individual.

Una vez aplicadas las listas de verificación, se recopiló la información y se tabularon los datos, proceso que dio como resultado el resumen de la Tabla 8, en la cual se muestra cada requisito aplicable de la NTC ISO 9001:2000 al Proceso Financiero, el puntaje obtenido y las observaciones pertinentes.

Para obtener el puntaje por pregunta se empleó como referencia la Escala de valoración del Diagnóstico, aplicando los siguientes pasos:

1. Se definió la frecuencia de cada valor de la escala por pregunta.
2. Se dividió cada frecuencia por el número total de encuestas aplicadas para obtener un porcentaje.
3. Se multiplicó cada valor de la escala por el porcentaje determinado en el paso anterior, con el fin de hallar un valor parcial para cada uno.
4. Se sumaron los valores parciales para obtener el puntaje de cada una de las preguntas.

El puntaje total obtenido para cada pregunta se ubicará en el rango que corresponda según la Tabla 7, en la cual se definen cuatro criterios como valoración cualitativa del puntaje obtenido.

Tabla 7. Criterios cualitativos de valoración


Rango	Criterio
Puntaje Total entre 0,00 y 1,99	Inadecuado
Puntaje Total entre 2,00 y 2,99	Deficiente
Puntaje Total entre 3,00 y 3,99	Satisfactorio
Puntaje Total entre 4,0 y 5,00	Adecuado

Fuente: Adaptado de: Guía Diagnóstico para Implementar el SGC bajo la NTCGP 1000:2004


A continuación se presenta el resumen del Diagnóstico Situacional del Proceso Financiero mediante la evaluación del cumplimiento de los requisitos aplicables de la NTC ISO 9001:2000.


Tabla 8. Diagnóstico situacional del Proceso Financiero


		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO FINANCIERO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001: 2000		
Consecutivo General	Numeral Norma	Afirmaciones	PUNTAJE	OBSERVACIONES
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			
4.1	Requisitos Generales			
1	A	Están identificados los subprocesos que le permiten al Proceso Financiero cumplir su propósito	2,14	Aunque la División Financiera se encuentra organizada por Secciones, no se tienen CLARAMENTE definidos los subprocesos que le permiten cumplir su propósito.
2	B	Se ha determinado la secuencia e interrelación de esos subprocesos	1,55	Considerando que no se han definido los subprocesos, no se ha identificado su secuencia e interacción.
3	C	Los métodos y criterios requeridos para asegurar la operación y el control eficaz del Proceso Financiero ya están definidos	2,00	No existen criterios y métodos exhaustivos para asegurar que la operación y control del Proceso Financiero sea eficaz.
4	D	Hay disponibilidad de información y recursos para apoyar la operación y el seguimiento del Proceso Financiero	3,05	Hay disponibilidad de información mediante el SIF, y existen los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo del Proceso.
5	E	Se realiza seguimiento y medición al Proceso Financiero	1,45	No se han definido indicadores que permitan evaluar la gestión del Proceso, ni mecanismos eficaces que permitan realizar seguimiento y medición.
6	F	Se implementan las acciones necesarias para alcanzar lo planificado y la mejora continua del Proceso Financiero	1,68	El Proceso Financiero no planifica su operación con base en el mejoramiento continuo.
4.2	Requisitos de la Documentación			
4.2.1	Generalidades			
7	A	La política y los objetivos de calidad están documentados	0,95	La Universidad Industrial de Santander no tiene definidos la Política y los Objetivos de Calidad.
8	B	Existe un Manual de Calidad	0,95	No se ha elaborado el Manual de Calidad de la Universidad.
9	C	Se han elaborado los procedimientos documentados exigidos por esta norma (Control de documentos, control de registros, control del producto no conforme, acciones correctivas, acciones preventivas, auditorías internas de calidad)	1,09	En la Universidad no existen los 6 procedimientos mínimos exigidos por la NTC ISO 9001:2000.
10	D	Se han elaborado otros documentos (manuales, procedimientos, instructivos, guías, protocolos) que le permitan al Proceso Financiero asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus subprocesos	2,64	Existen procedimientos y un manual de inventarios, sin embargo esta documentación está desactualizada y no es conocida por todo el personal del Proceso Financiero, por lo tanto, no es una herramienta que le permita asegurarse de la eficacia en la planificación, operación y control de los subprocesos.
11	E	Se diligencian y conservan los registros exigidos por la NTC ISO 9001:2000	1,18	Existen registros del Proceso, pero no son los suficientes de acuerdo con lo exigido por la NTC ISO 9001:2000.


		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO FINANCIERO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001: 2000				
Consecutivo	General	Numeral	Norma	Afirmaciones	PUNTAJE	OBSERVACIONES
		4.2.3		Control de Documentos		
12		A		Existe un procedimiento documentado que incluya la aprobación de los documentos para verificar la suficiencia antes de la edición.	0,95	No está definido un procedimiento que incluya la aprobación de documentos, sin embargo, la mayoría del personal conoce los pasos a seguir para su emisión.
13		B		Existe un procedimiento documentado que incluya la revisión, actualización y reaprobación de los documentos.	0,91	No existe un procedimiento documentado que defina los controles para la actualización y reaprobación de documentos.
14		C		Existe un procedimiento documentado que incluya la identificación de los cambios y la revisión vigente.	0,91	En el Proceso Financiero, los cambios en los documentos no se socializan al personal de la División Financiera responsable de su manejo, y no existe un procedimiento documentado a nivel institucional para asegurar la identificación de dichos cambios, ni la revisión vigente.
15		D		Existe un procedimiento documentado que incluya la disponibilidad en los puntos de uso de las versiones pertinentes de la documentación aplicable.	0,95	No existe un procedimiento documentado. A través de la intranet es posible consultar los documentos, sin embargo, no se controla que la versión publicada hasta corresponda a la última.
16		E		Existe un procedimiento documentado que incluya los mecanismos para asegurar la legibilidad y la fácil identificación de los documentos.	1,00	No existe este procedimiento.
17		F		Existe un procedimiento documentado que incluya mecanismos para asegurar la identificación de los documentos externos y el control de su distribución.	1,00	Los documentos de origen externo son claramente reconocibles y tienen una trayectoria definida dentro de la Universidad, sin embargo no existe un procedimiento documentado.
18		G		Existe un procedimiento documentado que incluya la prevención contra el uso no adecuado de los documentos obsoletos, y la identificación de aquellos que se conservan.	0,91	No se ha hecho un análisis de qué documentos podrían estar obsoletos, ni existe un procedimiento documentado que defina estas actividades.
		4.2.4		Control de los Registros		
19				Los registros proporcionan evidencia de la conformidad y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.	1,23	Existen algunos registros del Proceso Financiero, pero no existe un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención ni disposición final de los mismos.
20				Existe un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, recuperación, protección, tiempo de conservación, y disposición de los registros	0,95	


		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO FINANCIERO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001: 2000		
Consecutivo General	Numeral Norma	Afirmaciones	PUNTAJE	OBSERVACIONES
5.2		Enfoque al Cliente		
21		Se determinan y cumplen los requisitos del cliente para lograr su satisfacción	2,27	Se identifican algunos de los requisitos del cliente en la prestación del servicio, pero no están definidos los mecanismos para verificar su cumplimiento.
5.4		Planificación		
5.4.1		Objetivos de la Calidad		
22		Se han establecido objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes de la Universidad	0,95	No se han establecido los objetivos de la calidad a nivel institucional.
23		Incluyen compromisos para cumplir los requisitos del producto y/o servicio	1,05	
24		Los objetivos de la calidad son mensurables y consistentes con la política de la calidad	0,82	
6		GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
6.1		Provisión de Recursos		
25	A	Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia	1,55	La División Financiera ha asignado recursos para la implementación del SGC, considerándolo dentro del Plan de Gestión del año 2007, sin embargo, el puntaje refleja que hasta el momento no es de conocimiento por todo el personal del Proceso Financiero la implementación de un SGC.
26	B	Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos	2,05	Considerando que los requisitos del cliente no han sido plenamente definidos, los recursos que deben destinarse para asegurar el aumento de su satisfacción no han sido determinados eficazmente.
7		REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
7.1		Planificación de la realización del producto o la prestación del servicio		
27		Están planificados los procesos necesarios para la realización del producto o la prestación del servicio.	2,09	Aunque existe cierta planificación para la ejecución de las actividades, no existe planificación por procesos para la prestación del servicio.
28		Los procesos se desarrollan de acuerdo a lo planificado.	2,14	Existe cierta planificación de las actividades y en lo posible éstas se desarrollan de acuerdo a lo planificado, sin embargo existe la necesidad de realizar una adecuada planificación por procesos.
29		La planificación de la realización del producto o la prestación del servicio es consistente con los requisitos de los otros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (4.1)	1,59	La planificación de la prestación del servicio no es consistente con los requisitos de otros procesos debido a que éstos no han sido definidos aún.
30	A	El Proceso Financiero ha determinado los objetivos de calidad para el producto o servicio	1,05	No se han determinado los objetivos de calidad para el producto o servicio prestado por la Universidad en general, por lo tanto, el Proceso Financiero no ha definido las directrices que le aplican en la prestación del servicio.


		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO FINANCIERO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001: 2000		
Consecutivo General	Numeral Norma	Afirmaciones	PUNTAJE	OBSERVACIONES
31	B	El Proceso Financiero ha determinado la necesidad de establecer procesos documentados y proporciona recursos específicos para el producto y/o servicio	2,86	Se proporcionan recursos específicos para la prestación del servicio, y se cuenta con ciertos procedimientos documentados, sin embargo, la mayoría de ellos no reflejan la realidad de la operación y se encuentran desactualizados.
32	C	El Proceso Financiero ha determinado las actividades de verificación, validación, seguimiento e inspección para el servicio y los criterios para su aceptación	2,14	En la mayoría de los casos se verifica que el servicio prestado corresponda a lo solicitado, sin embargo no se realiza validación, inspección ni seguimiento de este servicio.
33	D	La organización ha determinado los registros necesarios para evidenciar que los procesos y el producto y/o servicio cumplen con los requisitos	1,86	Existen registros de las actividades que se realizan en la División Financiera, pero no existen registros del cumplimiento de los requisitos de acuerdo al SGC.
7.2		Procesos relacionados con el Cliente		
7.2.1		Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio		
34	A	El Proceso Financiero ha determinado los requisitos especificados por el cliente, incluyendo disponibilidad, entrega y apoyo.	2,23	Cuando el cliente es un Organismo de Control interno o externo, el Proceso Financiero ha determinado en forma adecuada sus requisitos. No obstante, si se trata de otro tipo de cliente, no se han identificado claramente los requerimientos relacionados con el servicio que se le presta.
35	B	El Proceso Financiero ha determinado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para la utilización prevista o especificada.	1,91	
36	C	El Proceso Financiero ha determinado los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio.	4,00	Considerando que el Proceso Financiero se rige por normatividad interna y externa, los requisitos legales y reglamentarios se encuentran muy bien identificados.
37	D	Se han determinado otros requisitos relacionados con el producto y/o servicio.	2,41	No existe claridad sobre requisitos adicionales relacionados con la prestación del servicio.
7.2.2		Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio		
38	A	Se revisan y aseguran los requisitos relacionados con el servicio antes que el Proceso Financiero se comprometa a proporcionarlos al cliente.	2,68	En cada área del Proceso Financiero se revisan algunos requisitos antes de proceder con la prestación del servicio, sin embargo estos requisitos no siempre se encuentran claramente definidos.
39	B	Se asegura que están resueltas las diferencias que pudieran existir entre los requisitos definidos y los expresados previamente por el cliente.	2,50	Debido a que los requisitos no están claramente definidos, ni expresados por los clientes (a excepción de los Organismos de Control internos y externos), resulta difícil disipar las diferencias que pudieran existir entre ellos.
40	C	El Proceso Financiero se asegura que tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos	3,00	La División Financiera cuenta con personal, infraestructura, equipos y tecnología suficientes para prestar un servicio adecuado, sin embargo, los requisitos no están claramente definidos.
41		Se conservan registros de los resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio y de las acciones que en esta revisión se originen.	2,09	A la fecha se conservan algunos registros que evidencian las operaciones del Proceso Financiero, sin embargo no se registra claramente la revisión de los requisitos del servicio prestado.


		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO FINANCIERO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001: 2000		
Consecutivo General	Numeral Norma	Afirmaciones	PUNTAJE	OBSERVACIONES
42		Quando hay cambios en los requisitos, se modifica la documentación y se asegura que el personal sea consciente de estas modificaciones.	2,32	Aunque se cuenta con algunos procedimientos documentados, el hecho de que la mayoría de ellos estén desactualizados, es evidencia de que no se modifica adecuadamente la documentación cuando se presentan cambios en los requisitos, ni se asegura que el personal conozca dichas modificaciones.
7.2.3		Comunicación con el Cliente		
43	A	Se han determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la información sobre el servicio.	2,50	Existen medios para la comunicación con los clientes, pero no son eficaces para capturar y proveer información sobre la prestación del servicio.
44	B	Se han determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a las consultas, contratos, solicitudes y modificaciones.	3,05	Los clientes pueden utilizar diferentes medios de comunicación (memorando, entrevista personal, teléfono, entre otros), para realizar consultas, solicitudes y modificaciones. No obstante, estos medios no son controlados y podrían no ser los más eficaces.
45	C	Se han determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a su retroalimentación, incluyendo reclamaciones, quejas, percepciones y sugerencias. (Posterior a la prestación del servicio)	1,86	No existe un mecanismo eficaz para el tratamiento de quejas, percepciones y sugerencias por parte del cliente.
7.5		Producción y prestación del servicio		
7.5.1		Control de la producción y la prestación del servicio		
46		Se planifican las condiciones controladas bajo las cuales se debe producir o prestar el servicio.	2,68	Se lleva a cabo una planificación de la prestación del servicio, y existen ciertas condiciones bajo las cuales se debe actuar, sin embargo, no se han establecido los mecanismos de control necesarios para la prestación de un servicio eficaz.
47		La producción o prestación del servicio se lleva a cabo bajo estas condiciones controladas que han sido planificadas	2,59	Considerando que la planificación de las condiciones controladas es deficiente, la prestación del servicio no siempre tiene lugar bajo estas condiciones.
48	A	Las condiciones controladas incluyen información que especifica las características del producto y/o servicio (por ejemplo: fichas técnicas)	2,09	Las características del servicio no están claramente definidas a lo largo del proceso.
49	B	Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad de instrucciones de trabajo (por ejemplo: instructivos, guías, manuales, protocolos)	2,41	Los procedimientos para la prestación de los servicios del Proceso Financiero están documentados y publicados en la página web de la Universidad, sin embargo, la información allí consignada está desactualizada.
50	C	Las condiciones controladas incluyen equipo apropiado para la producción o prestación del servicio	3,05	La División Financiera cuenta con los equipos de cómputo necesarios para el desarrollo del Proceso Financiero. No obstante, en las cajas de Tesorería no disponen de lectores de código de barras, instrumentos necesarios para agilizar la operación.


		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO FINANCIERO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001: 2000		
Consecutivo General	Numeral Norma	Afirmaciones	PUNTAJE	OBSERVACIONES
51	D	Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad y uso de equipos para la medición y seguimiento.	1,77	Aunque se dispone del Sistema de Información Financiero, el cual permite realizar el seguimiento de las cuentas, esta herramienta está siendo subutilizada en el seguimiento de las demás operaciones y actividades del Proceso Financiero.
52	E	Las condiciones controladas incluyen la implementación de actividades de seguimiento y medición.	1,32	No se han implementado los mecanismos de seguimiento y medición.
53	F	Las condiciones controladas incluyen las actividades para la liberación y entrega, y posteriores a la entrega del producto y/o servicio.	1,68	No se realiza seguimiento después de la prestación del servicio.
7.5.3		Identificación y trazabilidad		
54		Se identifica el producto a través de las etapas de producción y prestación del servicio.	3,05	El Sistema de Información Financiero (SIF) le permite no sólo a la División Financiera, responsable del Proceso Financiero, sino a las UAA, identificar el estado y etapas en que se encuentran las cuentas.
55		Se identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de medición y seguimiento.	1,73	No se han implementado los mecanismos de seguimiento y medición.
56		Se controla y registra la identificación única de producto y/o servicio.	3,14	Cada servicio prestado por el Proceso Financiero es único, y por lo tanto, existe cierto grado de identificación del mismo. Sin embargo, hasta el momento no se controla dicha identificación en forma eficaz.
7.5.5		Preservación del producto y/o servicio		
57		Se preserva la conformidad del producto y/o servicio hasta el destino previsto.	3,05	En el caso de los Organismos de Control internos y externos, para los cuales se tienen identificados ciertos requisitos, es posible garantizar la conformidad del producto hasta su destino final. Para los otros clientes no es posible garantizar el cumplimiento de sus requisitos puesto que no están identificados.
58		La preservación del producto y/o servicio incluye la identificación, el manejo, el almacenamiento y protección.	2,82	Se cumple en la medida en que se identifica el estado del servicio a través del SIF y existe algún conocimiento en el manejo de archivos, pero no están documentadas las condiciones bajo las cuales la información, documentos, archivos y demás, deben ser preservados en la División Financiera.
59		La preservación del producto y/o servicio incluye también a las partes constitutivas del mismo.	2,82	

		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO FINANCIERO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001: 2000		
Consecutivo General	Numeral Norma	Afirmaciones	PUNTAJE	OBSERVACIONES
8		MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		
8.1		Generalidades		
60		Están planificados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora.	1,23	Actualmente no están establecidos ni implementados los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para asegurar la mejora continua de la eficacia del SGC en el Proceso Financiero.
61		Están implementados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora.	1,14	
62	A	Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora demuestran la conformidad del producto y/o servicio.	1,18	
63	B	Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora aseguran la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.	1,05	
64	C	Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora permiten la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.	1,05	
65		Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora comprenden la determinación de los métodos aplicables, incluidas las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.	1,05	
8.2		Seguimiento y medición		
8.2.1		Satisfacción del Cliente		
66		Se hace seguimiento de la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte del Proceso Financiero	1,09	En el Proceso Financiero no se han desarrollado mecanismos ni herramientas eficaces para identificar la percepción del cliente.
67		Se establecieron los métodos para obtener la información de la satisfacción del cliente.	1,00	

		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO FINANCIERO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001: 2000		
Consecutivo General	Numeral Norma	Afirmaciones	PUNTAJE	OBSERVACIONES
8.2.2		Auditoría interna de calidad		
68		Se llevan a cabo a intervalos planificados las auditorías internas al Sistema de Gestión de la Calidad.	0,95	Debido a que no se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad en la Universidad y tampoco en el Proceso Financiero, no se han realizado auditorías internas, no existe un procedimiento documentado, ni se conservan registros de los resultados de dichas auditorías.
69	A	En las auditorías internas de calidad se determina si el sistema es conforme con la norma ISO 9001:2000, con las disposiciones planificadas y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por el Proceso Financiero.	0,95	
70	B	En las auditorías internas de calidad se determina si el Sistema de Gestión de la Calidad se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.	0,95	
71		Las auditorías internas de calidad se planifican y programan considerando el estado y la importancia de los procesos y las áreas por auditar.	0,91	
72		Las auditorías internas de calidad se planifican y programan considerando los resultados de auditorías previas.	0,95	
73		Se define el alcance, frecuencia y metodología de las auditorías internas de calidad.	0,91	
74		Las auditorías internas de calidad las realiza personal independiente a las áreas auditadas, asegurando su objetividad e imparcialidad.	0,91	
75		Existe un procedimiento documentado que incluya la responsabilidad y requisitos para planificar y realizar las auditorías internas de calidad, registrar los resultados e informar de los mismos.	0,86	
76		La dirección responsable del área auditada adopta acciones correctivas sobre las deficiencias encontradas, sin demora injustificada.	0,91	
77		Las actividades de seguimiento a las auditorías incluyen la verificación de las acciones correctivas tomadas y el reporte del resultado de esta verificación	0,91	
78		Se conservan registros de los resultados de las auditorías internas	0,91	

		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO FINANCIERO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001: 2000		
Consecutivo General	Numeral Norma	Afirmaciones	PUNTAJE	OBSERVACIONES
8.2.3		Seguimiento y medición de los procesos		
79		Se aplica un sistema de evaluación apropiado para el seguimiento y, cuando sea aplicable, para la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.	1,05	No existen métodos de seguimiento y medición.
80		Se efectúan correcciones y se toman acciones correctivas, según sea conveniente, cuando no se alcanzan los resultados planificados.	1,18	
8.3		Control de producto y/o servicio no conforme		
81		Se identifica el producto y/o servicio no conforme para prevenir uso o entrega no intencional.	2,45	No se ha identificado formalmente el producto y/o servicio no conforme del Proceso Financiero.
82		Se controla el producto y/o servicio no conforme para prevenir uso o entrega no intencional.	2,32	Existe control de los productos y/o servicios que pudieran no estar cumpliendo con los requisitos de los Organismos de Control internos y externos, pero no existe un control eficaz de aquellos que van dirigidos hacia los otros clientes del Proceso Financiero (UAA, Estudiantes, Comunidad UIS, proveedores, entre otros).
83		Se ha documentado un procedimiento que defina los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto y/o servicio no conforme.	1,00	No existe un procedimiento documentado para realizar este tipo de controles.
84	a,b,c	Se hace tratamiento de los productos y/o servicios no conformes mediante la definición de acciones para eliminar la no conformidad detectada ó autorizar su uso bajo concesión ó definir acciones para impedir su uso o aplicación	1,59	En ciertos casos se identifican las no conformidades y se corrigen en el momento en que ocurren.
85		Cuando se autoriza el uso, aceptación bajo concesión de un producto no conforme, esto lo hace una autoridad pertinente en la entidad o el cliente, cuando sea aplicable.	1,86	Las no conformidades que son identificadas, en la mayoría de los casos son menores y es posible corregirlas en forma inmediata. En caso de que se presenten no conformidades graves, no están definidas las acciones a seguir.
86		Se conservan registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluidas las concesiones	1,45	No se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades ni de las acciones tomadas para tratarlas.
87		Los productos corregidos se someten a una nueva verificación	2,09	Los productos y/o servicios que tengan alguna corrección, son revisados nuevamente por el personal responsable.
88		Se adoptan acciones apropiadas, respecto a las consecuencias de la no conformidad detectada, cuando el producto está en uso o ya fue entregado.	1,86	Hasta el momento no existen acciones definidas a seguir en cuanto a las consecuencias de no conformidades en el servicio.

		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO FINANCIERO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001: 2000		
Consecutivo General	Numeral Norma	Afirmaciones	PUNTAJE	OBSERVACIONES
8.4		Análisis de Datos		
89		Se determina cuáles son los datos apropiados para demostrar la conveniencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y para evaluar dónde se puede realizar la mejora continua.	1,05	No se ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad en la Universidad, por lo tanto no existen datos para analizar ni para demostrar su eficacia como herramienta para la mejora continua.
90		Se recopilan los datos apropiados para demostrar la conveniencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y para evaluar dónde se puede realizar la mejora continua.	1,09	
91		Se analizan los datos apropiados para demostrar la conveniencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y para evaluar dónde se puede realizar la mejora continua.	1,05	
92		Se incluyen dentro de estos datos, los datos generados por el sistema de evaluación para el seguimiento y medición y los generados por otra fuente.	1,05	
93	a	El análisis de datos proporciona información sobre la satisfacción del cliente.	1,00	No existen datos que permitan determinar la satisfacción del cliente del Proceso Financiero.
94	b	El análisis de datos proporciona información sobre la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.	1,09	La División Financiera, responsable del Proceso Financiero, no maneja actividades de seguimiento y medición, y tampoco realiza análisis de datos para evaluar los requisitos del producto y/o servicio.
95	c	El análisis de datos proporciona información sobre las características y tendencias de los procesos y de los productos y/o servicios, incluyendo las oportunidades de tomar acciones preventivas.	1,27	No se lleva a cabo el análisis de datos.
96	d	El análisis de datos proporciona información sobre los proveedores	1,23	
8.5		Mejora		
8.5.1		Mejora Continua		
97		La mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad incluye aspectos tales como: la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías internas de calidad, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.	0,95	No existe un proceso de mejora continua debido a la inexistencia del SGC, por lo tanto, hasta el momento no es posible hacer un análisis ni aplicación de mejoras.

		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO FINANCIERO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001: 2000		
Consecutivo General	Numeral Norma	Afirmaciones	PUNTAJE	OBSERVACIONES
8.5.2		Acción Correctiva		
98		Se eliminan las causas de las no conformidades para que no vuelvan a ocurrir	1,45	El Proceso Financiero no efectúa una evaluación exhaustiva de las causas de las no conformidades.
99		Son apropiadas las acciones correctivas, a los efectos de las no conformidades encontradas.	1,32	
100	a b c d e f	Existe un procedimiento documentado que defina los requisitos para: identificar las no conformidades, determinar las causas, evaluar la toma de acciones, determinar e implementar la acción, registrar los resultados de la acción y revisar la acción tomada.	0,91	No existe un procedimiento que especifique el tratamiento que debe seguirse cuando existe una no conformidad. Cuando aparecen no conformidades se hacen las correcciones necesarias pero no se analizan las causas. Al implementar las correcciones se verifica que haya solucionado la situación, sin embargo, no se hace una revisión estructurada.
101		Se mantienen registros de las acciones correctivas tomadas y de sus resultados.	1,23	No se mantienen registros de las acciones adelantadas y sus resultados.
8.5.3		Acciones Preventivas		
102		Se eliminan las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.	1,36	No se controlan las causas de las no conformidades potenciales.
103		Son apropiadas las acciones preventivas, a los efectos de los problemas potenciales.	1,32	No se han identificado adecuadamente los problemas potenciales, ni se han establecido acciones preventivas.
104	a b c d e	Existe un procedimiento documentado que defina los requisitos para: identificar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de tomar acciones preventivas, determinar e implementar la acción, registrar los resultados de la acción y revisar la acción preventiva tomada.	0,91	En el Proceso Financiero, no se ha definido un procedimiento que le permita al personal determinar las no conformidades potenciales ni existe una cultura de prevención.
105		Se mantienen registros de las acciones preventivas tomadas y de sus resultados.	0,86	No se lleva ningún registro de acciones preventivas y sus resultados.

Fuente: Autoras

4.3.3 Resultados y Conclusiones del Diagnóstico

Para obtener los puntajes por cada capítulo de la norma, se sumaron los puntajes de las preguntas correspondientes al capítulo, y se dividieron por el número total de preguntas planteadas para ese capítulo, a fin de obtener el puntaje promedio que se observa en la Tabla 9.

Tabla 9. Resultados del Diagnóstico del SGC para el Proceso Financiero

Numeral	Descripción	Puntaje
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	1,17
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	1,27
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	1,80
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	2,38
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	1,19
PUNTAJE TOTAL		1,61

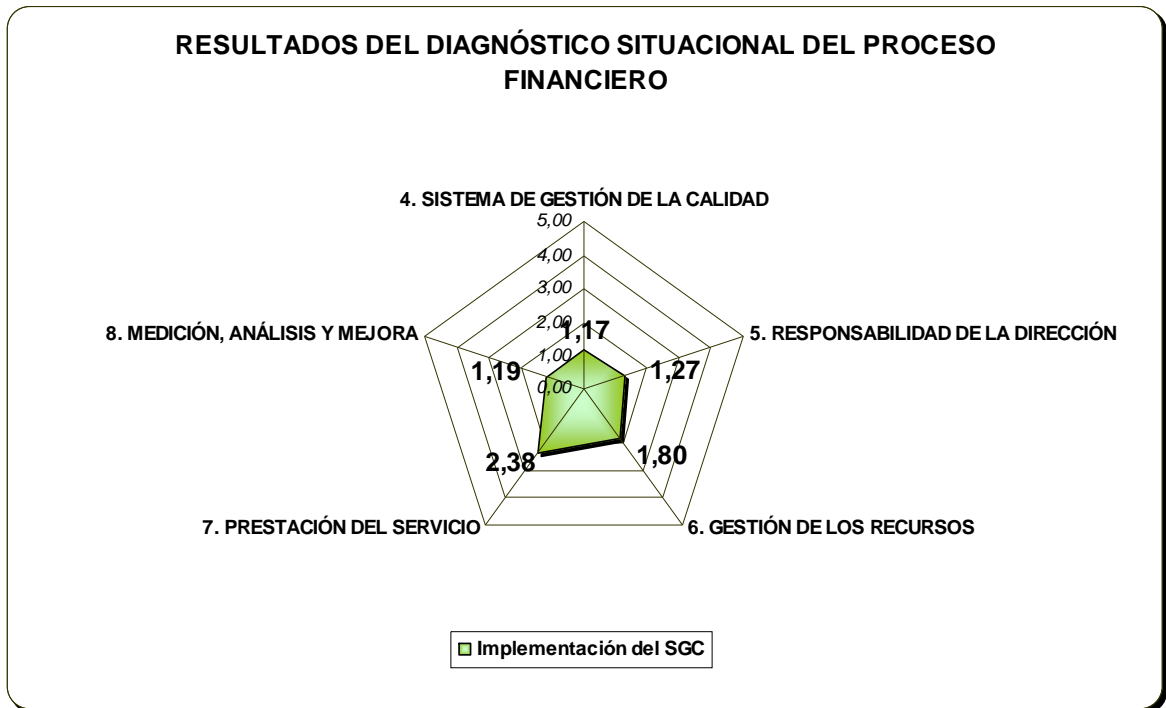
Fuente: Autoras

Considerando los criterios cualitativos de valoración definidos en la Tabla 8, se observa que el resultado general del Diagnóstico del Proceso Financiero se ubica en un rango inadecuado. Para complementar esta tabla, se realiza el gráfico correspondiente a los datos obtenidos (Figura 8), de manera que se haga posible visualizar los resultados en una manera más representativa.

Una vez completado el Diagnóstico del Proceso Financiero, se evidencia claramente la necesidad de implementar un SGC como un mecanismo para el logro de los objetivos institucionales mediante la satisfacción de los beneficiarios del Proceso, y una mejor organización al interior de la División Financiera, en la medida en que se crea una cultura organizacional de mejoramiento continuo y se evalúa la gestión del Proceso a través de mecanismos eficaces de seguimiento y medición; en la misma forma en que se desarrolla una ventaja competitiva frente a

otras Universidades y se asegura el cumplimiento de requisitos normativos, legales y gubernamentales.

Figura 8. Resultados del Diagnóstico situacional del Proceso Financiero



Fuente: Autoras

Es importante mencionar que a partir de este análisis se encuentra que dentro del Proceso existen debilidades que hay que neutralizar, y fortalezas en las que es necesario trabajar para robustecerlas, y que favorecerían la implementación de un SGC.

▪ Debilidades del Proceso Financiero

- Nulidad en el seguimiento del Proceso mediante indicadores de gestión que permitan evaluar la eficacia.
- Deficiente conservación de la información actual e histórica.
- Ausencia de espacios para discusión y actualización de los cambios en normatividad, y por ende, en documentos.

- Fallas en mecanismos específicos de comunicación y retroalimentación con los actores e involucrados en el Proceso para conocer sus necesidades, nivel de satisfacción y expectativas que hagan posible el diseño y mejora de los productos y servicios que agreguen valor al proceso.
 - No existe una cultura de mejoramiento continuo.
 - Carencia en la identificación y análisis de riesgos del Proceso Financiero.
- Fortalezas del Proceso Financiero
- Compromiso del Líder del Proceso como gestor del plan de mejoramiento.
 - Personal comprometido y capacitado para el correcto desempeño de sus funciones.
 - Disponibilidad de sistemas de información, hardware y software que facilitan el flujo de operaciones y mejoran la eficacia del proceso mediante su constante actualización y mantenimiento.
 - Iniciativa de implementación de un SGC.

5 PLANIFICACIÓN

Con base en los resultados del diagnóstico, se elaboró un cronograma de trabajo (Anexo B) que permitió programar las actividades a realizar, a fin de asegurar el diseño e implementación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante el cumplimiento de los requisitos contenidos en la NTC ISO 9001:2000 que aplicaran al Proceso Financiero. Sin embargo, debido a los disturbios presentados en la Universidad, se hizo necesario modificar las fechas y prolongar el cronograma inicial hasta el mes de octubre (Anexo C).

Para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en los procesos administrativos de la Universidad Industrial de Santander, la alta dirección de la Universidad contrató la asesoría de la empresa Strategika, la cual estuvo encargada de guiar el proceso de implementación del sistema. El equipo de trabajo de Strategika estuvo conformado por el Asesor Líder y las Coordinadoras de Calidad.

5.1 COMITÉ DE CALIDAD

Para beneficio del proyecto de implementación del SGC, las directivas consideraron de vital importancia la creación de un comité como organismo encargado de garantizar la operación de dicho sistema, con base en los requisitos establecidos por la institución y enunciados en la norma. La Creación de dicho comité se reglamentó en el Acuerdo No. 15 de 2007 emanado del Consejo Superior, por el cual se define:

CREACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Créase el Comité de Calidad para el Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Industrial de Santander como órgano responsable de fomentar, promover y orientar todas las actividades de la institución que afectan la calidad de sus productos y servicios. El Comité de Calidad constituye la instancia en la que se atenderán y analizarán los intereses, necesidades, inquietudes, opiniones y sugerencias de cada proceso de apoyo de la Universidad.²⁴

El Comité de Calidad de la Universidad Industrial de Santander se conformó de la siguiente manera:

- El Rector, quien lo preside.
- El Vicerrector Académico, quien lo preside en ausencia del rector.
- El Vicerrector Administrativo, quien actúa como secretario técnico.
- El Vicerrector de Investigación y Extensión.
- Un Representante de las unidades de la Vicerrectoría Administrativa.
- Un Representante de las unidades de la Vicerrectoría Académica.
- Un Representante de las unidades de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión
- Un Representante de las unidades Asesoras de Rectoría.

El Comité de Calidad ejerce las siguientes funciones:

- Formular y actualizar el alcance y las directrices de calidad institucional (política y objetivos de calidad), tomando como referente las políticas establecidas en el Proyecto Institucional.
- Asegurar la conectividad entre los objetivos generales del SGC y los particulares de cada proceso.
- Apoyar la formulación de proyectos en materia de calidad para ser incluidos dentro del plan de gestión institucional.

²⁴ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo N° 015 de 2007 emanado del Consejo Superior.

- Promover que todo el personal se involucre y comprometa con los procesos de calidad y mejora.
- Realizar seguimiento a los resultados obtenidos en los procesos de calidad y mejora.
- Determinar las áreas críticas a atender con los procesos de calidad y mejora.
- Difundir el resultado del desempeño de los procesos.
- Impulsar el conocimiento periódico de las necesidades de los beneficiarios y su nivel de satisfacción con los servicios que ofrece la Universidad.
- Proponer y promover las acciones necesarias para construir la cultura de calidad en toda la Universidad.
- Otorgar reconocimiento a los logros obtenidos.
- Informar al Consejo Superior y al Consejo Académico sobre las actividades, avances y resultados relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Recomendar el calendario de auditorias internas de calidad anuales para ser aprobado por el Rector.
- Darse su propio reglamento
- Las demás funciones que sean requeridas.

5.2 GRUPO PRIMARIO

Debido a la magnitud del Sistema de Gestión de Calidad, se hizo necesario, además del Comité de Calidad de la Universidad, la creación de un grupo primario dentro del Proceso Financiero, con el fin de asegurar la implementación del sistema.

Los integrantes del grupo primario se seleccionaron en conjunto entre las Líderes de Calidad del SGC del Proceso Financiero y el Jefe de la División Financiera. El propósito fue conformar un equipo de trabajo multidisciplinario.

El Grupo Primario se integró por:

- El Jefe de la División Financiera
- El Jefe de la Sección de Presupuesto
- El Jefe de la Sección de Tesorería
- El Jefe de la Sección de Contabilidad
- El Jefe del Grupo de Inventarios
- Dos representantes de la División Financiera
- Un funcionario de la Sección de Presupuesto
- Un funcionario de la Sección de Tesorería
- Un funcionario de la Sección de Contabilidad
- El Responsable de Estampilla PRO – UIS
- El Responsable de Cartera
- Las estudiantes líderes del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso Financiero

Bajo la responsabilidad del grupo primario se delegaron las siguientes funciones:

- Definir los subprocesos del Proceso Financiero
- Aprobar las caracterizaciones de los subprocesos elaboradas por las Líderes de Calidad del Proceso Financiero en conjunto con el personal.
- Tomar decisiones respecto al SGC del Proceso Financiero.
- Comunicar a los demás funcionarios de la División Financiera sobre el avance del SGC
- Liderar en su área la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Hacer seguimiento a la implementación de la documentación del proceso
- Implantar las acciones necesarias para construir la cultura de acciones correctivas, preventivas y de mejora

Las Líderes de Calidad del Proceso Financiero fueron las encargadas del diseño, documentación e implementación del SGC a nivel del Proceso Financiero; soportado mediante un mejoramiento del proceso y la realización de

capacitaciones. De igual forma, fueron las responsables de la realización de las reuniones del Grupo Primario y de la socialización de las directrices emitidas por el Comité de Calidad de la Universidad.

5.3 ALCANCE Y EXCLUSIONES

5.3.1 Alcance

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Industrial de Santander se definió como:

Procesos de apoyo a las funciones sustantivas de la Universidad: Gestión de Investigación y Extensión, Admisiones y Registro Académico, Bienestar Estudiantil, Biblioteca, Contratación, Financiero, Talento Humano, Recursos Físicos, Servicios Informáticos y de Telecomunicaciones, Gestión Documental, Recursos Tecnológicos, Comunicación Institucional, Jurídico, Gestión Cultural y Relaciones Interinstitucionales de Intercambio Académico.

5.3.2 Exclusiones

En el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad a nivel institucional no se presentan exclusiones de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001 versión 2000.

5.4 POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD

5.4.1 Política de Calidad

La elaboración de la política de calidad del Sistema Gestión de Calidad de la Universidad Industrial de Santander inició con el estudio de las trece políticas

generales del Proyecto Educativo Institucional (PEI), las cuales se listan a continuación:

- Construcción de La Comunidad Universitaria
- Responsabilidad Social
- Cultura de la Investigación
- Desempeño Integral de los Docentes
- Mejoramiento de la Calidad y Pertinencia de los Programas Académicos
- Pedagogía para la Formación Integral
- Eficacia y Eficiencia de las Acciones Universitarias
- Ampliación de Cobertura
- La UIS: Proyecto Cultural
- Internacionalización
- Relación Permanente con los Egresados
- Política Financiera
- Política Organizacional

Siendo las políticas de la Eficacia y Eficiencia de las Acciones Universitarias, la UIS: Proyecto Cultural, Internacionalización, Política Financiera y la Política Organizacional, aquellas que tenían una relación directa con los procesos de apoyo.

Paralelamente, se identificaron los principales atributos de calidad de cada uno de los procesos (Ver Tabla 10), lo que permitió determinar los puntos clave que debía incluir la Política de Calidad Institucional.

Tabla 10. Atributos de Calidad de los Procesos de Apoyo

PROCESO	BENEFICIARIOS	ATRIBUTOS
DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	UAA Comunidad Universitaria	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de directrices organizacionales.
PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	UAA Comunidad Universitaria	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Asesoría confiable y asertiva.
GESTIÓN DE LA CALIDAD ACADÉMICA	Entes Externos Unidades Académicas Comunidad Universitaria	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Asesoría confiable y asertiva para el desarrollo de los procesos de acreditación y registro calificado.
GESTIÓN DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA	UAA Comunidad Universitaria	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Asesoría confiable y asertiva para el desarrollo de los procesos de apoyo.
SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL	Comunidad Universitaria UAA Entes Externos y de Control	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Confiabilidad. Objetividad.
ADMISIONES Y REGISTRO ACADÉMICO	Sociedad Comunidad Universitaria UAA Entes Externos	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Información académica oportuna, confiable y segura.
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	Sociedad Comunidad Universitaria	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Información veraz, objetiva y oportuna.
CONTRATACIÓN	UAA	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Contratación oportuna de acuerdo con especificaciones y a precios de mercado. Transparencia.
FINANCIERO	Sociedad Comunidad Universitaria UAA Organismos de Control	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Administración adecuada de los recursos. Información confiable, veraz y oportuna. Transparencia en el manejo de los recursos.
GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN	Sociedad Comunidad Universitaria UAA	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Asesoría confiable y asertiva para el desarrollo de proyectos de investigación.
GESTIÓN DOCUMENTAL	Comunidad Universitaria UAA	Oportunidad y amabilidad en el servicio. Información confiable, veraz y oportuna.
JURÍDICO	UAA	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Asesoría jurídica confiable, oportuna y asertiva.
RECURSOS FÍSICOS	Sociedad Comunidad Universitaria UAA	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Asesoría confiable, oportuna y asertiva. Efectividad y oportunidad en el desarrollo del servicio.
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Sociedad Comunidad Universitaria UAA	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Asesoría confiable, oportuna y asertiva. Efectividad y oportunidad en el desarrollo del servicio.
RELACIONES INTERINSTITUCIONALES DE INTERCAMBIO ACADÉMICO	Sociedad Comunidad Universitaria	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Acceso a información actualizada. Acompañamiento oportuno y eficaz.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Sociedad Comunidad Universitaria UAA	Oportunidad en el servicio y asertividad en la comunicación. Soporte idóneo. Información confiable, oportuna y segura. Cumplimiento de requisitos.

Fuente: Coordinación de Calidad UIS

Finalmente, el día 8 de junio de 2007, el Comité de Calidad estableció la Política de Calidad:

“La Universidad Industrial de Santander está comprometida con la eficacia, la eficiencia y el mejoramiento continuo de los procesos de apoyo a la docencia, la investigación y la extensión, en consonancia con el Proyecto Institucional, para lograr la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios. Promueve para ello una cultura de calidad basada en el autocontrol, la oportunidad en el servicio y la asertividad en la comunicación de todas las acciones universitarias”.

5.4.2 Objetivos de Calidad

La Política de Calidad proporciona un marco de referencia para establecer los Objetivos de Calidad. En la Universidad Industrial de Santander cada uno de los objetivos de calidad se asoció a una de las directrices que hace parte de la Política de Calidad, tal como se muestra en la Tabla 11.

5.5 MAPA DE PROCESOS

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma tal que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de hacerlo es a través de un mapa de procesos, siendo este la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad. La norma ISO 9001:2000 no especifica qué procesos deben identificarse, por tal razón, organizaciones similares pueden presentar diferencias entre ellas.

Tabla 11. Objetivos de Calidad

POLÍTICA DE CALIDAD	DIRECTRIZ	OBJETIVO DE CALIDAD
<p>La Universidad Industrial de Santander está comprometida con la eficacia, la eficiencia y el mejoramiento continuo de los procesos de apoyo a la docencia, la investigación y la extensión, en consonancia con el Proyecto Institucional, para lograr la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios. Promueve para ello una cultura de calidad basada en el autocontrol la oportunidad en el servicio y la asertividad en la comunicación de todas las acciones universitarias.</p>	La Universidad Industrial de Santander está comprometida con la eficacia	Garantizar, en forma adecuada y pertinente, el apoyo al desarrollo de los procesos misionales de la UIS
	la eficiencia y	Gestionar y administrar la capacidad disponible de la Universidad para maximizar los resultados de los procesos misionales
	el mejoramiento continuo de los procesos de apoyo a la docencia, la investigación y la extensión, en consonancia con el Proyecto Institucional,	Consolidar una cultura de resolución de problemas presentes y potenciales en los procesos de apoyo
	para lograr la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios.	Lograr en los beneficiarios una percepción altamente favorable de los productos y servicios ofrecidos por los procesos de apoyo
	Promueve para ello una cultura de calidad basada en el autocontrol	Consolidar en los servidores de la Universidad la apropiación y empoderamiento de sus actividades para alcanzar los objetivos misionales
	la oportunidad en el servicio	Dar a los beneficiarios productos y servicios en los tiempos requeridos, acorde a sus necesidades.
	y la asertividad en la comunicación de todas las acciones universitarias.	Proporcionar a los beneficiarios información veraz, clara y respetuosa, que facilite su interacción con la institución.

Fuente: Coordinación de Calidad UIS

El mapa de procesos muestra gráficamente la forma en que las actividades de la organización están relacionadas con los beneficiarios, proveedores y demás grupos de interés. En la misma forma en que hace posible diferenciar los procesos clave de los estratégicos y los de soporte.

- **Procesos estratégicos:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección de la Universidad.
- **Procesos clave:** corresponden a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en los beneficiarios creando valor para éstos. Son las actividades esenciales del servicio.

- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza la Universidad. En otras palabras, son los procesos que ayudan a realizar los procesos fundamentales.

Teniendo en cuenta estos conceptos, la construcción del mapa de procesos de la Universidad (Figura 9) se inició con la revisión del proyecto MECI (Modelo Estándar de Control Interno) y la realización de reuniones con funcionarios de las diferentes dependencias para conocer las actividades macro de cada una de estas. A partir de dicha información, el 5 de febrero, el Asesor Líder y las Coordinadoras de Calidad presentan la primera versión del mapa de procesos, la cual fue aprobada por el señor Rector y posteriormente por el Comité de Calidad el 16 de febrero. En esta primera versión, las actividades desarrolladas en la División Financiera se agruparon en el proceso denominado “Gestión Financiera”.

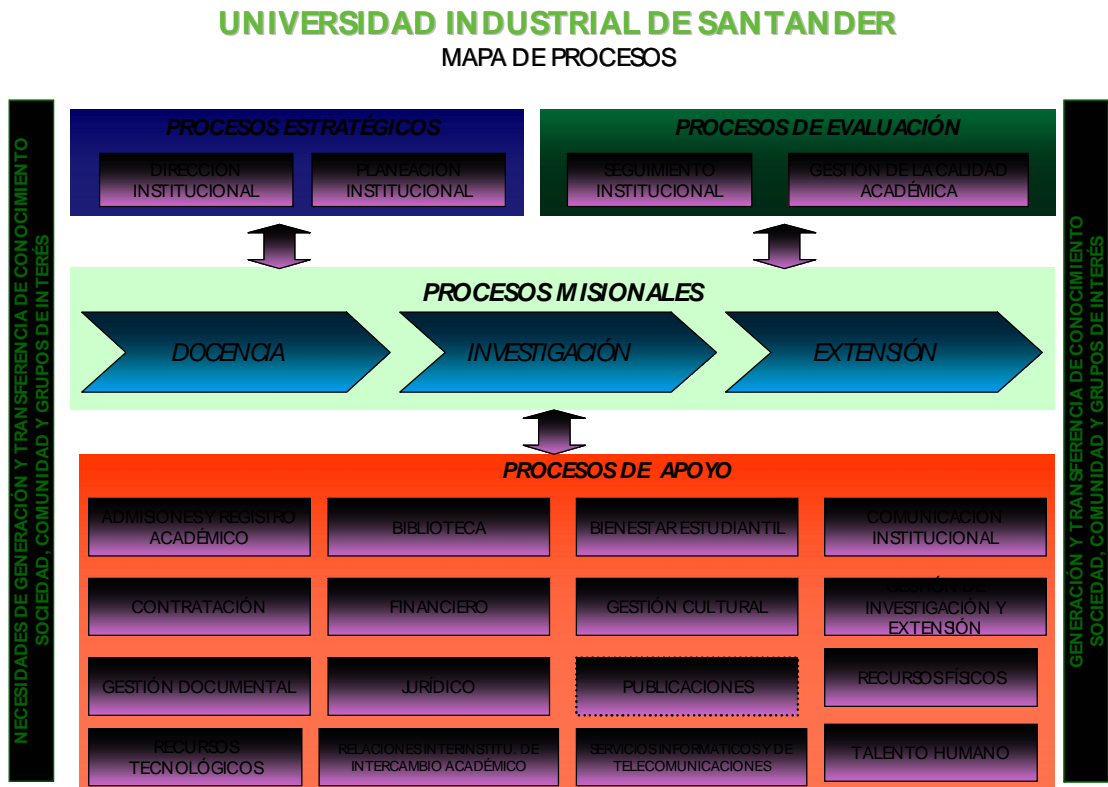
Sin embargo, en reuniones posteriores del Comité de Calidad fueron incluidas diversas modificaciones al Mapa de Procesos, y finalmente, el 5 de octubre se aprobó la versión final del mismo.

A continuación se describen cada uno de los Procesos definidos en el Mapa de Procesos de la Universidad.

- **Procesos Estratégicos:** El aseguramiento de la calidad de los procesos estratégicos se considera implícito en la certificación de los procesos de apoyo, por lo cual no se encuentran incluidos en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad.

Estos procesos se dividen en dos macroprocesos: Procesos Estratégicos, integrados por los procesos de Dirección Institucional y Planeación Institucional; y Procesos de Evaluación, del cual hacen parte los Procesos Seguimiento Institucional y Gestión de la Calidad Académica.

Figura 9. Mapa de Procesos



Fuente. Coordinación de Calidad UIS.

- **Procesos Misionales:** Dentro de los procesos operativos o misionales se encuentran: Docencia, Investigación y Extensión. Estos procesos mediante la acreditación institucional, alcanzaron el visto bueno en cuanto a calidad y cumplimiento de los requisitos y las necesidades de la Institución.
- **Procesos de Apoyo:** Los procesos de apoyo, objeto de la certificación bajo la NTC ISO 9001:2000, se muestran a continuación, especificando, si es el caso, los subprocesos en los cuales están divididos.
 - Financiero: Presupuesto, Tesorería, Inventarios y Contabilidad.
 - Talento Humano: Selección, Vinculación e Inducción del Personal; Desarrollo Humano; Administración de la Compensación; y Salud Ocupacional.

- Gestión de Investigación y Extensión: Gestión de la Investigación, Gestión de la Extensión, y Propiedad Intelectual.
- Relaciones Interinstitucionales de Intercambio Académico.
- Recursos Tecnológicos. Mantenimiento y Metrología.
- Admisiones y Registro Académico: Admisiones y Registro Académico
- Servicios Informáticos y de Telecomunicaciones: Desarrollo de Software, Asesoría y Soporte en Servicios y Recursos Informáticos, Mantenimiento de Red de Datos, y, Administración de Servidores y Bases de Datos.
- Gestión Documental. Gestión de Correspondencia, Gestión de Archivos, y Gestión Documental.
- Comunicación Institucional. Medios de Comunicación Institucional, Producción de Medios, Comunicaciones Institucionales, y Comunicación Organizacional.
- Recursos Físicos: Mantenimiento y Seguridad.
- Jurídico.
- Contratación.
- Publicaciones.
- Biblioteca: Técnico y Atención a usuarios
- Bienestar Estudiantil: Asistencial, Promoción y Prevención, y Apoyo Estudiantil
- Gestión Cultural: Préstamo de Escenarios Artísticos, Organización y Coordinación de Eventos Culturales y Artísticos, y Producción de Obras.

5.6 CARACTERIZACIÓN DE LOS SUBPROCESOS

La caracterización de procesos consiste en identificar las principales características de los mismos, y es el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos.

La información que define la caracterización de procesos varía de acuerdo al tipo de organización, pero como mínimo debe incluir información relacionada con:

- Inputs o elementos de entrada
- Outputs o elementos de salida
- Responsables
- Objetivos
- Indicadores
- Procesos relacionados

El formato utilizado para la caracterización de los subprocesos del Proceso Financiero (Figura 10) contiene la siguiente información:

- **Proceso:** Identifica el nombre del proceso a describir.
- **Objetivo:** Define el propósito general del proceso o subproceso.
- **Alcance:** Describe a nivel macro la cobertura de las actividades que comprenden el proceso o subproceso.
- **Proveedores:** Organización o persona que proporciona un producto. Pueden ser entes externos o procesos internos.
- **Entradas:** Información, documentos o elementos necesarios para la realización de las actividades propias del proceso o subproceso.
- **Actividades:** Conjunto de transformaciones que se llevan a cabo sobre las entradas del proceso o subproceso, y que generan salidas.
- **Salidas:** Información, documentos o elementos transformados requeridos en otras actividades propias, otros procesos o entes externos.
- **Beneficiarios: Organización o persona que recibe un producto. Pueden ser clientes y entes internos o externos.**
- **Recursos:** Elementos requeridos para el desarrollo del proceso o subproceso, pueden ser recursos físicos, software, etc.
- **Responsables:**

- Líder: Cargo de mayor implicación y directo responsable del proceso o subproceso.
- Colaboradores: Cargos que apoyan la gestión y desarrollo de las actividades del Líder del proceso.
- **Requisitos:**
 - Cliente: Requisitos y lineamientos de los clientes aplicables al proceso o subproceso.
 - Legales y Reglamentarios: Reglamentación y normatividad externa de la Universidad aplicable al proceso o subproceso.
 - Organización: Reglamentos, resoluciones o acuerdos de mayor importancia al proceso o subproceso.
 - NTC ISO 9001:2000: Requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000 aplicables al proceso o subproceso.
- **Medición del Proceso:** Hoja de vida de los indicadores del proceso.
- **Seguimiento y Monitoreo del Proceso:** Actividades para realizar seguimiento y monitoreo del subproceso o proceso.
- **Documentos de Referencia:** Documentos internos utilizados en el proceso o subproceso.
- **Registros:** Evidencia de la realización de las actividades.

Figura 10. Formato Caracterización del Proceso

	PROCESO FINANCIERO		Código: CFI.		
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO O SUBPROCESO				Versión:
	REGISTRO CALIFICADO				Página de
Revisó	Aprobó		Fecha de aprobación		
OBJETIVO					
ALCANCE					
Proveedores	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	Beneficiarios	

RECURSOS	RESPONSABLES	REQUISITOS	MEDICIÓN DEL PROCESO
Recursos Físicos	Líder del Proceso: Colaboradores:	Cliente	Ver Hoja de Vida de Indicadores
		Legales y reglamentarios Ver listado Maestro de Documentos Externos	
Software		Organización	
		NTC-ISO 9001:2000 Ver Matriz de Requisitos de la Norma	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO		REGISTROS DEL PROCESO	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
		Ver listado maestro de Registros	Ver listado Maestro de Documentos

Fuente: Coordinación de Calidad

5.7 INDICADORES DE GESTIÓN


Con el propósito de medir el cumplimiento de los objetivos del Proceso Financiero, se establecieron indicadores de gestión, los cuales fueron el resultado de talleres con el personal de la División Financiera y reuniones con el Líder del Proceso.

Como primera medida se capacitó al personal en el tema de indicadores de gestión por subprocesos, actividad que permitió el desarrollo de talleres, a través de los cuales se aplicaron los conceptos vistos mediante la elaboración de la hoja de vida de los indicadores de cada subproceso. Para el caso de los funcionarios que no pertenecen directamente a uno de los subprocesos, se realizó el mismo ejercicio mediante el diseño de los indicadores del Proceso Financiero en general.

A partir de la información obtenida de los talleres, el análisis de la misma y la discusión en diversas reuniones con el Líder del Proceso, las Líderes de Calidad del Proceso Financiero, autoras del presente proyecto, consolidaron la primera versión de la Hoja de Vida de los Indicadores del Proceso Financiero.

Una vez se llevó a cabo la Primera Auditoría Interna de Calidad al Proceso Financiero, se hizo necesario rediseñar la Hoja de Vida de los Indicadores, con base en las sugerencias hechas por el Auditor Líder. Cambios que implicaron nuevas reuniones con el Líder del Proceso y finalmente la aprobación de los indicadores definitivos por parte del Grupo Primario. La versión definitiva de la Hoja de Vida de los indicadores se observa en la Figura 11.

Figura 11. Hoja de Vida Indicadores Proceso Financiero

		HOJA DE VIDA DE INDICADORES							
		PROCESO FINANCIERO							
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	META	METODO DE CALCULO	U. % I. D.	FRECUENCIA	FUENTE DE DATOS	SENTIDO (Maximizar, minimizar o mantener)	RESPONSABLE DE MEDIR	
Ejecución Presupuestal	Medir la ejecución de los ingresos	90%	$\frac{\text{Ingresos ejecutados}}{\text{Ingresos presupuestados}} \times 100$	%	Mensual	SIF	Maximizar	Jefe Subproceso de Presupuesto	
Ejecución Presupuestal	Medir la ejecución de los egresos	90%	$\frac{\text{Egresos ejecutados}}{\text{Egresos presupuestados}} \times 100$	%	Mensual	SIF	Mantener	Jefe Subproceso de Presupuesto	
Porcentaje de cuentas devueltas por UAA	Medir el porcentaje de cuentas devueltas por cada UAA	20%	$\frac{\text{No Cuentas Devueltas}}{\text{No Cuentas Recibidas}} \times 100$	%	Mensual	•SIF •Memorandos de devolución	Minimizar	Jefe Subproceso de Presupuesto	
Rendimiento Financiero	Medir el porcentaje de cumplimiento del rendimiento financiero presupuestado	100%	$\frac{\text{Rendimientos obtenidos}}{\text{Rendimientos presupuestados}} \times 100$	%	Mensual	SIF	Maximizar	Jefe Subproceso de Tesorería	
Porcentaje de dinero invertido	Identificar la participación de las partidas destinadas a inversión, dentro del monto de los ingresos totales de la Universidad	80%	$\frac{\text{Valor de las colocaciones de inversión ejecutadas}}{\text{Dinero disponible en bancos}} \times 100$	%	Mensual	SIF	Maximizar	Jefe Subproceso de Tesorería	
Porcentaje de marcación	Medir el porcentaje de elementos marcados	100%	$\frac{\text{No elementos marcados}}{\text{No elementos asignados}} \times 100$	%	Mensual	SIF	Maximizar	Jefe Subproceso Inventarios	
Nivel de Satisfacción del Cliente	Determinar el nivel de satisfacción de los beneficiarios	90%	$\frac{\text{Clientes Satisfechos (puntaje otorgado} \geq 4)}{\text{Total de Clientes Encuestados}} \times 100$	%	Semestral	SIF	Maximizar	Profesional de Apoyo	

Fuente. Autoras

Vale la pena mencionar que se logró el montaje de los indicadores en el SIF, mediante la inclusión de un menú adicional, buscando la manera más práctica de medición y análisis para los funcionarios, en la medida en que esta representa la forma más eficaz de obtener información actualizada en tiempo real y en cualquier momento en que se requiera, además de que se asegura su disponibilidad y se facilita la consulta.

La periodicidad definida para la presentación de informes y el seguimiento de los indicadores por parte del Grupo Primario fue trimestral, considerando que al cabo de este tiempo es posible analizar el comportamiento de cada indicador mediante el estudio de su registro histórico.

6 DOCUMENTACIÓN

La documentación de la organización es uno de los factores clave que permiten, no solo alcanzar la efectividad en el desempeño, sino también lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad, todo ello mediante el suministro de la información y evidencias apropiadas, el establecimiento de la trazabilidad, la evaluación de la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

El objetivo de esta etapa fue la elaboración de la documentación básica requerida por la NTC ISO 9001:2000, así como la que el Proceso Financiero necesitaba para garantizar una operación eficaz. Adicionalmente se evaluó el estado de cumplimiento de los procedimientos existentes, con el fin de actualizarlos y de esta manera, avalar que la información escrita reflejaba la realidad del desarrollo normal del Proceso.

6.1 METODOLOGÍA DE LA DOCUMENTACIÓN

Con el propósito de crear un estándar de la forma en que debía establecerse la documentación del Proceso Financiero, se definió una metodología que se fundamenta en la determinación de las necesidades de documentación, el diagnóstico de la misma, el diseño de un sistema documental, la elaboración, adecuación y actualización, y finalmente, la revisión y aprobación de los documentos.

Estas etapas se describen en forma general en la Figura 12.

Figura 12. Metodología de la Documentación.



Fuente. Autoras

6.1.1 Determinación de las necesidades de documentación

En esta etapa se determinaron los tipos de documentos que debían existir en el Proceso Financiero, a fin de garantizar que los subprocesos tuvieran lugar bajo condiciones controladas.

El primer paso fue identificar los documentos requeridos por la NTC ISO 9001:2000 que aplicaran al Proceso Financiero, teniendo en cuenta que para ello la norma permite decidir la complejidad y extensión de la documentación dependiendo de aspectos como el tamaño de la organización y el tipo de actividades, la complejidad de los procesos y sus interacciones, y la competencia del personal.

En este punto es importante aclarar que la política de calidad, los objetivos de calidad, el Manual de Calidad y los procedimientos obligatorios del SGC son documentos que se crearon a nivel institucional considerando que el alcance del

proceso de certificación se llevó a cabo a nivel de la Universidad, por lo tanto, estos documentos no aplican a nivel específico para los procesos de apoyo.

Adicionalmente, en el momento de establecer las necesidades de la documentación se tuvieron en cuenta las regulaciones específicas del sector en que se desenvuelve la Universidad para determinar los documentos que debían responder al cumplimiento de requisitos legales. Este aspecto fue de vital importancia para el Proceso Financiero, debido a que se rinden informes periódicos a entes externos que rigen el funcionamiento transparente de la Universidad como entidad pública.

6.1.2 Diagnóstico de la situación de la documentación

En esta etapa el objetivo primordial fue establecer un diagnóstico de la situación inicial de la documentación en el Proceso Financiero, confrontando lo existente con las necesidades determinadas en la etapa anterior. Un primer acercamiento a este objetivo se realizó dentro de la etapa de Prediagnóstico del Capítulo 4 de este libro, en la cual se definieron los subprocesos del Proceso Financiero, y se evaluaron los documentos, registros y formatos, y su respectiva adecuación.

Para la ejecución del diagnóstico de la documentación, se hizo una evaluación a nivel general del manual de procedimientos existente en la División Financiera, aplicando técnicas como la observación, la entrevista y la revisión de formatos. De este proceso resultó un Inventario Documental en el cual se definieron qué tipo de documentos existían, los que debían ser actualizados, creados o anulados y los registros asociados a cada uno de los documentos (Ver Anexo D).

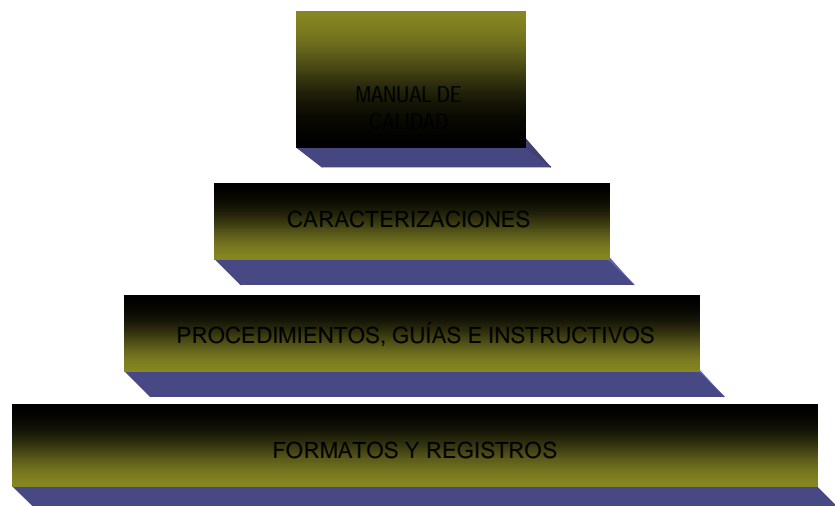
6.1.3 Diseño del sistema documental

El objetivo fue establecer todos los elementos generales necesarios para la elaboración del sistema documental del Proceso Financiero.

En primera instancia, se utilizó el inventario documental elaborado en la etapa de Diagnóstico de la Documentación para establecer la clasificación de los documentos.

El segundo paso consistió en la definición de su jerarquía (Figura 13), utilizando como modelo el criterio de la pirámide sugerido por la ISO 10013:1994, en la cual, en el nivel más alto se ubica el Manual de Calidad, en el segundo nivel los procedimientos y en el tercer nivel instrucciones, registros, especificaciones y otros documentos.

Figura 13. Jerarquía de la Documentación en el Proceso Financiero



Fuente: Autoras

- **Primer Nivel:** En él se ubica el Manual de Calidad, documento que enuncia la Política de Calidad y describe el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad.
- **Segundo Nivel:** En este nivel se encuentran las Caracterizaciones, documentos que describen las características de los procesos. Deben incluir información relacionada con los elementos de entrada, los elementos de salida, responsables, objetivos, indicadores y procesos relacionados.

- **Tercer Nivel:** Este nivel incluye:
 - Procedimientos: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso
 - Guías: documento que establece recomendaciones o sugerencias.
 - Instructivos: Descripción escrita y detallada sobre cómo efectuar las actividades y procesos de manera coherente, llegando a un nivel de detalle amplio.
- **Cuarto Nivel:** En este nivel se ubica la siguiente documentación:
 - Registros: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
 - Formatos: documento que registra datos e información.
 - Documentos Externos: hacen parte de este grupo las normas técnicas, gubernamentales, leyes y otros documentos que describen requerimientos específicos para el Proceso. Se debe identificar y controlar su distribución.

6.1.4 Elaboración, adecuación y actualización de los documentos

A partir de la jerarquía determinada para la documentación del Proceso Financiero y el Diagnóstico inicial de la misma, las Líderes de Calidad iniciaron con la elaboración y actualización de los documentos.

Como primera medida, se dio inicio a la actualización de los documentos que existían dentro del Manual de Procedimientos de la División Financiera, actividad que se fundamentó en la evaluación de cada documento y entrevistas con los funcionarios involucrados directamente en la ejecución de las actividades de los procedimientos existentes. En esta forma se determinó la obsolescencia de algunos de ellos, así como de los registros y formatos asociados, algunos necesariamente fueron anulados, y otros, adecuados a las nuevas necesidades de trabajo.

Durante este proceso, se evidenciaron nuevas necesidades de documentación que redundaron en la creación de nuevos procedimientos, manuales y formatos.

Culminada la elaboración y actualización de los documentos, éstos fueron revisados por los Jefes de los Subprocesos, de tal modo que la inclusión de los aportes de cada uno permitiera plasmar en los documentos una visión global de la información.

6.1.5 Revisión y aprobación de la documentación

Una vez finalizada la etapa de elaboración, adecuación y actualización, los documentos fueron revisados y aprobados por el Jefe de la División Financiera.

Teniendo en cuenta el carácter transversal del Proceso Financiero y el Procedimiento de Control de Documentos PGD.01, fue necesario remitir la documentación a la Oficina de Planeación con el propósito de recibir la retroalimentación correspondiente y su Visto Bueno.

Culminado este trámite, la documentación completa del Proceso Financiero es remitida en medio magnético a Secretaría General para la revisión respectiva, adjuntando el proyecto de Acto Administrativo en los casos de creación y anulación de documentos. La aprobación final tiene lugar en el momento en que se emite el Acto Administrativo y los documentos son publicados en la intranet.

6.2 NORMALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

A continuación se detallan todos aspectos que deben contener los documentos del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad:

6.2.1 Codificación

Los documentos del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Industrial de Santander se codifican de la siguiente forma:

XY.Y.ZZ

X: Hace referencia al tipo de documento

YY: Hace referencia al proceso que generó el documento

ZZ: Hace referencia al consecutivo dentro del proceso y según el tipo de documento

▪ Tipo de documentos

La Tabla 12 muestra la codificación de los documentos según su tipo:

Tabla 12. Codificación de los documentos

CODIGO	TIPO DE DOCUMENTO
	Reglamentos *
M	Manual
C	Caracterización
P	Procedimiento
G	Guía
I	Instructivo
T	Protocolo
F	Formato **

Fuente: Guía de Elaboración de Documentos UIS

* Los reglamentos son un tipo especial de documento que no posee codificación. Su identificación se realiza a través del nombre, y el control de las versiones se realiza a través de la fecha de aprobación.

**Para los Formatos incorporados en aplicaciones de software, la identificación se realiza a través del nombre del formato y no llevan codificación.

▪ **Tipos de Procesos**

Los tipos de procesos definidos en el SGC para los procesos de apoyo y su codificación se detallan en la Tabla 13.

Tabla 13. Codificación de los Procesos

CODIGO	PROCESO
ESTRATEGICOS	
DI	Dirección institucional
PI	Planeación institucional
DE CALIDAD Y MEJORA	
CA	Calidad Académica
AD	Calidad Administrativa
SE	Seguimiento Institucional
DE GESTIÓN ACADEMICA Y ADMINISTRATIVA	
FI	Financiero
TH	Talento Humano
IE	Administración de Investigación y Extensión
AR	Admisiones y registro académico
RF	Recursos físicos
RT	Recursos tecnológicos
SI	Sistemas de información
GD	Gestión documental
CI	Comunicación institucional
JU	Jurídico
RI	Relaciones interinstitucionales
CO	Contratación
DE SERVICIO A LA COMUNIDAD	
PU	Publicaciones
BI	Biblioteca
BE	Bienestar estudiantil
CU	Gestión Cultural

Fuente: Guía de Elaboración de Documentos UIS

6.2.2 Contenido de los documentos

- **Manuales:** Los manuales del SGC de la Universidad deben contener:
 - Tabla de contenido: se relacionan los títulos que se encuentran en el documento y los números de página correspondientes. Se escribe la palabra “contenido” en mayúscula sostenida y centrada. Los números de página se ubican en una columna hacia el margen derecho, encabezado con la abreviatura pág., escrita todo en minúscula y seguida de puntos a doble interlinea de la palabra contenido.
 - Objetivo: Describir el resultado esperado o propósito final del conjunto de actividades mencionadas en el documento.
 - Alcance: Indicar el cubrimiento o limitación de la aplicación del procedimiento (a quién se dirige: personas, procesos, entre otros)
 - Definiciones y/o Abreviaturas: Escribir los términos administrativos y/o técnicos y abreviaturas que se consideren necesarios para un claro entendimiento.
 - Normatividad: si se requiere, se especifican leyes, normas y/o resoluciones macro asociadas al documento.
 - El contenido es de libre escogencia de acuerdo con las necesidades del documento.
 - Anexos: documentos que se requieren para la ejecución del procedimiento (tablas, dibujos, planos, entre otros).

- **Caracterizaciones:** El contenido de las caracterizaciones de los procesos del SGC de la Universidad se observó con detalle en el numeral 5.2 de este libro.

- **Procedimientos:** Los procedimientos del SGC de la Universidad deben realizarse en el software *Microsoft Visio*, cumpliendo con la siguiente estructura:

- Objeto: Describir el resultado esperado o propósito final del conjunto de actividades mencionadas en el documento.
- Alcance: Indicar el cubrimiento o limitación de la aplicación del procedimiento (a quién se dirige: personas, procesos, entre otros)
- Definiciones y/o Abreviaturas: Escribir los términos administrativos y/o técnicos y abreviaturas que se consideren necesarios para un claro entendimiento.
- Normatividad: si se requiere, se especifican leyes, normas y/o resoluciones macro asociadas al documento.
- Consideraciones: escribir las condiciones generales para la realización del documento, aclaraciones u otras observaciones que se consideren necesarias.
- La descripción del procedimiento se realiza en una tabla cuyas columnas presentan el flujograma, la descripción de la actividad, el cargo del responsable y el código y/o nombre de los documentos relacionados.
- El Flujograma es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica. El tamaño de letra para los textos dentro del flujograma es ocho (8).
- Las actividades se redactan con los verbos conjugados en presente. Ejemplo: El encargado “realiza” la actividad. Las actividades deben numerarse en forma secuencial; si una actividad tiene subpasos, éstos se numeran en orden alfabético. Ejemplo: a), b) y así sucesivamente.
- En la casilla “Responsable” se enuncia el cargo de la persona que realiza la actividad. También pueden utilizarse denominaciones genéricas frente a la normatividad de la universidad o al Sistema de Gestión de la Calidad, como por ejemplo: ordenador del gasto, Consejo Superior, Interventor, unidad académica, entre otros.

- La casilla “documento de referencia” corresponde al código y nombre del documento interno utilizado para poder realizar esa actividad, o actos administrativos (acuerdos o resoluciones) de referencia.
- **Anexos:** documentos que se requieren para la ejecución del procedimiento (tablas, dibujos, planos, entre otros).
- **Guías:** Las guías del SGC de la Universidad contienen los mismos ítems de un manual, a excepción de la tabla de contenido. El contenido es de libre escogencia de acuerdo con las necesidades del documento.
- **Formatos:** La descripción de los formatos, debe procurarse llevarse tabulada, pero la estructuración del contenido es de libre opción para quien lo usa. Dependiendo de las características del formato pueden adicionarse instrucciones de diligenciamiento.
- **Instructivos:** Los instructivos deben contener:
 - Objetivo: Describir el resultado esperado o propósito final del conjunto de actividades mencionadas en el documento.
 - Alcance: Indicar el cubrimiento o limitación de la aplicación del procedimiento (a quién se dirige: personas, procesos, entre otros)
 - Definiciones y/o Abreviaturas: Escribir los términos administrativos y/o técnicos y abreviaturas que se consideren necesarios para un claro entendimiento.
 - La descripción del instructivo, debe llevarse como lo muestra la Tabla 14:

Tabla 14. Descripción del Instructivo

Paso N°	DESCRIPCIÓN DETALLADA

Donde,

- Paso N°: Es la secuencia numérica dada para expresar cada paso en el instructivo.
- Descripción detallada: Se presentan todas las actividades que siguen el orden dados en los pasos, las cuales deben seguirse para cumplir con el instructivo.

Dependiendo de la necesidad del instructivo puede adicionarse una columna con imágenes que brinden una mayor claridad al desarrollo de las actividades.

6.3 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SGC

6.3.1 Identificación de la necesidad de actualizar un documento

Cualquier funcionario asociado al Proceso Financiero tiene el deber de identificar la necesidad de actualizar un documento, ya sea interno o externo, e informar al Líder del Proceso.

En el caso de documentos internos, su actualización implica la creación, modificación o anulación del mismo. En cuanto a los documentos externos, se encuentran en el Listado Maestro de Documentos Externos, el cual se actualiza en la medida en que la normatividad externa aplicable al Proceso Financiero presente novedades.

6.3.2 Elaboración, actualización o anulación de documentos

Si se trata de documentos internos, el Líder del Proceso debe asignar el responsable de elaborar el borrador del documento para su posterior revisión técnica, o la de un funcionario con la competencia requerida. Para el caso de

documentos externos, se debe actualizar el Listado Maestro de Documentos Externos.

6.3.3 Aprobación de documentos

Si se trata de un documento externo, una vez actualizado el Listado Maestro de Documentos Externos, se envía en medio magnético a Secretaría General para su revisión y posterior publicación en la web por parte de un Funcionario de Servicios de Información.

En el caso de documentos internos, una vez recibidos los Vistos Buenos de las revisiones hechas por las instancias correspondientes (Ver Tabla 15), el Líder del Proceso debe enviar un comunicado a Secretaría General solicitando la creación, modificación o anulación del documento, y debe adjuntar en medio magnético el Proyecto de Acto Administrativo si se requiere*, y el documento respectivo en caso de creación o modificación.

Tabla 15. Instancias de elaboración, revisión y aprobación de documentos internos

DOCUMENTO	ELABORACIÓN	REVISIÓN		APROBACIÓN
		TÉCNICA	DE ADECUACIÓN AL SGC	
Documentos Transversales	Cualquier funcionario del Proceso Financiero	- Líder del Proceso Financiero - Funcionario de Planeación - Líderes de otros Procesos involucrados	Funcionario de Gestión Documental	Rector
Documentos Específicos		Líder del Proceso y/o funcionario con la competencia técnica requerida		Rector o Vicerrectores

Fuente. Adaptado del Procedimiento Control de Documentos



* Solamente para la creación o anulación de los documentos, se requiere de actos administrativos.

6.3.4 Distribución y Control de documentos

Todos los documentos del SGC de la Universidad serán publicados en la web, una vez hayan sido revisados y aprobados por las instancias correspondientes.

Es responsabilidad de Secretaría General asignar a los documentos el número correspondiente a la última versión y actualizar los Listados Maestros de Documentos Internos (Figura 14) y Externos (Figura 15), en los cuales se muestra la última fecha de actualización con el propósito de asegurar su control. Finalmente, en el momento en que los documentos sean publicados en la web, el Líder del Proceso Financiero, o un funcionario designado por él, deben realizar la respectiva socialización del documento actualizado a los usuarios del mismo.



Figura 14. Listado Maestro de Documentos Internos

 		PROCESO GESTIÓN DOCUMENTAL						Código	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS INTERNOS						Versión	

IDENTIFICACIÓN				ACTUALIZACIÓN						DISTRIBUCIÓN				
SUB PRO CESO	TIPO	NOMBRE	CLASIFICACIÓN DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	VERSIÓN	ESTADO	FECHA DE SOLICITUD DE MODIFICACIÓN	REVISÓ		APROBÓ		FECHA DE APROBACIÓN	RESPONSABLE	No DE COPIAS
								NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO			

Fuente. Coordinación de Calidad Institucional

Figura 15. Listado Maestro de Documentos Externos

 		PROCESO GESTIÓN DOCUMENTAL						Código	
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS						Versión	

NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS ESPECÍFICOS QUE APLICAN	ENTIDAD QUE EMITIÓ EL DOCUMENTO	FECHA DE EXPEDICIÓN	RESPONSABLE DE ACTUALIZACIÓN	DEPENDENCIAS O SECCIONES A LAS QUE APLICA	DOCUMENTOS INTERNOS A LOS QUE APLICA	LUGAR DE ALMACENAMIENTO

Fuente. Coordinación de Calidad Institucional

6.3.5 Control de registros

Se llevará a cabo mediante el Listado Maestro de Registros (Figura 16), en el cual se detalla para cada documento: el Responsable de archivo, el lugar específico de almacenamiento de acuerdo a los criterios establecidos por las Líderes de Calidad del Proceso Financiero, el medio de almacenamiento (impreso o magnético), el nivel de acceso (General o Restringido), el tiempo de conservación en el archivo de gestión y su disposición final (Elimina o recicla, o su disposición puede consultarse en las Tablas de Retención de la Universidad). Vale la pena mencionar que aunque dentro del formato figura la casilla de código del documento, no todos los registros poseen esta característica.

Figura 16. Listado Maestro de Registros

 		LISTADO MAESTRO DE REGISTROS				Código			
		Proceso Gestión Documental				Versión			
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO (si aplica)	RESPONSABLE DE ARCHIVO	LUGAR DE ALMACENAMIENTO	MEDIO DE ALMACENAMIENTO		NIVEL DE ACCESO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	DISPOSICIÓN FINAL	
				Impreso	Magnético		Archivo Gestión (Años)	Elimina o Recicla	Tabla de Retención

Fuente. Coordinación de Calidad Institucional

6.4 DOCUMENTOS DEL SGC PARA EL PROCESO FINANCIERO

Con el fin de asegurar el cumplimiento del objetivo del Proceso Financiero, el cual consiste en administrar eficientemente los recursos financieros de la Universidad, se actualizaron los siguientes documentos a nivel general:

- Contratación de Empréstitos
- Gestión de Cartera

- Formato Ficha de Depuración
 - Manual de Actividades Básicas del Proceso Financiero
- **Subproceso de Presupuesto:** Teniendo en cuenta que este subproceso tiene como objetivo garantizar una respuesta oportuna en las actividades de la ejecución presupuestal y elaborar informes confiables y precisos, se construyeron los siguientes documentos:
- Modificación presupuestal
 - Reserva Presupuestal
 - Orden de Pago Manual
 - Fondo Fijo Renovable
 - Caja Menor
 - Solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal
 - Traslado de fondos por adquisición interna de bienes y servicios y contribuciones voluntarias
- **Subproceso de Tesorería:** El objetivo de este subproceso es recaudar todos los dineros que ingresan a la Universidad y efectuar los pagos oportunamente; para esto se establecieron los siguientes documentos:
- Ingresos por Bancos
 - Ingresos por Caja
 - Egresos
 - Colocación de Recursos Temporales de Liquidez
 - Reconocimiento de Gastos de Viaje
 - Conciliaciones Bancarias
 - Liquidación y pago de matrícula para estudiantes nuevos de Programas Presenciales de Pregrado
 - Liquidación y pago de matrícula para estudiantes activos de Programas Presenciales de Pregrado

- Liquidación y pago de matrícula para estudiantes de Posgrado
 - Inscripción, Liquidación y Pago de matrícula para estudiantes del INSED
 - Compra de Pasajes
 - Solicitud y Aprobación de Crédito ICETEX
 - Formato Comprobante de Cheque
 - Formato Autorización Pago por Transferencia electrónica
 - Formato Certificado de Cumplimiento de Comisión o Actividad
 - Formato Autorización de Cheques
 - Formato Conciliación Bancaria
- **Subproceso de Contabilidad:** Su objetivo es elaborar y analizar informes, estados y reportes contables, confiables, relevantes y comprensibles. Para garantizar su cumplimiento se crearon los siguientes documentos:
- Procedimiento Solicitud de devolución de IVA
 - Formato Cronograma Anual de Presentación de Informes
- **Subproceso de Inventarios:** Para este subproceso, cuyo objetivo es asegurar que la administración de los inventarios se realice de manera transparente y oportuna, se construyeron los documentos que a continuación se listan:
- Ingreso de Elementos al Inventario
 - Baja de Elementos
 - Inventario Físico
 - Préstamo de Bienes
 - Trámite de Donación de Bienes realizados por la Universidad
 - Trámite de Donación de Bienes recibidas por la Universidad
 - Pólizas de Bienes y de Garantías
 - Manual Normativo y Procedimental para la Administración y Control de los Bienes Muebles de la UIS.

7 CAPACITACIÓN

7.1 SENSIBILIZACIÓN

El acto de apertura a las actividades de sensibilización tiene lugar el día primero de febrero de 2007, en medio de un gesto de agradecimiento del Jefe de la División Financiera a los funcionarios por la labor realizada en el año anterior. En esta reunión se habla del nuevo compromiso que adquirió la Universidad con la búsqueda de la certificación bajo la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000, la importancia de la colaboración de todo el personal para alcanzar con éxito todas y cada una de las metas y el papel de la División Financiera dentro del proceso de mejora de la calidad Universitaria.

Asimismo, se presenta a las estudiantes como las líderes en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso Financiero, quienes de igual forma promueven el interés de los funcionarios hacia la participación activa en el proceso y manifiestan su compromiso con la División Financiera.

El día 7 de febrero se realiza la primera reunión formal del grupo primario. En ella se oficializa el inicio de las actividades de desarrollo e implementación del SGC en el Proceso Financiero, y se resalta la importancia del liderazgo de los Jefes de cada una de las Secciones, así como el de los funcionarios que asistieron al Diplomado de Calidad NTCGP 1000:2004. Este primer encuentro sirvió como escenario para sensibilizar a los asistentes acerca de los beneficios de la implementación del SGC y recalcar que el éxito sólo se lograría con la cooperación de todos.

Adicionalmente, se hace entrega de la “Guía Introductoria Sistema de Gestión de la Calidad”, en donde se relacionan los aspectos fundamentales del SGC que tienen que ver con conceptos básicos de calidad extraídos de la NTC-ISO 9000:2005, aspectos relevantes de la Norma ISO 9001:2000, y de la Norma Técnica Colombiana en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2004).

7.2 PLAN DE CAPACITACIÓN

Las Líderes de Calidad del Proceso Financiero identificaron las necesidades de capacitación teniendo en cuenta los requisitos de la NTC ISO 9001:2000 y las etapas establecidas para el desarrollo del SGC (diseño, documentación, implementación y mejora).

Con esta información se elaboró el Programa de Capacitación (Tabla 16), con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada una de las etapas. Cabe resaltar que el programa de capacitaciones fue validado con las Coordinadoras de Calidad.

7.3 DESARROLLO DE LAS CAPACITACIONES

El material empleado en las capacitaciones fue elaborado por las Líderes de Calidad del Proceso Financiero junto con las Coordinadoras de Calidad. Durante los encuentros se utilizaron herramientas audiovisuales, se entregó material ilustrativo a cada funcionario y se realizaron actividades que permitieran reforzar el contenido tratado.

Tabla 16. Programa de Capacitación

No.	TEMA	FECHA	ASISTENTES	% ASISTENTES	HORAS	RESPONSABLE
1	Gestión por Procesos (parte 1): Identificación y definición de subprocesos	Feb-07	Grupo Primario	100%	2	Líderes de Calidad
2	Gestión por Procesos (parte 2): Caracterización de subprocesos	Mar-07	Grupo Primario	100%	2	Líderes de Calidad
3	Conceptos Básicos de la Documentación	Mar-07	Grupo Primario	100%	2	Líderes de Calidad
4	Sensibilización: Inducción y Fundamentos	May-07	Todo el personal	80%	2	Líderes de Calidad
5	Clima Laboral	May-07	Todo el personal	85.5%	2	Comité Clima Laboral
6	Capacitación Líderes (parte 1)	May-07	Líderes de Procesos y subprocesos	100%	4	Asesor Líder
7	Gestión por procesos, Documentación y Cinco Eses	Jun-07	Todo el personal	87.3%	2	Líderes de Calidad
8	Capacitación Líderes (parte 2)	Jun-07	Líderes de subprocesos	100%	4	Asesor Líder
9	Indicadores de Gestión	Ago-07	Todo el personal	85.5%	2	Líderes de Calidad
10	Administración de Riesgos	Ago-07	Grupo Primario	76.9%	4	Daniel Marin
11	Auditorías Internas de Calidad	Ago-07	Todo el personal	90.9%	2	Líderes de Calidad
12	Mapa de Riesgos	Oct-07	Grupo Primario	100%	1,5	Líder Proceso Financiero
14	Acción Correctiva y Producto No Conforme	Oct-07	Todo el personal	85.5%	1	Líderes de Calidad
15	Acción Preventiva, Encuestas de Satisfacción y Mejoramiento	Oct-07	Todo el personal	89.1%	1	Líderes de Calidad

Fuente: Autoras

A continuación se presenta una síntesis de las capacitaciones realizadas al personal del Proceso Financiero:

▪ **Gestión por Procesos (parte 1)**

Objetivo: Brindar los conceptos básicos para la identificación y definición de los Subprocesos del Proceso Financiero.

Desarrollo: Con el propósito de apoyar la etapa de planificación, se capacitó a los funcionarios del Grupo Primario en el tema de Gestión por Procesos, lo que permitió dar a conocer los fundamentos teóricos respecto a procesos, clientes, ciclo PHVA, entre otros, con el fin de brindar las herramientas necesarias para la definición de los subprocesos, con base en las actividades desarrolladas en el Proceso Financiero y la identificación de aquellos elementos críticos.

▪ **Gestión por Procesos (parte 2)**

Objetivo: Identificar las interacciones internas y externas del Proceso Financiero para consolidarlas en la Caracterización del Proceso y los Subprocesos del mismo.

Desarrollo: Posterior a la identificación de los subprocesos del Proceso Financiero, se capacitó en uno de los instrumentos más importantes para la comprensión de un proceso, la caracterización.

Esta actividad se realizó utilizando como apoyo una guía que contenía el modelo de caracterización y una breve explicación de cada uno de los elementos.

A partir de dicha capacitación, las Líderes de calidad iniciaron la elaboración de las caracterizaciones en conjunto con los funcionarios y los Jefes de los Subprocesos, y una vez culminada esta etapa, fueron presentadas al Grupo Primario para su revisión y aprobación.

▪ **Conceptos Básicos de la Documentación**

Objetivo: Dar a conocer al Grupo Primario los tipos de documentos que integran el Sistema de Gestión de Calidad.

Desarrollo: El 21 de marzo, en reunión de Grupo Primario se exponen los conceptos relacionados con los documentos de un Sistema de Gestión de Calidad, a fin de que en la etapa de documentación, se facilite el proceso de elaboración y actualización de los documentos necesarios para asegurar la calidad del servicio.

▪ **Sensibilización: Inducción y Fundamentos**

Objetivo: Sensibilizar al personal en la importancia del cambio e introducir los conceptos clave de un SGC.

Desarrollo: Con anterioridad al día de la capacitación, se entregó a todos los funcionarios del Proceso Financiero un folleto que contenía los conceptos de calidad, principios de calidad, Sistema de Gestión de Calidad, NTC ISO 9001:2000 y los beneficios de implementar el SGC, así como un juego para realizar.

En la capacitación se ahondaron los siguientes temas: El cambio, la calidad, el Sistema de Gestión de Calidad, los beneficios del SGC, las Normas ISO 9000 y las etapas del diseño e implementación del SGC en la UIS.

Con la finalidad de fomentar el interés de los funcionarios y la participación de los mismos, se realizó una rifa entre las personas que habían completado la actividad del folleto.

▪ **Clima Laboral**

Objetivo: Mejorar las relaciones interpersonales entre los funcionarios del Proceso Financiero

Desarrollo: Esta capacitación fue realizada por el conferencista Gerardo Peña, quien a través de actividades recreativas resaltó la importancia del trabajo en equipo, el respeto, la comunicación, entre otros.

▪ **Capacitación Líderes (I y II Parte)**

Objetivo: Capacitar a los líderes de los procesos y Jefes de Subprocesos en los fundamentos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000.

Desarrollo: La capacitación fue desarrollada por el asesor líder, el ingeniero Jorge Eliécer Figueroa, experto en certificación de SGC bajo la NTC ISO 9001:2000. La capacitación se realizó en dos jornadas, lo que permitió profundizar en los conceptos claves y resolver las inquietudes de los asistentes.

▪ **Gestión por Procesos, Documentación y Cinco Eses**

Objetivo: Introducir al personal en los conceptos de proceso, gestión de procesos, documentación y requisitos de la documentación, y socializar a los asistentes la codificación y los tipos de documentos a implementar en la UIS.

En segunda instancia, se dio a conocer el Programa de las Cinco Eses y los beneficios de su implementación.

Desarrollo: Esta capacitación estuvo a cargo de las Líderes de Calidad del Proceso Financiero, con el apoyo de la ingeniera Sandra Pinzón, profesional con amplia experiencia en certificaciones de Sistema de Gestión de Calidad.

▪ **Indicadores de Gestión**

Objetivo: Diseñar la Hoja de Vida de los Indicadores del Proceso Financiero.

Desarrollo: Para el diseño de los indicadores, la estrategia utilizada consistió en capacitar y efectuar talleres de forma independiente con el personal perteneciente a cada uno de los subprocesos, de modo tal que la definición de los indicadores incluyera los principales aspectos de los mismos.

Posteriormente, a partir de la información obtenida de los talleres y reuniones con el Líder del Proceso, se establecieron los indicadores de gestión del Proceso Financiero.

▪ **Administración de Riesgos**

Objetivo: Dar a conocer los elementos clave de la administración de los riesgos.

Desarrollo: El conferencista Daniel Marin, funcionario de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) presentó a los asistentes los conceptos constitutivos de la Guía de Administración del Riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

▪ **Auditorías Internas de Calidad**

Objetivo: Presentar los objetivos, la metodología y el procedimiento de Auditorías Internas de Calidad, a fin de que el personal comprendiera la dinámica de las mismas y se preparara para la vista de los auditores.

Socializar la Política y Objetivos de Calidad, y presentar el Mapa de Procesos institucional.

Desarrollo: El 30 de agosto, se expuso el propósito y las etapas de las auditorías internas de calidad, además se resolvieron todas las dudas e inquietudes que frente a la auditoría tenían los funcionarios. Las Líderes de Calidad resaltaron la importancia de demostrar seguridad, tener confianza, tranquilidad y sobre todo escuchar muy bien las preguntas del auditor, para lograr demostrar la eficacia de la gestión que se realiza en el Proceso Financiero y las mejoras que tuvieron lugar con la implementación del SGC.

▪ **Mapa de Riesgos**

Objetivo: Presentar la metodología propuesta por la NTC 5254: Gestión de Riesgo.

Desarrollo: El ingeniero Luis Eduardo Becerra expone las bases teóricas para la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos a los miembros del Grupo Primario.

▪ Acciones Correctivas y Producto No Conforme

Objetivo: Presentar la metodología para el tratamiento de los productos y/o servicios no conformes.

Desarrollo: La capacitación fue realizada por la ingeniera Sandra Pinzón en conjunto con las Líderes de Calidad del Proceso Financiero.

En esta actividad se instruyó al personal en los temas relacionados con producto no conforme y las acciones para eliminar la no conformidad y sus causas.

7.4 PLAN DE INCENTIVOS AL PERSONAL

A fin de motivar a los funcionarios de la División Financiera a que participaran activamente en las diferentes actividades, las Líderes de Calidad del Proceso Financiero diseñaron el plan de incentivos (Ver Tabla 17) que pretendía fomentar el interés del personal en aprender los conceptos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad de una forma didáctica y que garantizara el afianzamiento de los conocimientos a través de juegos, rifas y premios.

Tabla 17. Plan de Incentivos

Actividad	Incentivo
Sensibilización	Rifas entre los funcionarios que completaron la actividad del folleto.
Capacitación Cinco Eses	Premios a los funcionarios que mantenían organizados sus puestos de trabajo.
Celebración Empleado Administrativo	Uniformes para todo el personal de la División Financiera.
Integración	Almuerzo y actividades recreativas para el personal.
Alcanzar una estrella	Maletines deportivos para todos los integrantes de la Sección que manejara mejor los conceptos del SGC y la documentación del Proceso Financiero.

Fuente: Autoras

7.5 CONTROL DE ASISTENCIA A LAS CAPACITACIONES

Para realizar un control de asistencia a las capacitaciones, se estableció el Formato Registro de Asistencia (Figura 17), en el cual se relaciona el objetivo/tema de la capacitación, la fecha y la hora, el proceso en que se está realizando la capacitación, los conferencistas, el nombre de los asistentes, el cargo, el teléfono, el correo electrónico y la firma. Además, se conservó un registro fotográfico de cada actividad, que permitiera tener evidencia del desarrollo de las mismas.

Figura 17. Formato Registro de Asistencia

		REGISTRO DE ASISTENCIA		
OBJETIVO/TEMA			FECHA Y HORA	
PROCESO			CONFERENCISTAS	
NOMBRE	CARGO	TELEFONO	E-MAIL	FIRMA

Fuente: Coordinación de Calidad Institucional

7.6 EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

La evaluación de las capacitaciones se realizó a través del Formato Evaluación de Capacitación (Anexo E), diseñado por las Líderes de Calidad. Se trataba de una encuesta que fue resuelta por el personal del Proceso Financiero y permitió evidenciar el grado de satisfacción de los funcionarios con el desarrollo de las actividades de formación en lo relacionado con el SGC. Los resultados de la evaluación de las capacitaciones se muestran en el Anexo F.

En forma adicional, y con el propósito de asegurar que los conceptos relacionados con el SGC del Proceso Financiero fueran asimilados por el personal, se entregó a cada uno de los funcionarios, una Cartilla explicativa, en la cual se resumían didácticamente, los conceptos vistos durante todas las capacitaciones, así como las Caracterizaciones, los Listados Maestros y un listado de los documentos definitivos creados para cada uno de los subprocesos. Este material estuvo acompañado de una actividad lúdica, durante la cual se realizó un concurso por equipos, y se les hicieron obsequios a aquellas personas que obtuvieron la calificación más exitosa.

7.7 RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES

- Todas las capacitaciones que se llevaron a cabo alcanzaron los objetivos planificados, pues el personal del Proceso Financiero comprendió la importancia de la calidad en sus actividades, y de cómo su trabajo afecta el servicio ofrecido las Unidades Académicas y/o Administrativas (UAA), estudiantes, proveedores y beneficiarios en general.
- Se logró un incremento en el interés y la participación del personal dentro de las actividades de diseño, desarrollo, implementación y mejora del SGC, a través de la expresión de opiniones y de la generación de un compromiso mutuo por crecer como Proceso Financiero.
- Comunicación y apropiación de los pilares del SGC de la Universidad, a través de la socialización de la política y objetivos de calidad.
- Se generó una cultura de mejoramiento continuo y enfoque al cliente.

8 IMPLEMENTACIÓN

Durante la etapa de implementación se dio a conocer al personal de la División Financiera, el Sistema de Gestión de Calidad, no sólo a nivel del Proceso Financiero, sino también a nivel institucional, pues se socializó la Política y Objetivos de calidad, así como el Mapa de Procesos de la Universidad. En la misma forma se dieron a conocer los procedimientos y formatos correspondientes a cada uno de los subprocesos, situación que permitió a los funcionarios identificar su papel dentro del SGC de la Universidad y su forma de contribuir al mantenimiento y mejora del mismo.

La exposición de la Política de Calidad de la Universidad incluyó la identificación de las directrices que la componen, y su desglose en los Objetivos de Calidad, los cuales fueron analizados resaltando aquellos que aplicaban al Proceso Financiero. Adicionalmente, y con el propósito de garantizar la comprensión de estos elementos, fundamentales dentro del SGC, se obsequió al personal un pocillo que tenía grabada la Política de Calidad, como se muestra en la Figura 18.

Figura 18. Socialización Política de Calidad



Con el objetivo de reforzar conceptos, el Vicerrector Administrativo desarrolló una serie de capacitaciones cortas en el tema de política y objetivos de calidad,

involucrando a todos los procesos de apoyo y recordando a los funcionarios las intenciones globales de la Universidad con la implementación del SGC.

Continuando con la implementación del SGC en el Proceso Financiero, se definieron las siguientes etapas con el propósito de asegurar una ejecución eficaz:

- Revisión de la documentación
- Validación de la documentación
- Implementación de la documentación

8.1 REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

La documentación fue revisada por los funcionarios participantes en las actividades consignadas en los documentos, así como por los Jefes de los Subprocesos a los cuales pertenecían, y finalmente por el Líder del Proceso Financiero. En el caso de los procedimientos que incluían actividades de otros procesos, se realizaron las consultas respectivas con el personal encargado de las mismas, principalmente con los procesos de Servicios de Información, Talento Humano, Admisiones y Registro Académico, entre otros.

Una vez revisados los documentos, fueron remitidos a la Oficina de Planeación para el Visto Bueno final de los mismos.

8.2 VALIDACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

Las observaciones de las diferentes instancias permitieron ajustar los documentos a la mejor forma de realizar las actividades. Estas modificaciones fueron

socializadas a los directos partícipes del proceso, con el fin de asegurar el cumplimiento de la documentación.

Del mismo modo, en el transcurso de esta etapa se realizaron reuniones con el personal para explicar la forma de diligenciar los formatos, resolver inquietudes y resaltar la importancia de seguir paso a paso los procedimientos y el registro de la información.

8.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

Esta actividad se desarrolló a través de reuniones, durante las cuales se presentaron las caracterizaciones de cada uno de los subprocesos al personal del Proceso Financiero, se explicaron los formatos y se socializaron los procedimientos (Ver Tabla 18). Estas reuniones permitieron resolver las dudas e inquietudes de los funcionarios respecto al formato y las actividades consignadas en los procedimientos.

De igual forma, se brindaron orientaciones sobre la correcta aplicación, tratamiento, almacenamiento y conservación de los diferentes documentos que conforman el SGC.

Tabla 18. Programa de socialización de documentos

No.	OBJETIVO	FECHA	ASISTENTES
1	Socializar la Caracterización y los procedimientos correspondientes al Grupo de Inventarios.	Agosto 31 de 2007	Grupo de Inventarios
2	Socializar la Caracterización y los procedimientos correspondientes a la Sección de Presupuesto.	Septiembre 03 de 2007	Sección de Presupuesto
3	Socializar la Caracterización y los procedimientos correspondientes a la Sección de Tesorería.	Septiembre 04 de 2007	Sección de Tesorería
4	Socializar la Caracterización y los procedimientos correspondientes a la Sección de Contabilidad.	Septiembre 04 de 2007	Sección de Contabilidad
5	Socializar el Procedimiento de Gestión de Cartera por venta de bienes y servicios.	Septiembre 05 de 2007	Auxiliares Cartera, Contabilidad y Tesorería implicados

Fuente: Autoras

Culminadas las etapas anteriores, se dio paso a la liberación de los documentos, para lo cual las Líderes de Calidad del Proceso Financiero hicieron entrega oficial de la documentación al Líder del Proceso y a los Jefes correspondientes de cada subproceso, como copias no controladas, resaltando la importancia de controlar su distribución entre los funcionarios que intervienen en el desarrollo de las actividades de los procedimientos y de la apropiación de la documentación.

Adicionalmente, las Líderes de Calidad realizaron un continuo seguimiento a todas las áreas, a través de visitas periódicas con el fin de verificar el cumplimiento de la documentación y detectar posibles fallas y/o mejoras en la implementación.

8.3.1 Socialización de documentos a las UAA

Considerando el carácter transversal del Proceso Financiero, se requería destinar esfuerzos adicionales a la socialización de la documentación a las UAA, por tratarse de los actores críticos del proceso. Se determinó entonces publicar los procedimientos correspondientes en la intranet, emitir un comunicado y reforzarlo con un correo electrónico por parte de la División Financiera, invitando a la Comunidad Universitaria a conocer la documentación aprobada, haciendo énfasis en el interés por solucionar cualquier inquietud que surgiera.

No obstante, y conscientes de que estos esfuerzos no serían suficientes para asegurar una eficaz implementación del SGC, las Líderes de Calidad del Proceso Financiero elaboraron una propuesta para la socialización progresiva de los documentos a las diferentes UAA, considerando que éstas, tal y como se observa en las caracterizaciones del Proceso Financiero y sus subprocesos, son proveedores y beneficiarios al mismo tiempo; entregan y reciben información y documentos, razón por la cual es de vital importancia que conozcan, entiendan y se apropien de los documentos de la actividad financiera. De este modo, se

eliminarán o disminuirán las devoluciones por incumplimiento de los requisitos necesarios para el desarrollo del proceso.

Para la socialización de los documentos a las UAA se propone aunar los siguientes métodos:

- Capacitación
- Visitas a las UAA
- Dinámicas

Con este propósito se estableció el cronograma de la Tabla 19, en el cual se detallan las actividades a seguir durante un año, iniciando en el mes de noviembre de 2007 hasta el mismo mes en el año 2008.

Tabla 19. Cronograma de socialización del SGC a las UAA

Actividad	Responsable	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
		o	i	n	e	a	b	a	u	u	g	e	c	o
		v	c	e	b	r	r	y	n	l	o	p	t	v
Sensibilización:														
Objetivo: Fomentar el compromiso de la comunidad universitaria con el SGC y dar a conocer los conceptos básicos del mismo.	Vicerrector Administrativo													
Socialización Documentación:														
Objetivo: Socializar los procedimientos del Proceso Financiero al personal que ejerce actividades administrativas, destacando los cambios introducidos a los documentos.	Responsables SGC Proceso Financiero													
Preauditoría de Certificación ICONTEC.	ICONTEC													
Socialización del Informe de la Preauditoría a la comunidad universitaria.														
Objetivo: Dar a conocer a la comunidad universitaria los resultados de la preauditoría de certificación.	Vicerrector Administrativo													

<p>Restricción en el SIF en la autorización de cuentas por parte del Ordenador del gasto, hasta tanto disponga del efectivo necesario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar que los Ordenadores del gasto autoricen el pago de cuentas si no cuentan con efectivo en la UAA a la que pertenecen y que aparezcan saldos negativos en el SIF. ▪ Propender por una mejor planificación de los ingresos y egresos por parte de las UAA. ▪ Concienciar a las UAA en la importancia de realizar una buena gestión de los recursos para evitar demoras en los pagos. 	<p>Mejor planificación de los ingresos y egresos por parte de las UAA.</p>
<p>Establecimiento de criterios para la recepción de cheques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar la devolución de cheques. ▪ Establecer los criterios de aceptación de pagos a través de cheques a la UIS. 	<p>Asegurar la recepción oportuna del pago por el producto/servicio entregado.</p>
<p>Inclusión de los descuentos y la normatividad asociada, a los cuales tiene derecho el Estudiante en el Procedimiento "Liquidación y pago de matrícula para estudiantes de programas presenciales de pregrado".</p>	<p>Dar a conocer la normatividad interna relacionada con los descuentos ocasionales y permanentes a los que tiene derecho un Estudiante de pregrado.</p>	<p>Disminución del número de Estudiantes en consulta en la Oficina de Liquidaciones.</p>
<p>Eliminación de la Vicerrectoría Administrativa como instancia de revisión de las modificaciones presupuestales.</p>	<p>Agilizar el proceso dada la competencia de los funcionarios de la Sección de Presupuesto, permitiendo que los documentos puedan remitirse directamente a Secretaría General.</p>	<p>Disminución en el tiempo de trámite de las modificaciones presupuestales.</p>
<p>Introducción de la ruta de manejo del SIF en las actividades de los procedimientos que así lo requerían.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar una guía de utilización del SIF. ▪ Disminuir los errores en la alimentación de la información en el SIF por parte de las UAA y los funcionarios del Proceso Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información confiable consignada en el SIF. ▪ Disminución del tiempo invertido por los funcionarios del Proceso Financiero en resolver consultas.
<p>Inclusión de las actividades del proceso de subasta de los bienes con montos inferiores a 50 S.M.L.M.V. dentro de los procedimientos de inventarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilizar el proceso de subasta de bienes con montos inferiores a 50 S.M.L.M.V. ▪ Reducir las exigencias para subastas de este monto, teniendo en cuenta que corresponde a un tipo de contratación de menor envergadura. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución en el tiempo de trámite de subastas de montos inferiores a 50 S.M.L.M.V.

<p>Actualización del Manual para la Administración y Control de los Bienes Muebles de la UIS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustar el documento al manejo real dado a los inventarios ▪ Reevaluar las funciones y responsabilidades de los funcionarios con respecto a los inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusión de los lineamientos para las donaciones realizadas por la Universidad. ▪ Eliminación de actividades propias de procedimientos y no de normatividad.
<p>Implementación del Módulo de Inventarios en la página web de la Universidad en modo de prueba</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una herramienta que permitiera la consulta, modificación y traslado de inventarios. ▪ Publicar los formatos de préstamos y bajas de elementos a fin de estandarizar la información requerida para dar trámite a dichas solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los funcionarios pueden ingresar desde cualquier parte a verificar y modificar sus inventarios. ▪ Inclusión de las siguientes opciones dentro del módulo: <ul style="list-style-type: none"> - Generar listado de bienes mayores - Registrar información - Formato de Préstamo de bienes - Formato de bajas - Realizar traslados
<p>Inclusión de las actividades que deben seguirse en una investigación administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer las actividades y los responsables en el desarrollo de una investigación administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estandarización de los pasos que deben seguirse en una investigación administrativa.

Fuente: Autoras

8.5 QUEJAS Y RECLAMOS

La NTC ISO 9001:2000 establece que la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes. Por tal motivo, la Universidad Industrial de Santander adoptó el módulo de Veeduría Ciudadana, como medio para la retroalimentación entre los procesos de apoyo y los clientes.


El vínculo a este módulo se encuentra en la página web de la Universidad, lo cual permite el ingreso de la sociedad en general, y por ende, la recopilación de las inquietudes, quejas, reclamos y sugerencias de cualquier ciudadano.

La divulgación de Veeduría Ciudadana se realizó a través de una circular (Anexo G), emitida por el SGC del Proceso Financiero y dirigida a la comunidad universitaria. Esta circular fue reforzada mediante el envío de un correo electrónico, en el cual se mencionaban las razones que motivaron la creación del módulo y los pasos que debían seguirse dependiendo del tema de interés.

En forma paralela se sensibilizó a los Jefes de los subprocesos del Proceso Financiero en la importancia de consultar frecuentemente el módulo de Veeduría Ciudadana para dar solución a los requerimientos de los clientes y la recepción de sugerencias, de tal modo que se contara con información suficiente para evaluar la gestión del proceso y lograr el mejoramiento del servicio.

Con respecto al trámite de quejas y reclamos, el Grupo Primario se comprometió a emitir un informe trimestral, ante lo cual las Líderes de Calidad propusieron en forma preliminar, el cuadro de la Figura 19, con el objetivo de realizar seguimiento a la gestión de los funcionarios. En este cuadro se incluye la fecha, la descripción de la queja, el responsable de dar solución, la solución otorgada, el tiempo de respuesta y la efectividad de la solución.

Figura 19. Cuadro tratamiento de quejas y/o reclamos

		PROCESO FINANCIERO				
		TRATAMIENTO DE QUEJAS Y/O RECLAMOS				
FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA QUEJA	RESPONSABLE DE DAR SOLUCIÓN	SOLUCIÓN OTORGADA	TIEMPO DE RESPUESTA	SLN EFECTIVA	
					SI	NO

Fuente: Autoras

8.6 LOGROS ALCANZADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

A continuación se presentan las mejoras implementadas durante el desarrollo del trabajo de grado mediante un cuadro comparativo entre la situación inicial y final (Ver Tabla 21).

Tabla 21. Logros alcanzados con la implementación del SGC

Antes	Después
El desempeño del Proceso Financiero se medía únicamente teniendo como base el Plan de Gestión y los Estados Financieros.	Se implementaron mecanismos de seguimiento al desarrollo del proceso, tales como indicadores de gestión, auditorías internas de calidad, mecanismos de atención de quejas y reclamos, entre otros.
No se tenían diseñados ni implementados métodos de identificación del nivel de satisfacción de los clientes.	Se diseñó e implementó la encuesta de satisfacción de clientes, la cual se aplicará en forma semestral para determinar la eficacia de las mejoras aplicadas.
El seguimiento al Proceso Financiero se realizaba mediante reuniones informales y esporádicas entre los Jefes de los subprocesos y el Líder del Proceso Financiero.	En la etapa de planificación del SGC se creó el Grupo Primario, el cual está integrado por funcionarios de las diferentes áreas, con el objetivo fundamental de hacer seguimiento y asegurar el correcto funcionamiento del SGC en el Proceso Financiero.
No existían registros de las acciones correctivas y preventivas.	Se socializaron los Procedimientos de Acciones Correctivas y Acciones Preventivas, los cuales establecen las actividades para la identificación, control y seguimiento de dichas acciones.
No había una forma estandarizada para elaborar documentos y registros.	Se difundieron: la Guía de Control de Documentos y los procedimientos Control de Documentos y Control de Registros, con el propósito de definir los lineamientos generales de la documentación, establecer las actividades a seguir para la creación, modificación o anulación de los documentos y las instancias pertinentes para la revisión y aprobación de los mismos, así como la definición de los controles necesarios para los registros.
No existía un mecanismo para determinar la conformidad del SGC con las disposiciones planificadas, y la eficacia de su implementación y mantenimiento.	Se estandarizó la metodología para la realización de las auditorías mediante la socialización del Procedimiento Auditorías Internas de Calidad.

<p>Aunque los registros se mantenían almacenados no era fácil la identificación y recuperación de los mismos.</p>	<p>Se desarrolló el Programa Cinco Eses para la organización de puestos de trabajo y archivadores. Con la información organizada se procedió a la señalización de los lugares de almacenamiento de los registros.</p>
<p>No existía un documento formal que determinara qué es un producto no conforme y el tratamiento que se le debía dar.</p>	<p>Se difundió el Procedimiento de Producto No Conforme, el cual permitió establecer los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del mismo.</p>
<p>No se tenían diseñados instrumentos de inducción que permitieran dar a conocer el SGC al personal nuevo.</p>	<p>Se diseñó la Cartilla Sistema de Gestión de la Calidad del Proceso Financiero, la cual incluye los conceptos fundamentales de calidad e información del SGC institucional, con énfasis en el Proceso Financiero.</p>

Fuente: Autoras

9 EVALUACIÓN

Con el fin de evaluar la conformidad del SGC con respecto a lo planificado y los requisitos de la NTC ISO 9001:2000, se realizó la auditoría interna. Dicha auditoría se llevó a cabo una vez cumplidas las etapas de planificación, documentación, implementación y capacitación, y de acuerdo con lo establecido en el procedimiento Auditorías Internas.

Es importante mencionar que inicialmente se tenían planificadas dos auditorías internas de calidad, no obstante, debido a los excelentes resultados en la primera auditoría, y teniendo en cuenta los criterios establecidos en el Procedimiento Auditorías Internas, La Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión tomó la determinación de no realizar la segunda auditoría interna al Proceso Financiero.

La Universidad Industrial de Santander, en su compromiso total con la implementación y mantenimiento del SGC ha solicitado una preauditoría externa a un ente certificador y tendrá lugar en la primera semana del mes de diciembre del año en curso.

9.1 ETAPAS DE LA AUDITORÍA

El procedimiento Auditorías Internas describe las diferentes actividades que comprenden la realización de las auditorías del SGC. A continuación se presenta el desarrollo de cada una de las etapas de planeación, ejecución, verificación, seguimiento y mejoramiento.

9.1.1 Planeación

De acuerdo a los criterios establecidos, La Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión seleccionó el grupo de auditores y elaboró la Matriz de Impacto del Proceso, la cual permitió establecer la frecuencia de las auditorías internas y la elaboración del Programa de Auditorías, así como el Plan de Auditorías de los procesos de apoyo.

Dentro del Programa de Auditorías se definió la fecha del 6 de Septiembre para auditar al Proceso Financiero en una jornada que abarcaría desde las 2:00 p.m. hasta las 6:00 p.m., a cargo del Auditor Líder, el Ingeniero Jorge Eliécer Figueroa.

9.1.2 Ejecución y Verificación

▪ Reunión de Apertura


El Auditor Líder presentó a su equipo de trabajo y procedió a exponer el alcance, los objetivos, los criterios y la metodología de la auditoría, presentar el Plan de Auditoría y resolver las dudas e inquietudes de los asistentes.

▪ Desarrollo de Auditorías en el Sitio

El Auditor Líder y su equipo de trabajo, verificaron la información del Proceso Financiero, a través de la revisión de documentos y registros, observación directa y entrevistas al personal.

▪ Informe de la Auditoría

El 8 de octubre, en reunión de Grupo Primario, el auditor Líder presenta los hallazgos de la auditoría. A continuación se presenta el informe entregado.

	SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL	Código: FSE.04
	INFORME DE AUDITORIA	Versión: 01
		Página 1 de 2

Fecha del Informe: 08-10-07	N° Informe Auditoria: 1-07
------------------------------------	-----------------------------------

DATOS GENERALES

<p>OBJETIVO: Determinar el grado de conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad-SGC con los criterios establecidos en la norma NTC ISO 9001:2000. Evaluar la capacidad del SGC para asegurar el cumplimiento de los requisitos de los beneficiarios, legales y reglamentarios del servicio. Evaluar la eficacia del SGC para lograr los objetivos especificados. Identificar mejoramientos potenciales en el SGC.</p>
<p>ALCANCE DE LA AUDITORÍA: Todos los Procesos de apoyo del SGC, excepto: Planeación Institucional, Dirección institucional, Seguimiento Institucional y Jurídico.</p>
<p>EQUIPO AUDITOR: Jorge Eliécer Figueroa Vargas (Líder Equipo Auditor). Sandra Patricia Vargas Margie Liliana Rueda Jaime Enrique Osório Trujillo</p>
<p>DOCUMENTOS DE REFERENCIA (Criterios) Norma NTC-ISO 9001:2000, Manual de Calidad, Requisitos Legales y Reglamentarios y los documentos establecidos en los diferentes procesos del SGC.</p>

2. HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA

<p>ASPECTOS POSITIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El plan de mejora de simplificación porque agiliza los trámites del proceso y reduce el volumen de copias de los registros generados. ▪ La cultura de estandarización de las actividades desarrolladas en el proceso porque facilita su aplicación, dado que es un proceso neurálgico en las actividades que desarrollan todas las unidades académicas y administrativas de la Universidad. ▪ La gestión financiera desarrollada lo que ha permitido obtener unos rendimientos por encima de los promedios del mercado.
--

ASPECTOS POR MEJORAR

- Fortalecer los mecanismos existentes en cada subproceso para el control de las resoluciones y acuerdos donde se establecen disposiciones para el desarrollo del proceso.
- Es importante plantear indicadores que evalúen lo definido en el objetivo del proceso “Administrar eficientemente los recursos financieros de la Universidad”
- Fortalecer las actividades de socialización de los documentos establecidos en el proceso a todas las Unidades Administrativas y Académicas con el fin de asegurar una adecuada implementación por parte del personal de estas áreas.
- Formalizar las acciones correctivas que se han desarrollado en el proceso.
- Incluir dentro del listado maestro de documentos externos el Decreto 2627 de 1993.
- Incluir dentro del SGC el plan de cuentas presupuestales

NO CONFORMIDADES

No se evidencian los mecanismos para el control de los registros del archivo de gestión de presupuesto específicamente en cuanto a: Retención, almacenamiento y disposición.

OBSERVACIONES

- Mejorar el registro o evidencia de las acciones planteadas y desarrolladas para solucionar los hallazgos reportados por los entes externos como la Contraloría.
- Incluir dentro del Sistema de Gestión de Calidad el documento de ayuda creado para facilitar las respuestas a las inquietudes del proceso por parte del personal de la Universidad.

9.1.3 Seguimiento y Mejoramiento

Con el propósito de eliminar la no conformidad detectada y sus causas, e implementar las acciones de mejora y tener en cuenta las observaciones, se estipularon las correcciones, acciones correctivas y preventivas a desarrollar, a las cuales se les haría seguimiento por parte del Líder del Proceso Financiero y el Líder del Proceso de Seguimiento Institucional en el caso de las acciones correctivas resultado de la auditoría, teniendo en cuenta el Formato FSE.08 de

Acciones Correctivas / Preventivas / De Mejora / Producto o Servicio No Conforme.

En la Tabla 22 se describe el Plan de Acción de Mejora que se planteó a partir del Informe de Auditoría.

Tabla 22. Plan de Acción de Mejora

Actividad	Responsable	Fecha Límite
<p>Establecer los mecanismos adecuados para el control de los archivos en general, a partir de una acción correctiva y el diligenciamiento del Formato de Acciones Correctivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Segunda jornada de Cinco Eses, enfocada en la organización y correcta identificación de los documentos, a partir de la definición y socialización de criterios de organización de archivos. -Señalización de las diferentes áreas de la División Financiera, incluyendo Archivos. 	Líderes de Calidad Proceso Financiero	23/10/07
<p>Replanteamiento y montaje de los indicadores de gestión del Proceso Financiero en el SIF, de tal modo que evalúen efectivamente el objetivo del proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes de Calidad Proceso Financiero - Líder del Proceso Financiero 	17/10/07
<p>Socialización de los documentos del Proceso Financiero a las UAA.</p>	Líderes de Calidad Proceso Financiero	Nov
<p>Revisar la normatividad aplicable a las actividades del Proceso Financiero con los Jefes de los Subprocesos y actualizar los Listados maestros de documentos.</p>	Líderes de Calidad Proceso Financiero	22/10/07
<p>Actualización del Plan de Cuentas Presupuestales e inclusión del mismo dentro del SGC del Proceso Financiero como el Manual de Cuentas Presupuestales.</p>	Jefe Subproceso Presupuesto	14/11/07
<p>Establecer un mecanismo adecuado de conservación de los registros correspondientes al tratamiento dado a los hallazgos de auditorías, reportados por Entes de control externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes de Calidad Proceso Financiero - Jefe Subproceso Presupuesto 	23/10/07

<p>Actualizar e incluir la “Cartilla de aspectos básicos de la actividad financiera de la UIS” dentro del SGC como el “Manual de actividades básicas del Proceso Financiero”.</p>	<p>- Líderes de Calidad Proceso Financiero - Jefes de Subprocesos</p>	<p>19/10/07</p>
---	---	-----------------

Fuente: Autoras

9.2 MAPA DE RIESGOS

Considerando que el manejo de los riesgos ha tomado vital importancia en las Entidades de la Administración Pública en razón de la entrada en vigencia del Decreto 1537 de 2001, el cual establece que todas las entidades de la Administración Pública deben contar con una política de Administración de Riesgos tendiente a darle un manejo adecuado a los riesgos; y del Decreto 1599 del 20 de 2005, por el cual se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno para todas las entidades del Estado, el cual contempla la Administración del Riesgos; y finalmente la necesidad de implementar una metodología tendiente al planteamiento de acciones preventivas, las Líderes de Calidad decidieron elaborar una propuesta del Mapa de Riesgos para el Proceso Financiero.

9.2.1 Objetivos

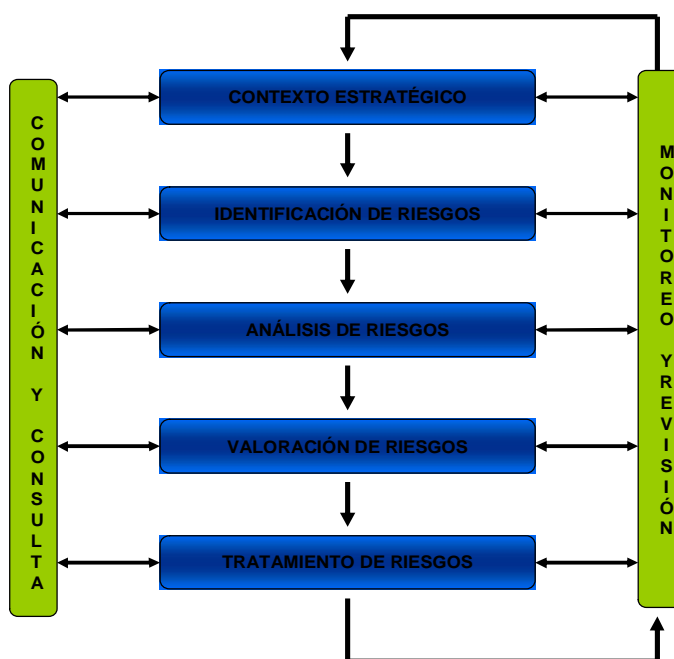
- Aplicar un método que facilite la identificación, análisis y valoración de los riesgos.
- Propiciar el mejoramiento continuo del Control y de la Gestión del Proceso Financiero, así como de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.
- Proteger los recursos, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los puedan afectar.
- Garantizar el suministro de información veraz y oportuna.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones.
- Plantear Acciones Preventivas

9.2.2 Metodología

El Proceso Financiero en cumplimiento de su misión, ha establecido objetivos, cuya consecución se puede ver afectada por la presencia de riesgos, ocasionados por factores internos y/o externos, razón por la cual se hace necesario contar con un Mapa de Riesgos.

La metodología a seguir se presenta en la Figura 20.

Figura 20. Metodología del Mapa de Riesgos



Fuente. NTC 5254 – Gestión del Riesgo

▪ Contexto estratégico:

La Misión y la Visión de la División Financiera, su objetivo principal y los objetivos de cada subproceso, así como el análisis efectuado en la etapa de Diagnóstico del capítulo 4 del presente documento, se constituyeron en la información base para determinar el contexto estratégico del mapa de riesgos, en el cual se incluyó la relación entre el Proceso Financiero y su entorno, el análisis de las Oportunidades,

Amenazas, Debilidades y Fortalezas, prestando especial atención a los factores internos y externos que afectaban su óptimo desempeño.

Dicha información fue sometida a discusión en reuniones de Grupo Primario junto con las Líderes de Calidad y una estudiante encargada del diseño de la herramienta Balanced Score Card en la División Financiera. Durante los encuentros se realizaron lluvias de ideas con el propósito de obtener una visión general que abarcara todos los puntos de vista de las personas involucradas.

En la misma forma se evaluaron las caracterizaciones y los procedimientos documentados, y se realizaron entrevistas individuales con diferentes funcionarios.

La información analizada incluyó aspectos Financieros, Operativos, Competitivos, Tecnológicos, Sociales, De Clientes, Culturales y Legales. Finalmente, se consolidaron los siguientes factores internos y externos:

Factores Internos generadores de riesgo (Debilidades)

- Nulidad en el seguimiento del Proceso mediante indicadores de gestión que permitan evaluar la eficacia.
- No existen mecanismos eficaces para la identificación y conservación de la información actual e histórica en medio físico.
- Ausencia de espacios para discusión y actualización de los cambios en normatividad, y por ende, en documentos.
- Fallas en mecanismos específicos de comunicación y retroalimentación con los actores e involucrados en el Proceso para conocer sus necesidades, nivel de satisfacción y expectativas que hagan posible el diseño y mejora de los productos y servicios que agreguen valor al proceso.
- No existen mecanismos creativos para mejorar la comunicación entre el equipo directivo y los empleados.

- No existe una cultura de mejoramiento continuo.
- Carencia de identificación y análisis de riesgos.

Factores externos generadores de riesgo (Amenazas)

- Políticas gubernamentales y normatividad institucional que limitan la toma de decisiones y el emprendimiento acciones.
- Financiación estatal insuficiente y en decremento.
- Imposibilidad de controlar el Sistema de Información Financiero.

▪ **Identificación de riesgos**

Teniendo en cuenta que el Proceso Financiero se relaciona con el manejo de los recursos, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, etc., se analizaron los riesgos financieros.

El proceso de identificación de los riesgos inició con la revisión de los documentos y la información reciente e histórica relacionada, y se complementó con la información recopilada mediante la utilización de técnicas como la tormenta de ideas, las entrevistas y el contexto estratégico. Dicho material permitió identificar las fuentes de riesgo y las áreas de impacto principales, las cuales se constituyeron en los insumos para la identificación de los riesgos del Proceso Financiero de la Universidad.

Fuentes de riesgo:

- a) Relaciones comerciales y legales
- b) Comportamiento humano
- c) Legislación y normatividad
- d) Aspectos tecnológicos y técnicos
- e) Actividades y controles gerenciales
- f) Actividades individuales

Las áreas de impacto:

- a) Base de activos y recursos de la Universidad, incluyendo el personal.
- b) Ingresos
- c) Costos de las actividades
- d) Comunidad
- e) Desempeño
- f) Cronograma y programa de actividades
- g) Intangibles tales como la reputación, calidad de vida, etc.
- h) Comportamiento organizacional

▪ **Análisis del Riesgo**

Para adelantar el análisis del riesgo se consideró la calificación y evaluación de los riesgos de acuerdo a los niveles de probabilidad e impacto definidos.

▪ **Valoración del Riesgo**

Como resultado de la evaluación de los controles de acuerdo a los criterios establecidos y la confrontación con los resultados de la evaluación del riesgo, se estudió la efectividad del control, y el aspecto en que se relegaba, si lograba una reducción de la probabilidad o por el contrario del impacto. Posteriormente se determinó la nueva ubicación del riesgo dentro de la matriz de evaluación de riesgos.

De acuerdo con la valoración obtenida se priorizaron los riesgos a fin de definir acciones para aquellos que pudieran causar mayores daños al Proceso Financiero en caso de materializarse.

▪ **Tratamiento de Riesgos**

Para el manejo de los riesgos se analizaron las posibles acciones a emprender, teniendo en cuenta la factibilidad y efectividad de las mismas. La selección de las

acciones más conveniente incluyó la consideración de la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica.

9.2.3 Resultados Mapa de Riesgos

Resultado del cumplimiento de cada una de las etapas se obtiene el mapa de riesgos del Proceso Financiero, el cual se muestra en el Anexo H.

Debido a la importancia y trascendencia de las actividades desarrolladas en el Proceso, el impacto de gran parte de los riesgos es moderado y catastrófico, lo cual refuerza la necesidad de desarrollar acciones tendientes a reducir, eliminar o transferir los riesgos identificados.

La mayoría de los controles existentes a nivel general son efectivos, lo cual refleja la gestión eficaz del personal del Proceso Financiero en la adopción de medidas tendientes al aseguramiento de los objetivos del proceso.

Se recomienda implementar las acciones propuestas para la mitigación del riesgo con el propósito mejorar el desempeño de la División y la imagen de la misma ante la comunidad universitaria.

10 MEJORAMIENTO

10.1 PROGRAMA CINCO ESES

10.1.1 Objetivo

Organizar los lugares de trabajo evacuando el desorden de las oficinas para lograr un ambiente laboral mucho más agradable, que redunde en el bienestar de todas las personas que laboran en la División Financiera, factor clave en la productividad de toda organización.

10.1.2 Descripción

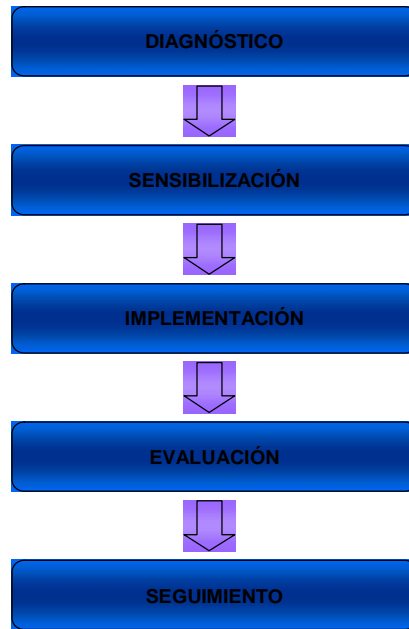
A partir de la observación, entrevistas informales, y el análisis de los puestos de trabajo, se encontró que existían factores que interrumpían el flujo normal de las actividades laborales, y que a su vez afectaban el ambiente de trabajo; factores tales como el ruido, el desorden, objetos colocados o abandonados fuera del lugar que les correspondía, etc., hacían evidente la necesidad de implementar una herramienta que permitiera que los lugares de trabajo del personal fueran agradables y armónicos para alcanzar una mejora en el desarrollo de las diferentes actividades laborales. Es por ello, que se determinó la realización de un programa de Cinco Eses en el cual se involucrara a todo el personal que conformaba la División Financiera de la UIS.

10.1.3 Metodología

No existe una metodología reconocida para la implementación del Programa Cinco Eses, sin embargo, teniendo como base el ciclo PHVA, se desarrollaron las

siguientes etapas para lograr el mejoramiento de los lugares de trabajo (Ver Figura 21).

Figura 21. Metodología Programa Cinco Eses

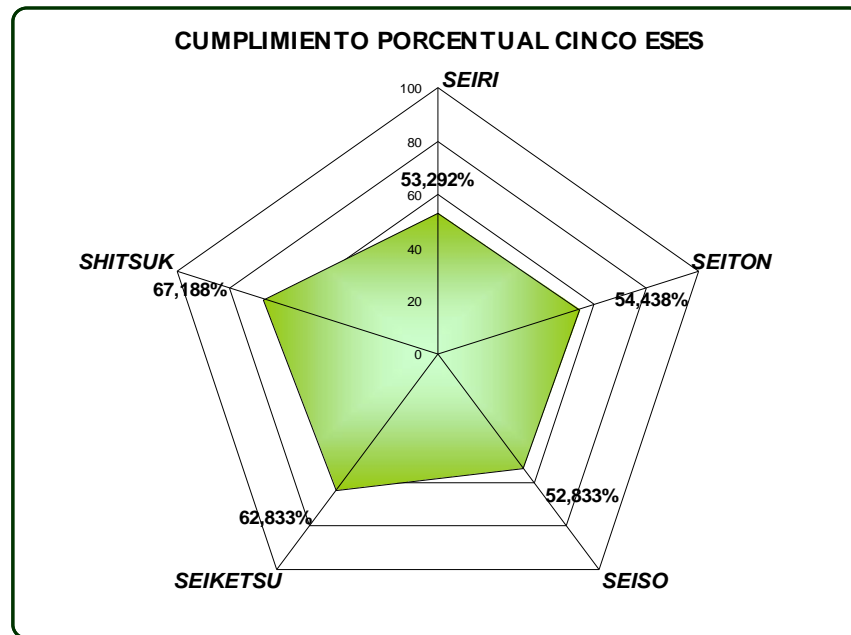


Fuente. Autoras

- **Diagnóstico:** Comprendió la aplicación de una encuesta que permitiera establecer el estado actual de la División Financiera respecto al cumplimiento de las Cinco Eses. En la misma forma, dentro de esta etapa se contempló la tabulación y análisis de datos, información a partir de la cual se elaboró un plan de acción.

Los resultados obtenidos para cada Ese se observan en la Figura 22 y evidencian la necesidad de aplicar acciones tendientes a mejorar el orden y la limpieza de las oficinas de la División Financiera.

Figura 22. Resultados Diagnóstico del Programa Cinco Eses



Fuente. Autoras

- **Sensibilización.** Contempló el diseño y entrega de un folleto informativo e introductorio al Programa de Cinco Eses, así como una capacitación a nivel general en la que se expusieron los principales conceptos que debían tenerse en cuenta para la implementación del Programa dentro de la División Financiera.
- **Implementación.** Comprendió la ejecución del Plan de Acción, el cual se llevó a cabo a través de dos jornadas, durante las cuales se trabajó en el orden y limpieza de los puestos de trabajo, los archivos y las áreas de cafetería y baños.

– Primera Jornada

Fecha: Agosto 8 de 2007

Objetivo: Aplicar las tres eses operativas a los puestos de trabajo, como primera medida para el mejoramiento del ambiente laboral.

Resultados: Además del orden y limpieza que se logró en cada puesto de trabajo, en la cafetería y los baños, se tramitó con el Proceso Gestión Documental la evacuación del Archivo de Gestión al Archivo Central, en lo correspondiente a:

Subproceso de Presupuesto: Archivo años 2000 a 2005.

Subproceso de Contabilidad:

Libros Auxiliares y Estados Financieros del año 2002

Todo el movimiento contable del año 2004

De manera complementaria se logró, en forma progresiva, la reubicación de varios funcionarios, de tal modo que se les asignó un puesto de trabajo conforme a los requisitos de espacio y atención al cliente, tal es el caso del personal de Cartera, Liquidaciones y Estampilla PRO UIS, y de las personas encargadas del Convenio ICETEX, Pasajes y los Cajeros de Tesorería.

A partir de estas acciones se mejoró el espacio de los puestos de trabajo, nivel de ruido, la imagen de la División y en general, el personal manifestó que el ambiente de trabajo de todas las oficinas se hizo más agradable después de la Jornada. (Ver Anexo I)

– Segunda Jornada

Fecha: 2 de octubre de 2007

Objetivo: Organizar los archivadores de cada una de los subprocesos, los cuales se encontraban sin señalización y ubicación específica de documentos.

Resultados: la organización de los archivadores permitió clasificar y ubicar los documentos en forma clara para todo el personal, ya que anteriormente, el manejo de los documentos se centraba en algunos funcionarios sin algún orden estándar,

lo que implicaba que la ausencia de la persona encargada generara pérdida de tiempo en la consulta de la información.

La organización de los archivos fue apoyada con la instalación de señalización en las diferentes áreas de la División Financiera, las jefaturas, los archivos y los puestos de trabajo con atención al público. (Ver Anexo J)

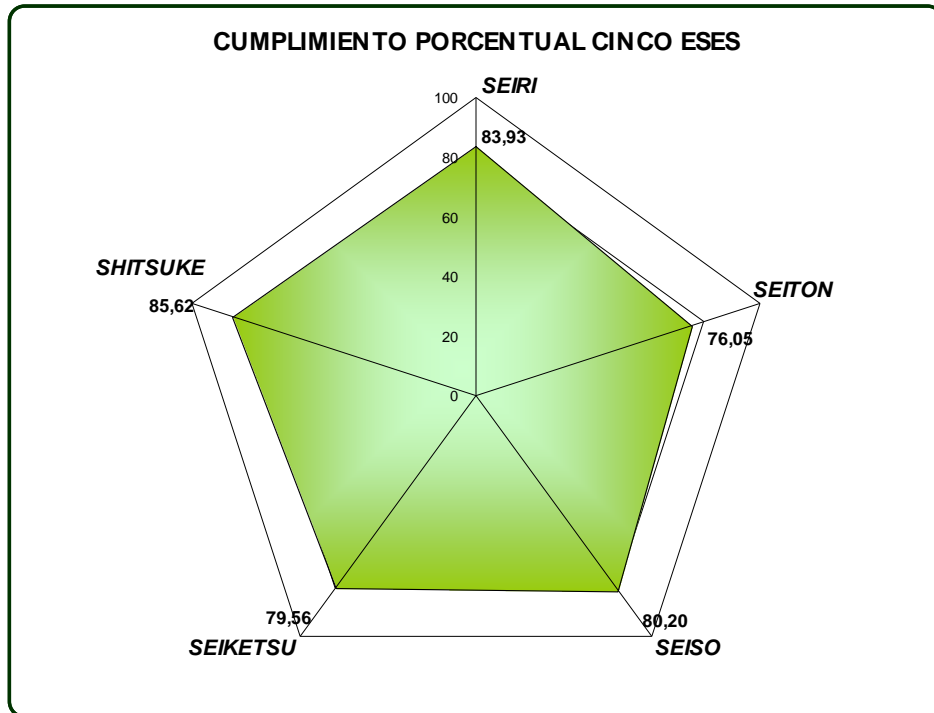
Todas estas acciones en conjunto redundaron en una mejora del servicio y atención a los usuarios.

- **Evaluación:** Con el propósito de determinar la efectividad del programa y los aspectos susceptibles de mejora, se requirió de una evaluación y un control del Programa Cinco Eses. Para ello, se empleó nuevamente la encuesta aplicada en la etapa de diagnóstico.

Los resultados de la evaluación se presentan en la Figura 23.

Resulta evidente que la implementación del Programa Cinco Eses permitió logros significativos al interior de la División Financiera. A simple vista se observaba el cambio en la imagen y el ambiente de trabajo de las oficinas, así como de los archivos de todas las áreas. Estas mejoras se evidenciaron en los resultados de la evaluación del programa, y aunque fueron realmente evidentes, fue necesario recalcarles a todos los funcionarios y al Líder del Proceso que aún quedaba mucho camino por recorrer, y que en adelante debían conservar una cultura de mejoramiento continuo, de autocontrol, organización y limpieza al interior de la División Financiera de la UIS.

Figura 23. Evaluación del Programa Cinco Eses



Fuente. Autoras

- **Seguimiento.** Comprendió el monitoreo y ejecución de las acciones de mejora implementadas en la etapa anterior.

Para este propósito, las Líderes de Calidad realizaron visitas periódicas a las oficinas a fin de verificar el mantenimiento de las condiciones de aseo y orden logradas con las jornadas de Cinco Eses. De igual forma, se expresaron algunas sugerencias a los funcionarios para el mantenimiento de un lugar de trabajo agradable.

10.2 PROPUESTAS DE MEJORA

Con el objetivo de aumentar la eficiencia y efectividad en las actividades de los procedimientos pertenecientes al Proceso Financiero, se plantearon mejoras en

algunos de ellos para adaptarlos a las nuevas tecnologías de información y normatividad anti-trámites.

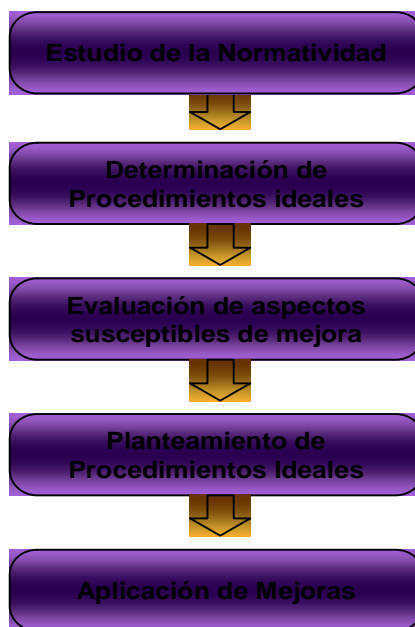
Los aspectos por mejorar contemplan varios factores, entre los cuales se encuentran:

- Duplicación de tareas
- Exceso de trámites dispendiosos
- Adaptación a los desarrollos en los sistemas de información
- Adaptación a la normatividad gubernamental
- Otros específicos de cada procedimiento

La metodología que se utilizó para el planteamiento de los procedimientos ideales se describe en la Figura 24 y comenzó por el estudio de la normatividad y de los aspectos susceptibles de mejora detectados para cada procedimiento en la etapa de implementación de la documentación. Con esta información se determinaron los documentos a los cuales aplicaban las mejoras, y se denominaron “procedimientos ideales”. Una vez recopilada esta información y detectados los procedimientos a evaluar, las Líderes de Calidad procedieron al planteamiento de cada documento, consultando siempre a las Unidades Asesoras y de Apoyo en materia jurídica y en lo concerniente al desarrollo del Sistema de Información Financiero para determinar la viabilidad de las mejoras propuestas.

Es importante resaltar que las mejoras proyectadas estuvieron sustentadas en la normatividad gubernamental que soporta la eliminación del papel con la implementación de facturas electrónicas, firmas digitales y la Ley de archivo, lo que dentro del Proceso Financiero redundaría en la disminución de trámites utilizando documentación física y se reemplazaría por diligencias a través del Sistema de Información Financiero, ahorrando tiempo y costos.

Figura 24. Metodología para el Mejoramiento de Procedimientos



Fuente. Autoras

Los procedimientos que se determinaron como ideales fueron los siguientes:

- Modificación Presupuestal
- Solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal
- Ingresos por Caja
- Ingresos por Bancos
- Egresos

Las mejoras más significativas planteadas para cada procedimiento se describen a continuación:

10.2.1 Modificación Presupuestal

- Solicitud de modificación presupuestal a través del SIF, eliminando el envío de memorandos por parte de las UAA a la Sección de Presupuesto. Para implementar esta actividad es preciso que las UAA cumplan con los requisitos

de las modificaciones presupuestales, especificados en las consideraciones del procedimiento, de lo contrario la Sección de Presupuesto no efectuará el trámite respectivo.

- Expedición de los siguientes certificados por parte del Jefe de Presupuesto a través del SIF, una vez constatado que se cumplen los requisitos:
 - Certificado de disponibilidad de los recursos en el caso de adiciones presupuestales.
 - Certificado en el cual se haga constar que los recursos a disminuir no han sido comprometidos en el caso de reducciones presupuestales.
 - Certificado de disponibilidad presupuestal que garantiza previamente la existencia de apropiación presupuestal disponible y libre de afectación del rubro del cual se quiere contracreditar, para el caso de traslados presupuestales.

Con estas mejoras se agilizaría el trámite de las modificaciones presupuestales, en la medida en que el SIF permite efectuar las actividades en línea, eliminando trámites dispendiosos y permitiendo la eliminación de archivos físicos.

10.2.2 Solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP)

En la actualidad se requiere de una persona para efectuar la autorización de las solicitudes de CDP, cuya función se limita a revisar en el SIF si la UAA que efectuó la solicitud cumple con los requisitos. Esta actividad le toma 1,6 horas diarias, con un promedio de 55 solicitudes al día.

La mejora en este procedimiento está enfocada a convertir este trámite en una actividad automática, a través del SIF, para lo cual será necesario programar las siguientes restricciones:

- El rubro que se afectará debe contar con disponibilidad presupuestal suficiente.

- El concepto por el cual se solicita el CDP debe corresponder con el rubro que se afectará.
- Se debe tener en cuenta el Gravamen a Movimientos Financieros dependiendo del Fondo que se trate.

Lo que se pretende es que estas restricciones sean verificadas en línea por el SIF, si la UAA cumple con todos los requisitos se le asignará el número de CDP, de lo contrario, el SIF le mostrará las razones por las cuales no fue posible completar el trámite a fin de que sean corregidas e inicie el procedimiento nuevamente.

Finalmente se logrará un ahorro de tiempo y la eliminación de la posibilidad de que se presenten errores humanos y se asignen CDP que no cumplen con todos los requisitos.

10.2.3 Ingresos por Caja

- Adquisición de lector de código de barras para recibir y registrar en Caja pagos con documento soporte (Factura de Venta, Formato de Recaudo General, Comprobante de Pago de Matrícula y de Derechos de Grado).

Actualmente, aunque se realicen pagos en Caja con estos documentos, se debe registrar manualmente la información en el SIF, lo cual ocasiona demora en el registro del pago.

Con el lector de código de barras se identificaría rápidamente el concepto de ingreso, el código de UAA o proyecto y los datos del interesado, lo cual representa mayor agilidad en el recaudo.

- Implementar que los ingresos que no generen Factura de Venta ni liquidaciones de matrícula o derechos de grado se realicen en Formato de Recaudo General.

Se podrían hacer algunas excepciones como:

- Pagos de mínimas cuantías, por ejemplo multas de biblioteca, estableciendo un monto, por ejemplo: A partir de 0.01, 0.02 ó 0.03 del smlmv (\$4400, \$8700 ó \$13100), según se estipule conveniente y aproximando a la siguiente centena.
- Casos especiales para recibir por caja sin documento soporte con la debida solicitud por parte del Jefe de la UAA que genera el ingreso y autorizados por el Jefe de la Sección de Tesorería. Por ejemplo, para los Certificados que expide Admisiones, teniendo en cuenta la alta demanda de este tipo de documentos, se ocasionaría demora en la impresión de los formatos de recaudo general.

De esta manera los pagos en las entidades bancarias con formato de consignación serían pagos mínimos, cuando el cliente no pertenece a la comunidad universitaria y no tiene contacto con la UAA antes de recibir el servicio, por ejemplo pagos de pliegos de condiciones o términos de referencia; inscripciones a cursos y diplomados cuando el cliente se encuentra fuera de la ciudad.

- Las liquidaciones de Derechos de Grado de Posgrado deberían ser entregadas directamente en la UAA que ofrece el Posgrado.

10.2.4 Ingresos por Bancos

- Incluir código de barras en la liquidación de Derechos de Grado de Posgrado.
- Exigir a las UAA y a la Entidad Bancaria respectiva que soliciten a los clientes el diligenciamiento completo del formato de consignación de PIN, incluyendo el

nombre de la persona a quien se le prestará el servicio, a fin de identificarlo posteriormente en el momento de la verificación en la UAA correspondiente.

10.2.5 Egresos

- En relación con la devolución a las UAA de los documentos para el trámite de pago, cuando la inconsistencia corresponde a lo que compete a Tesorería, debería hacerse directamente de la Sección de Tesorería a la UAA. Para esta mejora es necesario tener en cuenta que debe realizarse la modificación pertinente en el SIF.
- Establecer puntos de control en el SIF que permitan analizar estadísticas de la UAA con respecto a la devolución de documentos para pago, puesto que existen UAA que cometen muy pocos errores y otras donde se presenta alta incidencia. Estos puntos de control, permitirán monitorear el proceso y establecer los correctivos necesarios.

10.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Las Líderes de Calidad del Proceso Financiero diseñaron e implementaron la Encuesta de Satisfacción del Cliente (Anexo K), la cual fue distribuida a través de correo electrónico a los clientes críticos del Proceso Financiero, las UAA. Es importante mencionar que el formato de encuesta fue diseñado para ser contestado únicamente por aquellas UAA que tenían un mayor contacto con las diferentes áreas pertenecientes a la División Financiera.

A partir del análisis de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Cliente del Proceso Financiero, se encontró que las UAA prácticamente no utilizaban el recurso de la página web para realizar solicitudes, limitándose únicamente a las

comunicaciones escritas y telefónicas. En general las UAA se encontraban satisfechas con el servicio prestado, no obstante, fue necesario prestar especial atención a la Sección de Tesorería y Cartera, pues fueron las que obtuvieron el resultado más bajo, sin considerarse deficiente, en especial en los aspectos de Atención al Cliente y tiempo de atención a las solicitudes. (Ver Anexo L)

Ante estos hallazgos, la propuesta de mejora consiste en los siguientes puntos:

- Socialización del módulo de Veeduría Ciudadana, el cual se encuentra disponible a través de la página web de la Universidad.
- Realizar una jornada de capacitación al personal de Cartera y de Tesorería en temas como calidad en el servicio.
- Socializar con detalle a las UAA el procedimiento de Gestión de Cartera con el fin de disminuir el grado de incertidumbre en cuanto a las responsabilidades del cobro de las facturas.
- A través de las mejoras en los procedimientos, agilizar los trámites para dar una solución más efectiva y oportuna a las solicitudes de las UAA.
- Distribuir la Encuesta de Satisfacción cada seis meses a los clientes críticos del Proceso Financiero para conocer la efectividad de las mejoras.

10.4 MEJORAS LOGRADAS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

El Sistema de Gestión de Calidad permitió alcanzar excelentes resultados, entre los cuales se destacan:

- El personal identificó su papel dentro del proceso y su participación en el logro de los objetivos institucionales, lo que generó mayor compromiso en el cumplimiento de sus labores.

- Cambio de visión de dependencias a procesos, lo que redundó en una gestión integral de la Universidad.
- Apropiación de los documentos por parte de los funcionarios, lo que permitió estandarizar las actividades.
- Conocer la percepción de los clientes, sus necesidades y expectativas, información que sirvió para orientar las mejoras del Proceso Financiero.
- Contar con indicadores permitió al personal tener datos precisos del funcionamiento del Proceso Financiero. Cabe resaltar que una de las ventajas de los indicadores fue el montaje de estos en el Sistema de Información Financiero, con lo cual se obtenían datos en tiempo real, de tal modo que en el momento que se necesitara, era posible conocer el comportamiento de los indicadores y el impacto de las acciones tomadas.

11 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

11.1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Las actividades desarrolladas en el transcurso de la Práctica Empresarial y descritas a través de este documento, evidencian el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23. Cumplimiento de Objetivos

OBJETIVO GENERAL	CUMPLIMIENTO
Diseñar, implementar y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad en el Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander, con base en la NTC ISO 9001:2000, a fin de suministrar las herramientas de gestión que favorezcan la sinergia entre los procesos y permitan un mejoramiento en el desempeño de la actividad misional de la Universidad.	El nivel de cumplimiento de este objetivo se evidencia mediante el cumplimiento de los objetivos específicos.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CUMPLIMIENTO
•Identificar y definir con el apoyo de los funcionarios de la División Financiera, los subprocesos que integran la Gestión Financiera, y a los cuales se les aplicarán los requisitos de la NTC ISO 9001:2000.	Los subprocesos que integran el Proceso Financiero se identifican y definen en el numeral 4.2.1 de este documento.
•Realizar un diagnóstico de la situación actual del Proceso Financiero de la Universidad Industrial de Santander, que permita analizar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la NTC ISO 9001:2000.	El Diagnóstico de la situación del Proceso Financiero con respecto al cumplimiento de la NTC ISO 9001:200 se evidencia en el numeral 4.3 y en la lista de chequeo utilizada en el Anexo A de este documento.

<p>Apoyar el plan de capacitación del personal que participa en el Proceso Financiero, con el fin de lograr exitosamente el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>	<p>La evidencia del plan de capacitación, la metodología utilizada y los logros alcanzados se describen con detalle en el capítulo 7 de este libro.</p>
<p>Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los parámetros de la norma técnica colombiana ISO 9001: 2000.</p>	<p>La implementación del SGC siguiendo los parámetros de la NTC ISO 9001:200, así como de las acciones correctivas, preventivas y de mejora llevadas a cabo, se evidencian en el capítulo 8 de este documento.</p>
<p>Elaborar e implementar un plan de mejoramiento a partir del análisis del Proceso Financiero y los resultados de las auditorías internas realizadas, a fin de mejorar el servicio, eliminar las no conformidades encontradas y prevenir las potenciales no conformidades.</p>	<p>El diseño e implementación del plan de mejoramiento que surgió a partir del análisis del Proceso Financiero y los hallazgos de la auditoría interna se describen en el capítulo 10 de este documento.</p>

Fuente. Autoras

11.2 PERFIL FINAL DEL SGC DEL PROCESO FINANCIERO

Una vez cumplidos los objetivos, es necesario evaluar en forma definitiva el estado del SGC del Proceso Financiero con respecto al cumplimiento de los requisitos aplicables según la NTC ISO 9001:2000. Con este propósito se realizó el perfil final el día 29 de octubre de 2007, utilizando para ello la misma metodología definida en la etapa de Diagnóstico descrita en el numeral 4.3 del presente documento.

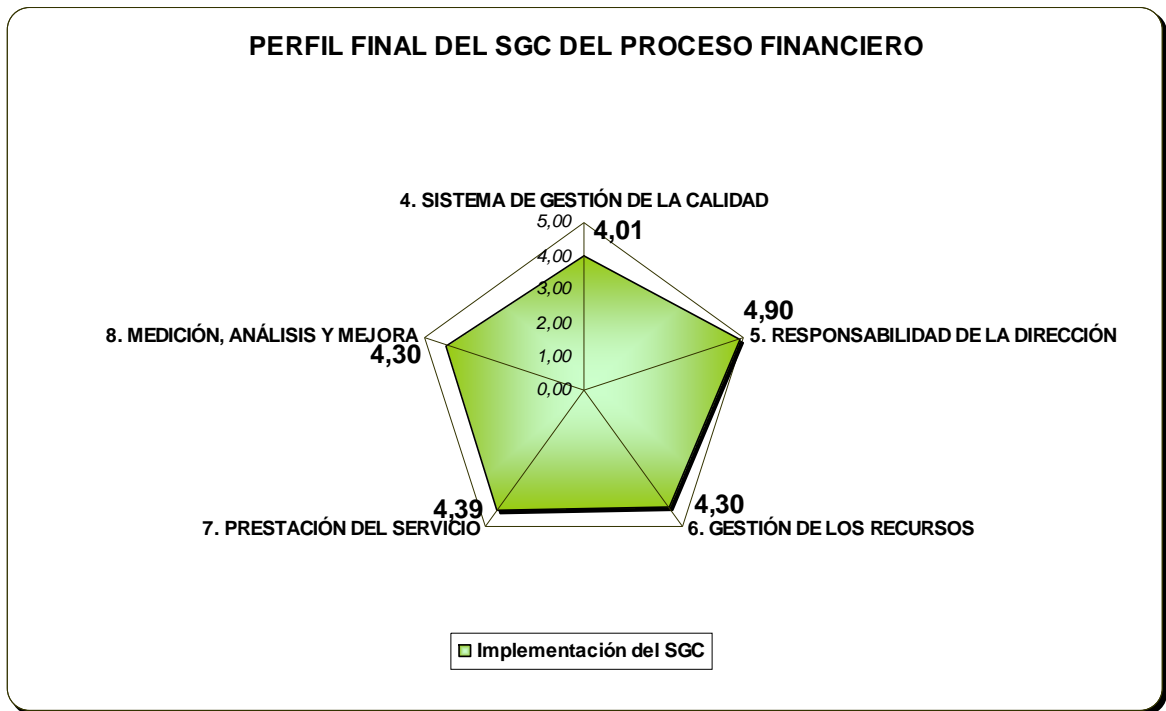
Los resultados se observan en la Tabla 24 y en la Figura 25.

Tabla 24. Perfil Final del SGC del Proceso Financiero

Numeral	Descripción	Puntaje
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	4,01
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	4,90
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	4,30
7	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	4,39
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	4,30
PUNTAJE TOTAL		4,44

Fuente. Autoras

Figura 25. Perfil Final del SGC del Proceso Financiero



Fuente. Autoras

Estos resultados muestran que de un puntaje de 1,61 obtenido en el Diagnóstico inicial del SGC, éste se llevó a un puntaje de implementación igual a 4,44 obtenido en la Evaluación Final.

CONCLUSIONES

El trabajo de grado desarrollado representó un gran aporte, no solo para la División Financiera, sino para la Universidad Industrial de Santander a nivel general, en la medida en que el mejoramiento del desempeño del Proceso Financiero redundó en un beneficio para la Comunidad Universitaria, pues se logró implementar un gran número de mejoras que agilizan el proceso y permiten brindar un servicio acorde a los requisitos de los beneficiarios, logrando aumentar su nivel de satisfacción.

El diagnóstico efectuado en la etapa inicial permitió planificar las actividades a realizar durante el diseño, documentación, implementación, evaluación y mejoramiento del SGC del Proceso Financiero, a partir del análisis de los requisitos de la NTC ISO 9001:2000, de tal modo que se contara con una estructura base para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Las actividades de sensibilización del personal fueron de gran importancia para consolidar su compromiso frente a la asimilación de los conceptos del SGC y el mejoramiento continuo de la División Financiera, lo cual se evidenció en el interés mostrado por asistir y participar en las jornadas de capacitación y demás actividades desarrolladas. Estos aspectos fueron determinantes para alcanzar el éxito en el desarrollo del SGC.

El Proceso Financiero fue siempre pionero en la implementación del SGC en la Universidad, pues la iniciativa y compromiso de la Jefatura de la División Financiera fueron factores clave que permitieron, en todo momento, la consecución de los objetivos y actividades planificadas, facilitando la información, los recursos y los espacios necesarios para el desarrollo de las actividades.

La etapa de documentación se constituyó en una fase crítica del Trabajo de Grado, pues los esfuerzos se concentraron en el establecimiento de documentos que reflejaran información veraz y relevante, de acuerdo con los requerimientos del Proceso Financiero, buscando siempre generar un valor agregado para los beneficiarios del Proceso mediante la inclusión de mejoras en las actividades que redundaran en una mayor eficiencia y eficacia.

Los indicadores definidos son una herramienta de gran utilidad para realizar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos del Proceso Financiero y permiten la toma de decisiones oportunas basadas en hechos reales, situación que se facilitó en gran medida con la creación del Menú de Indicadores en el Sistema de Información Financiero, realizando la captura de datos en forma directa, ante lo cual se garantiza la confiabilidad de la información y el control de la gestión en tiempo real.

La auditoría interna de calidad efectuada fue un mecanismo eficaz para la identificación de fortalezas, debilidades y aspectos por mejorar en el proceso, de tal modo que se obtuvo información relevante para la determinación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

El trabajo de grado en modalidad de práctica empresarial constituye una experiencia enriquecedora ya que permite aplicar los conocimientos adquiridos en el campo laboral, y complementar la formación profesional.

RECOMENDACIONES

Se recomienda conservar el compromiso de la mejora continua por parte de la Jefatura de la División Financiera y del Grupo Primario de Calidad, para garantizar el mantenimiento del SGC y su incorporación como elemento esencial dentro de la cultura organizacional.

Se debe establecer un programa de formación al personal que incluya capacitaciones en temas relacionados con el SGC y se enfoque en suplir las necesidades de los funcionarios con respecto a sus cargos, a fin de mejorar continuamente la eficacia del Proceso y por ende, se logre la prestación de un servicio altamente calificado.

Resulta imperativo que el Proceso Financiero continúe con la implementación de las mejoras planteadas, lo cual permitirá un aumento en la percepción de valor por parte de sus beneficiarios, y con ello, un mayor nivel de satisfacción.

Es necesario que la División Financiera continúe con el seguimiento y control de los indicadores planteados, con el propósito de evaluar su pertinencia en la medición de la gestión del proceso y su eficacia en el monitoreo del cumplimiento de los objetivos de cada uno de los subprocesos, así como el del Proceso Financiero, en la misma forma en que se consolidan como una herramienta para la identificación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Nombrar un responsable del SGC dentro del Proceso Financiero para que realice el seguimiento del Proceso, identificando necesidades, nuevos requerimientos y oportunidades de mejora, siendo el encargado de propiciar una cultura de calidad.

Garantizar la implementación del Plan de socialización de documentos del Sistema de Gestión de Calidad a las Unidades Académicas y/o Administrativas, como beneficiarios y actores críticos del Proceso, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los requisitos para el desarrollo normal del Proceso Financiero.

Se recomienda a la Universidad Industrial de Santander la implementación de sus sistemas de información en modo gráfico, de tal forma que el manejo de los mismos facilite en mayor grado el desarrollo de las actividades y se constituyan como una herramienta más amigable para todos los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. NTC ISO 9000. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario, Bogotá D.C. ICONTEC 2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. NTC ISO 9001. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos, Bogotá D.C. ICONTEC 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. NTC ISO 9004. Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño, Bogotá D.C. ICONTEC 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. NTC 5254: Gestión del Riesgo. Bogotá D.C. ICONTEC 2007.

CARDOZO, Marta Inés *et al.* Análisis, rediseño y documentación de los procedimientos financieros de la Universidad Industrial de Santander como soporte al sistema de información. Bucaramanga, 2003, p. 13. Trabajo de Grado (Ingeniería Industrial). UIS. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

PANERA, Francisco. Calidad Total en la enseñanza universitaria. En: Dirección y Organización de la Fundación General Universidad Politécnica de Madrid-CEPADE. Número 27. Enero de 1999; p.240-241.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. 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. Bogotá D.C.: Septiembre de 2006. p. 25-52.

COLOMBIA. CONGRESO. Ley 872 de 2003, Diciembre 30, Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Bogotá, D.C.: El Congreso, 2003.

COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Acuerdo No. 02 de 2006, diciembre 1. Por el cual se adoptan nuevas políticas para la acreditación de programas de pregrado e instituciones y se derogan normas que le sean contrarias. Bogotá D.C.: 2003.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Descripción General, Principios y Reseña Histórica. [en línea]. Bucaramanga, Marzo 2007. Disponible en <www.uis.edu.co>

ANEXOS

ANEXO A
ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

Consecutivo General	Consecutivo por Numeral	Numeral Norma	Afirmaciones	No Sabe					Se cumple plenamente	
				0	1	2	3	4		5
	4		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD							
			Requisitos Generales							
1	1	a	Están identificados los subprocesos que le permiten al Proceso Financiero cumplir su propósito							
2	2	b	Se ha determinado la secuencia e interrelación de esos subprocesos							
3	3	c	Los métodos y criterios requeridos para asegurar la operación y el control eficaz del Proceso Financiero ya están definidos							
4	4	d	Hay disponibilidad de información y recursos para apoyar la operación y el seguimiento del Proceso Financiero							
5	5	e	Se realiza seguimiento y medición al Proceso Financiero							
6	6	f	Se implementan las acciones necesarias para alcanzar lo planificado y la mejora continua del Proceso Financiero							
			4.2 Requisitos de la Documentación							
			4.2.1 Generalidades							
7	1	a	La política y los objetivos de calidad están documentados							
8	2	b	Existe un Manual de Calidad							
9	3	c	Se han elaborado los procedimientos documentados exigidos por esta norma (Control de documentos, control de registros, control del producto no conforme, acciones correctivas, acciones preventivas, auditorías internas de calidad)							
10	4	d	Se han elaborado otros documentos (manuales, procedimientos, instructivos, guías, protocolos) que le permitan al Proceso Financiero asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus subprocesos							
11	5	e	Se diligencian y conservan los registros exigidos por la NTC ISO 9001:2000							
			4.2.3 Control de Documentos							
12	1	a	Existe un procedimiento documentado que incluya la aprobación de los documentos para verificar la suficiencia antes de la edición							
13	2	b	Existe un procedimiento documentado que incluya la revisión, actualización y reaprobación de los documentos							

ANEXO A
ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

Consecutivo General	Consecutivo por Numeral	Numeral Norma	Afirmaciones	Escala de cumplimiento					
				No sabe	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente
				0	1	2	3	4	5
14	3	c	Existe un procedimiento documentado que incluya la identificación de los cambios y la revisión vigente						
15	4	d	Existe un procedimiento documentado que incluya la disponibilidad en los puntos de uso de las versiones pertinentes de la documentación aplicable						
16	5	e	Existe un procedimiento documentado que incluya los mecanismos para asegurar la legibilidad y la fácil identificación de los documentos						
17	6	f	Existe un procedimiento documentado que incluya mecanismos para asegurar la identificación de los documentos externos y el control de su distribución						
18	7	g	Existe un procedimiento documentado que incluya la prevención contra el uso no adecuado de los documentos obsoletos, y la identificación de aquellos que se conservan						
		4.2.4	Control de los Registros						
19	1		Los registros proporcionan evidencia de la conformidad y eficacia del sistema de gestión de la calidad						
20	2		Existe un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, recuperación, protección, tiempo de conservación, y disposición de los registros						
		5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN						
		5.2	Enfoque al Cliente						
21	1		Se determinan y cumplen los requisitos del cliente para lograr su satisfacción						
		5.4	Planificación						
		5.4.1	Objetivos de la Calidad						
22	1		Se han establecido objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes de la Universidad						
23	2		Incluyen compromisos para cumplir los requisitos del producto y/o servicio						
24	3		Los objetivos de la calidad son mensurables y consistentes con la política de la calidad						

ANEXO A
ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

Consecutivo General	Consecutivo por Numeral	Numeral Norma	Afirmaciones	Escala de Respuesta					
				No sabe	No se cumple	Se cumple	insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado
				0	1	2	3	4	5
	6		GESTIÓN DE LOS RECURSOS						
			6.1 Provisión de Recursos						
25	1	a	Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia						
26	2	b	Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos						
	7		REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO						
			7.1 Planificación de la realización del producto o la prestación del servicio						
27	1		Están planificados los procesos necesarios para la realización del producto o la prestación del servicio						
28	2		Los procesos se desarrollan de acuerdo a lo planificado						
29	3		La planificación de la realización del producto o la prestación del servicio es consistente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (4.1)						
30	4	a	El Proceso Financiero ha determinado los objetivos de calidad para el producto o servicio						
31	5	b	El Proceso Financiero ha determinado la necesidad de establecer procesos documentados y proporciona recursos específicos para el producto y/o servicio						
32	6	c	El Proceso Financiero ha determinado las actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayos específicos para el producto y/o servicio y los criterios para su aceptación						
33	7	d	La organización ha determinado los registros necesarios para evidenciar que los procesos y el producto y/o servicio cumplen con los requisitos						
			7.2 Procesos relacionados con el Cliente						
			7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio						
34	1	a	El Proceso Financiero ha determinado los requisitos especificados por el cliente, incluyendo disponibilidad, entrega y apoyo						

ANEXO A
ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

Consecutivo General	Consecutivo por Numeral	Numeral Norma	Afirmaciones	Escala de cumplimiento					
				No Sabe	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente
				0	1	2	3	4	5
35	2	b	El Proceso Financiero ha determinado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para la utilización prevista o especificada.						
36	3	c	El Proceso Financiero ha determinado los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto y/o servicio.						
37	4	d	Se han determinado otros requisitos relacionados con el producto y/o servicio.						
			7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio						
38	1	a	Se revisan y aseguran los requisitos relacionados con el producto y/o servicio antes que el Proceso Financiero se comprometa a proporcionarlos al cliente.						
39	2	b	Se asegura que están resueltas las diferencias que pudieran existir entre los requisitos definidos y los expresados previamente por el cliente.						
40	3	c	El Proceso Financiero se asegura que tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.						
41	4		Se conservan registros de los resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio y de las acciones que en esta revisión se originen.						
42	5		Cuando hay cambios en los requisitos, se modifica la documentación y se asegura que el personal sea consciente de estas modificaciones.						
			7.2.3 Comunicación con el Cliente						
43	1	a	Se han determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativa a la información sobre el producto y/o servicio.						
44	2	b	Se han determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativa a las consultas, contratos, solicitudes y modificaciones.						
45	3	c	Se han determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativa a su retroalimentación, incluyendo reclamaciones, quejas, percepciones y sugerencias. (Posterior a la prestación del servicio)						

ANEXO A
ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO



Consecutivo General	Consecutivo por Numeral	Numeral Norma	Afirmaciones	Escala de cumplimiento					
				No sabe	No se cumple	Se cumple	insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado
				0	1	2	3	4	5
		7.5	Producción y prestación del servicio						
		7.5.1	Control de la producción y la prestación del servicio						
46	1		Se planifican las condiciones controladas bajo las cuales se debe producir o prestar el servicio.						
47	2		La producción o prestación del servicio se lleva a cabo bajo estas condiciones controladas que han sido planificadas						
48	3	a	Las condiciones controladas incluyen información que especifica las características del producto y/o servicio (por ejemplo: fichas técnicas, protocolos del servicio)						
49	4	b	Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad de instrucciones de trabajo (por ejemplo: instructivos, guías, manuales, protocolos)						
50	5	c	Las condiciones controladas incluyen equipo apropiado para la producción o prestación del servicio						
51	6	d	Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad y uso de equipos para la medición y seguimiento						
52	7	e	Las condiciones controladas incluyen la implementación de actividades de seguimiento y medición						
53	8	f	Las condiciones controladas incluyen las actividades para la liberación y entrega, y posteriores a la entrega del producto y/o servicio						
		7.5.3	Identificación y trazabilidad						
54	1		Se identifica el producto a través de las etapas de producción y prestación del servicio						
55	2		Se identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de medición y seguimiento						
56	3		Se controla y registra la identificación única de producto y/o servicio						
		7.5.5	Preservación del producto y/o servicio						
57	1		Se preserva la conformidad del producto y/o servicio hasta el destino previsto						
58	2		La preservación del producto y/o servicio incluye la identificación, el manejo, el almacenamiento y protección						
59	3		La preservación del producto y/o servicio incluye también a las partes constitutivas del mismo.						

ANEXO A
ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

Consecutivo General	Consecutivo por Numeral	Numeral Norma	Afirmaciones	Escala de cumplimiento					
				No sabe	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente
				0	1	2	3	4	5
	8		MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA						
			Generalidades						
60	1		Están planificados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora						
61	2		Están implementados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora						
62	3	a	Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora demuestran la conformidad del producto y/o servicio						
63	4	b	Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora aseguran la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.						
64	5	c	Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora permiten la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad						
65	6		Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora comprenden la determinación de los métodos aplicables, incluidas las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización						
			8.2 Seguimiento y medición						
			8.2.1 Satisfacción del Cliente						
66	1		Se hace seguimiento de la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte del Proceso Financiero						
67	2		Se establecieron los métodos para obtener la información de la satisfacción del cliente.						
			8.2.2 Auditoría interna de calidad						
68	1		Se llevan a cabo a intervalos planificados las auditorías internas al sistema de gestión de la calidad.						
69	2	a	En las auditorías internas de calidad se determina si el sistema es conforme con la norma ISO 9001:2000, con las disposiciones planificadas y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por el Proceso Financiero						

ANEXO A
ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

Consecutivo General	Consecutivo por Numeral	Numeral Norma	Afirmaciones					
			No Sabe	No se cumple	Se cumple	insatisfactoriamente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente
			0	1	2	3	4	5
70	3	b						
			En las auditorías internas de calidad se determina si el sistema de gestión de la calidad se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.					
71	4							
			Las auditorías internas de calidad se planifican y programan considerando el estado y la importancia de los procesos y las áreas por auditar					
72	5							
			Las auditorías internas de calidad se planifican y programan considerando los resultados de auditorías previas					
73	6							
			Se define el alcance, frecuencia y metodología de las auditorías internas de calidad					
74	7							
			Las auditorías internas de calidad las realiza personal independiente a las áreas auditadas, asegurando su objetividad e imparcialidad					
75	8							
			Existe un procedimiento documentado que incluya la responsabilidad y requisitos para planificar y realizar las auditorías internas de calidad, registrar los resultados e informar de los mismos.					
76	9							
			La dirección responsable del área auditada adopta acciones correctivas sobre las deficiencias encontradas, sin demora injustificada.					
77	10							
			Las actividades de seguimiento a las auditorías incluyen la verificación de las acciones correctivas tomadas y el reporte del resultado de esta verificación					
78	11							
			Se conservan registros de los resultados de las auditorías internas					
		8.2.3						
			Seguimiento y medición de los procesos					
79	1							
			Se aplica un sistema de evaluación apropiado para el seguimiento y, cuando sea aplicable, para la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad					
80	2							
			Se efectúan correcciones y se toman acciones correctivas, según sea conveniente, cuando no se alcanzan los resultados planificados					
		8.3						
			Control de producto y/o servicio no conforme					
81	1							
			Se identifica el producto y/o servicio no conforme para prevenir uso o entrega no intencional					
82	2							
			Se controla el producto y/o servicio no conforme para prevenir uso o entrega no intencional					

ANEXO A
ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

Consecutivo General	Consecutivo por Numeral	Numeral Norma	Afirmaciones	Escala de cumplimiento					
				No sabe	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente
				0	1	2	3	4	5
83	3		Se ha documentado un procedimiento que defina los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto y/o servicio no conforme.						
84	4	a,b,c	Se hace tratamiento de los productos y/o servicios no conformes mediante la definición de acciones para eliminar la no conformidad detectada ó autorizar su uso bajo concesión ó definir acciones para impedir su uso o aplicación						
85	5		Cuando se autoriza el uso, aceptación bajo concesión de un producto no conforme, esto lo hace una autoridad pertinente en la entidad o el cliente, cuando sea aplicable.						
86	6		Se conservan registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluidas las concesiones						
87	7		Los productos corregidos se someten a una nueva verificación						
88	8		Se adoptan acciones apropiadas, respecto a las consecuencias de la no conformidad detectada, cuando el producto está en uso o ya fue entregado.						
		8.4	Análisis de Datos						
89	1		Se determina cuáles son los datos apropiados para demostrar la conveniencia y eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde se puede realizar la mejora continua.						
90	2		Se recopilan los datos apropiados para demostrar la conveniencia y eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde se puede realizar la mejora continua.						
91	3		Se analizan los datos apropiados para demostrar la conveniencia y eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde se puede realizar la mejora continua.						
92	4		Se incluyen dentro de estos datos, los datos generados por el sistema de evaluación para el seguimiento y medición y los generados por otra fuente.						
93	5	a	El análisis de datos proporciona información sobre la satisfacción del cliente.						
94	6	b	El análisis de datos proporciona información sobre la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.						

ANEXO A
ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

Consecutivo General	Consecutivo por Numeral	Numeral Norma	Afirmaciones	Escala de Respuesta					Se cumple plenamente
				No Sabe	No se cumple	Se cumple	insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	
				0	1	2	3	4	5
95	7	c	El análisis de datos proporciona información sobre las características y tendencias de los procesos y de los productos y/o servicios, incluyendo las oportunidades de tomar acciones preventivas.						
96	8	d	El análisis de datos proporciona información sobre los proveedores						
			8.5 Mejora						
			8.5.1 Mejora Continua						
97	1		La mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad incluye aspectos tales como: la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías internas de calidad, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección						
			8.5.2 Acción Correctiva						
98	1		Se eliminan las causas de las no conformidades para que no vuelvan a ocurrir						
99	2		Son apropiadas las acciones correctivas, a los efectos de las no conformidades encontradas						
100	3	a,b,c, d,e,f	Existe un procedimiento documentado que defina los requisitos para: identificar las no conformidades, determinar las causas, evaluar la toma de acciones, determinar e implementar la acción, registrar los resultados de la acción y revisar la acción tomada						
101	4		Se mantienen registros de las acciones correctivas tomadas y de sus resultados						
			8.5.3 Acciones Preventivas						
102	1		Se eliminan las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.						
103	2		Son apropiadas las acciones preventivas, a los efectos de los problemas potenciales						
104	3	a,b,c, d,e	Existe un procedimiento documentado que defina los requisitos para: identificar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de tomar acciones preventivas, determinar e implementar la acción, registrar los resultados de la acción y revisar la acción preventiva tomada						
105	4		Se mantienen registros de las acciones preventivas tomadas y de sus resultados						

GRACIAS!!

ANEXO B. CRONOGRAMA INICIAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MES						
			FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	
1	Sensibilización	-Líderes de Calidad -Líder del Proceso Financiero	x						
2	Conformar el Grupo Primario de Calidad del Proceso Financiero	-Líderes de Calidad -Líder del Proceso Financiero	x						
3	Identificar los subprocesos que le permiten al Proceso Financiero cumplir su propósito (Prediagnóstico)	Grupo Primario Líderes de Calidad del Proceso Financiero	x						
4	Diagnóstico	Líderes de Calidad del Proceso Financiero	x						
5	Identificar los diferentes tipos de beneficiarios del Proceso Financiero.	Grupo Primario Líderes de Calidad del Proceso Financiero	x	x					
6	Determinar la secuencia e interrelación de los subprocesos mediante la identificación de las Entradas, Etapas de transformación y salidas (Caracterizaciones) analizando su interrelación con cada requisito de la NTC ISO 9001:2000.	Grupo Primario Líderes de Calidad del Proceso Financiero	x	x	x				
7	Evaluar la conveniencia de la documentación actual del Proceso Financiero, y las necesidades de creación, actualización o anulación de documentos (Etapa de documentación)	Líderes de Calidad del Proceso Financiero	x	x	x				
8	Implementar y mantener el Programa Cinco Eses	Líderes de Calidad del Proceso Financiero				x	x	x	
9	Difundir y socializar el procedimiento institucional para la elaboración y control de documentos del SGC.	Líderes de Calidad del Proceso Financiero						x	
10	Difundir y socializar el procedimiento institucional para el control de registros.	Líderes de Calidad del Proceso Financiero						x	
11	Apoyar el establecimiento de la Política y los Objetivos de Calidad institucionales, socializarlos y definir aquellos que aplican al Proceso Financiero.	Líderes de Calidad del Proceso Financiero						x	
12	Crear e implementar los mecanismos eficaces de comunicación, y atención y trámite de quejas de los beneficiarios del Proceso.	Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero					x	x	

ANEXO B. CRONOGRAMA INICIAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MES							
			FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL		
13	Identificar mecanismos de preservación del producto, haciendo énfasis en el manejo y protección de archivos.	Líderes de Calidad del Proceso Financiero							X	
14	Definir e implementar una metodología para realizar la medición y el seguimiento de la satisfacción del cliente e identificar acciones de mejora.	Grupo Primario Líderes de Calidad del Proceso Financiero							X	X
15	Elaborar el Mapa de Riesgos del Proceso Financiero	Líderes de Calidad del Proceso Financiero							X	X
16	Socializar el procedimiento de Auditorías internas de calidad que incluya la elaboración del programa de auditorías, la planeación, ejecución y seguimiento hasta asegurar que se eliminan las no conformidades y las causas identificadas.	Líderes de Calidad del Proceso Financiero							X	
17	Programar y ejecutar la primera auditoría interna de calidad.	Asesor Líder, Coordinación de Calidad, Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero							X	
18	Cerrar las no conformidades generadas en la primera auditoría interna de calidad.	Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero							X	
19	Programar y ejecutar la segunda auditoría interna de calidad.	Asesor Líder, Coordinación de Calidad, Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero								X
20	Definir acciones a tomar según resultados de la segunda auditoría interna de calidad.	Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero								X
21	Determinar, documentar e implementar un sistema de evaluación, seguimiento y monitoreo del Proceso Financiero.	Grupo Primario Líderes de Calidad del Proceso Financiero	X					X	X	
22	Socializar e implementar el procedimiento para el tratamiento del producto y/o servicio no conforme.	Líderes de Calidad del Proceso Financiero								X
23	Determinar y adoptar una metodología que permita analizar la medición del SGC en forma eficaz.	Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero							X	X
24	Socializar e implementar el procedimiento institucional para el tratamiento de acciones correctivas y preventivas.	Grupo Primario Líderes de Calidad del Proceso Financiero								X

ANEXO C. CRONOGRAMA DEFINITIVO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MES												
			FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.				
1	Sensibilización	-Líderes de Calidad -Líder del Proceso Financiero	X												
2	Conformar el Grupo Primario de Calidad del Proceso Financiero	-Líderes de Calidad -Líder del Proceso Financiero	X												
3	Identificar los subprocesos que le permiten al Proceso Financiero cumplir su propósito (Prediagnóstico)	-Grupo Primario -Líderes de Calidad	X												
4	Diagnóstico	Líderes de Calidad	X	X											
5	Identificar los diferentes tipos de beneficiarios del Proceso Financiero.	-Grupo Primario -Líderes de Calidad	X	X											
6	Determinar la secuencia e interrelación de los subprocesos mediante la identificación de las Entradas, Etapas de transformación y salidas (Caracterizaciones) analizando su interrelación con cada requisito de la NTC ISO 9001:2000.	-Grupo Primario -Líderes de Calidad	X	X	X										
7	Evaluar la conveniencia de la documentación actual del Proceso Financiero, y las necesidades de creación, actualización o anulación de documentos (Etapa de documentación)	Líderes de Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Implementar y mantener el Programa Cinco Eses	Líderes de Calidad				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	Difundir y socializar el procedimiento institucional para la elaboración y control de documentos del SGC.	Líderes de Calidad													X
10	Difundir y socializar el procedimiento institucional para el control de registros.	Líderes de Calidad													X
11	Apoyar el establecimiento de la Política y los Objetivos de Calidad institucionales, socializarlos y definir aquellos que aplican al Proceso Financiero.	Líderes de Calidad							X	X	X	X	X	X	X
12	Crear e implementar los mecanismos eficaces de comunicación, y atención y trámite de quejas de los beneficiarios del Proceso.	Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero												X	X
13	Identificar mecanismos de preservación del producto, haciendo énfasis en el manejo y protección de archivos.	Líderes de Calidad											X		

ANEXO C. CRONOGRAMA DEFINITIVO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO FINANCIERO

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MES												
			FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.				
14	Definir e implementar una metodología para realizar la medición y el seguimiento de la satisfacción del cliente e identificar acciones de mejora.	Grupo Primario Líderes de Calidad											X	X	X
15	Elaborar el Mapa de Riesgos del Proceso Financiero	Líderes de Calidad											X	X	X
16	Socializar el procedimiento de Auditorías internas de calidad que incluya la elaboración del programa de auditorías, la planeación, ejecución y seguimiento hasta asegurar que se eliminan las no conformidades y las causas identificadas.	Líderes de Calidad										X			
17	Programar y ejecutar la primera auditoría interna de calidad.	Asesor Líder, Coordinación de Calidad, Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero												X	
18	Cerrar las no conformidades generadas en la primera auditoría interna de calidad.	Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero													X
19	Programar y ejecutar la segunda auditoría interna de calidad.	Asesor Líder, Coordinación de Calidad, Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero													X
20	Definir acciones a tomar según resultados de la segunda auditoría interna de calidad.	Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero													X
21	Determinar, documentar e implementar un sistema de evaluación, seguimiento y monitoreo del Proceso Financiero.	- Grupo Primario - Líderes de Calidad	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
22	Socializar e implementar el procedimiento para el tratamiento del producto y/o servicio no conforme.	Líderes de Calidad													X
23	Determinar y adoptar una metodología que permita analizar la medición del SGC en forma eficaz.	Líderes de Calidad y Líder del Proceso Financiero												X	X
24	Socializar e implementar el procedimiento institucional para el tratamiento de acciones correctivas y preventivas.	-Grupo Primario -Líderes de Calidad													X

ANEXO D. INVENTARIO DOCUMENTAL

SUBPROCESO	TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE DE DOCUMENTO	NECESIDAD DOCUMENTO			NECESIDAD REGISTRO		
			CREAR	ACTUALIZ	ANULAR	CREAR	ACTUALIZ	ANULAR
PRESUPUESTO	Procedimiento	Modificación Presupuestal		x				
	Procedimiento	Reserva Presupuestal		x				
	Procedimiento	Contratación de Empréstitos		x				
	Procedimiento	Fondo Fijo Renovable		x				
	Procedimiento	Reembolsos por Fondos fijos			x			
	Procedimiento	Caja Menor		x				
	Procedimiento	Reembolsos por Cajas menores			x			
	Procedimiento	Orden de Pago Manual		x		Formato de Orden de Pago Manual		x
	Procedimiento	Traslado de Fondos por Adquisición Interna de Bienes y Servicios y Contribuciones Voluntarias			x			
	Procedimiento	Solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal		x				
TESORERIA	Procedimiento	Ingresos por Caja		x				
	Procedimiento	Ingresos por Bancos		x				
	Procedimiento	Egresos por Bancos		x		Formato de Relación de Cheques Girados		
	Procedimiento	Colocación de Excedentes Temporales de Liquidez		x		Formato Autorización para pago por transferencia electrónica	x	
	Procedimiento	Conciliaciones Bancarias		x		Formato de Conciliación Bancaria		x
	Procedimiento	Liquidación y pago de matrícula para estudiantes nuevos de Programas Presenciales de Pregrado				Formato Libro Auxiliar de Bancos		x
	Procedimiento	Liquidación y pago de matrícula para estudiantes activos de Programas de Presenciales de Pregrado		x		Formato de comprobante de Pago de Matrícula de Pregrado		x
	Procedimiento	Liquidación y pago de matrícula para estudiantes activos de Programas de Presenciales de Pregrado		x				
	Procedimiento	Liquidación y pago de matrícula para estudiantes nuevos de Programas Presenciales de Pregrado						
	Procedimiento	Liquidación y pago de matrícula para estudiantes activos de Programas de Presenciales de Pregrado						

ANEXO D. INVENTARIO DOCUMENTAL

SUBPUNTO	TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE DOCUMENTO	NECESIDAD DE CUMPLIMIENTO		NECESIDAD DE REGISTRO			
			CREAR	ACTUALIZAR	CREAR	ACTUALIZAR	ANULAR	
TESORERÍA	Procedimiento	Liquidación y pago de matrícula para estudiantes de Posgrado		x			x	
	Procedimiento	Inscripción, liquidación y pago de matrícula para estudiantes del INSED		x			x	
	Procedimiento	Compra de Pasajes		x			x	
	Procedimiento	Solicitud y Aprobación de Crédito ICETEX		x				x
	Procedimiento	Reconocimiento de Gastos de Viaje Personal de Planta		x				
	Procedimiento	Reconocimiento de Gastos de Viaje Personal No de Planta				x		
	Formato	Formato de Requisición				x		x
	Formato	Formato Documento Equivalente a Factura de Venta				x		x
	Formato	Formato de Factura de Venta						x
	Formato	Formato Cronograma Anual de Presentación de Informes			x			
CONTABILIDAD								

ANEXO D. INVENTARIO DOCUMENTAL

SUBPROCESO	TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE DOCUMENTO	NECESIDAD DOCUMENTO		NECESIDAD INVENTARIO		NECESIDAD REGISTRO	
			CREAR	ACTUALIZAR	CREAR	ACTUALIZAR	CREAR	ACTUALIZAR
INVENTARIOS	Procedimiento	Ingreso de Elementos al Inventario		x		Acta de Alta de Inventarios		x
	Procedimiento	Baja de Elementos		x				
	Procedimiento	Inventario Físico		x		Formato de Verificación de Inventarios	x	
	Procedimiento	Préstamo de Bienes		x				
	Procedimiento	Trámite de Donación de Bienes realizados por la Universidad			x			
	Procedimiento	Trámite de Pólizas y Bienes de Garantía			x			
	Procedimiento	Préstamo de Bienes				Orden de Préstamo de Elementos		x
	Procedimiento					Formato de Traslado de Elementos		x
	Procedimiento	Ingreso de Elementos por Fabricación				Formato Préstamo de Bienes para Usuario Externo		
	Procedimiento	Trámite de Donación de Bienes Remodelación y/o reparación de muebles y enseres		x				

ANEXO E. FORMATO EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN



EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN Proceso Financiero

OBJETIVO / TEMA : Capacitación Gestión por Procesos, Documentación y Cinco Eses

FECHA : Junio 28 de 2007

Responda de 1 a 5 cada una de las siguientes preguntas, siendo 5 el mejor puntaje.

- ¿La capacitación se desarrolló en un lugar limpio y aseado?
- ¿Se sintió satisfecho con la logística del evento?
- ¿Considera importantes los temas tratados en la capacitación?
- ¿Las conferencistas demostraron buen manejo del tema?
- ¿Se cumplió con el horario establecido para la capacitación?
- ¿Las conferencistas utilizaron medios audiovisuales idóneos?

1	2	3	4	5

¿Cuál es su apreciación en general del evento?

¿Qué aspectos buenos y malos destacaría de la capacitación?

Bueno

Malo

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

¿Qué temas considera son necesarios tratar en otra capacitación?

Sugerencias

ANEXO F. RESULTADOS EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES



EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN Proceso Financiero

TEMA: Capacitaciones SGC

FECHA: Junio 28 de 2007

OBJETIVO: Conocer la percepción del personal de la División Financiera con respecto a las capacitaciones del Sistema de Gestión de Calidad.

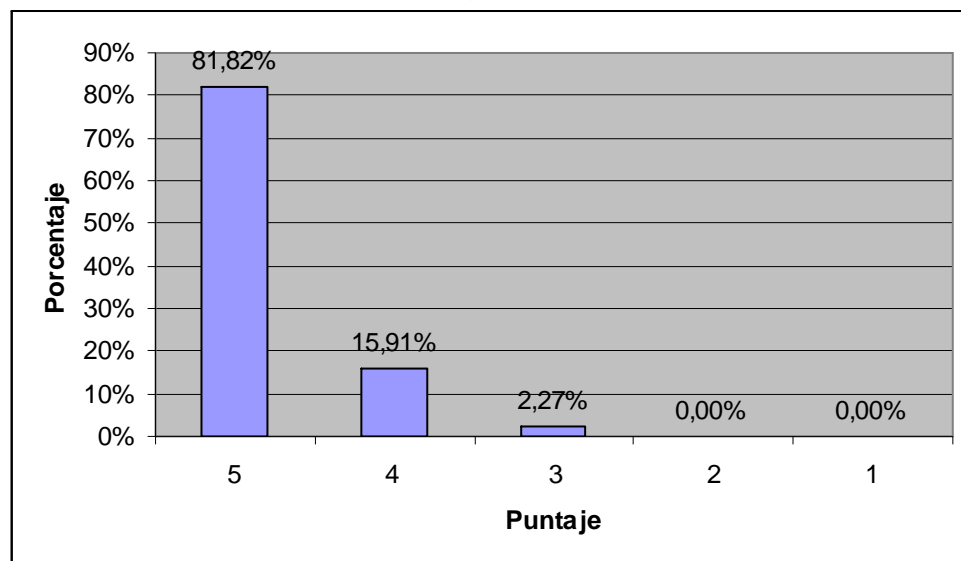
El día 29 de Junio se entregó a los funcionarios de la División Financiera una encuesta con el fin de evaluar las capacitaciones realizadas en marco del desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad. Dentro de los aspectos relevantes para determinar la percepción del personal se consideró:

- Lugar
- Logística
- Temática
- Conferencistas
- Horario
- Medios

RESULTADOS

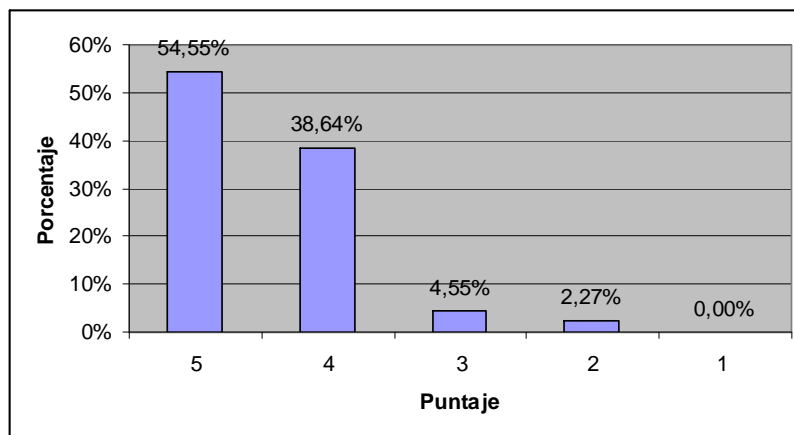
La encuesta fue completada por Cuarenta y cuatro (44) personas.

¿La capacitación se desarrolló en un lugar limpio y aseado?



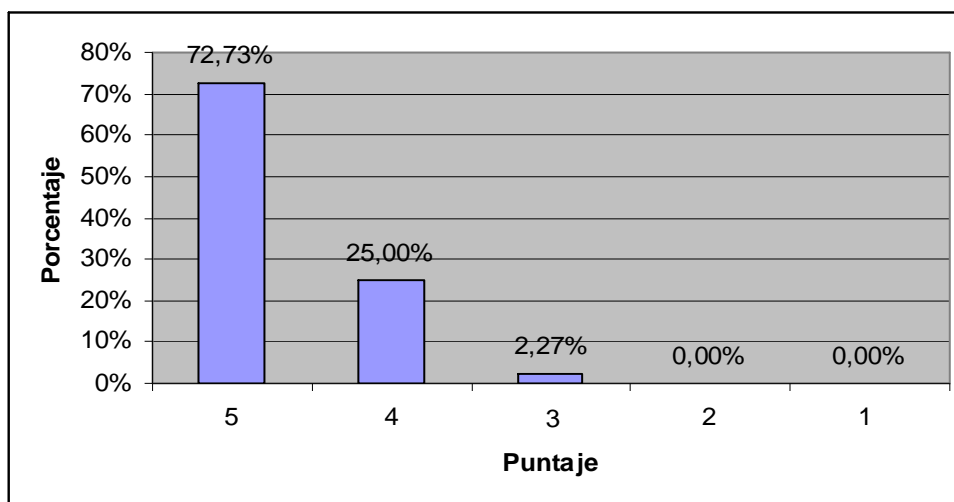
Como se observa en el gráfico, el 81,82% de los funcionarios calificó los lugares de realización de la capacitación con el máximo puntaje, es decir, consideraron que el auditorio se encontraba en buenas condiciones de limpieza y por ende adecuado para la realización de la actividad. El 15,91% asignó un puntaje de 4, lo que permite concluir que las condiciones del lugar escogido para llevar a cabo las capacitaciones son apropiadas.

¿Se sintió satisfecho con la logística del evento?



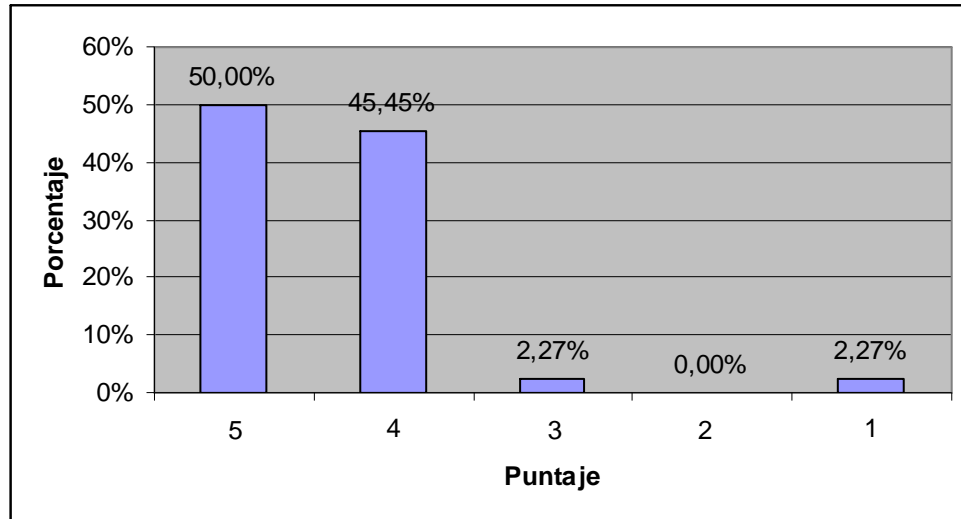
El 93,18% de los funcionarios consideraron que la logística del evento cumplió con sus expectativas, lo cual se evidenció en la asignación de puntajes entre 4 y 5. En conclusión, el personal de la División Financiera se mostró satisfecho con la organización de la actividad.

¿Considera importantes los temas tratados en la capacitación?



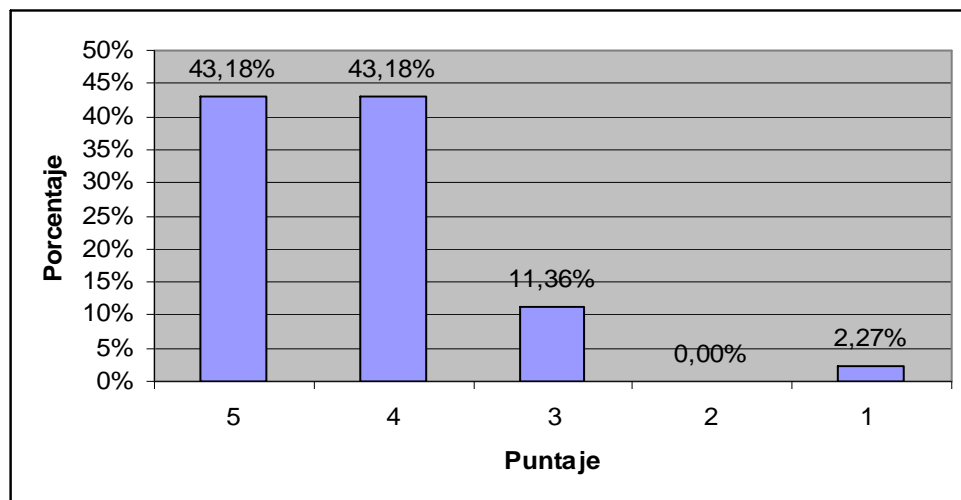
De un total de 44 personas, 43 consideraron de gran importancia los temas tratados durante las capacitaciones y de igual forma fundamentales para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso Financiero. Situación que se evidencia en la calificación otorgada por los asistentes la cual se encuentra entre 4 y 5.

¿Las conferencistas demostraron buen manejo del tema?



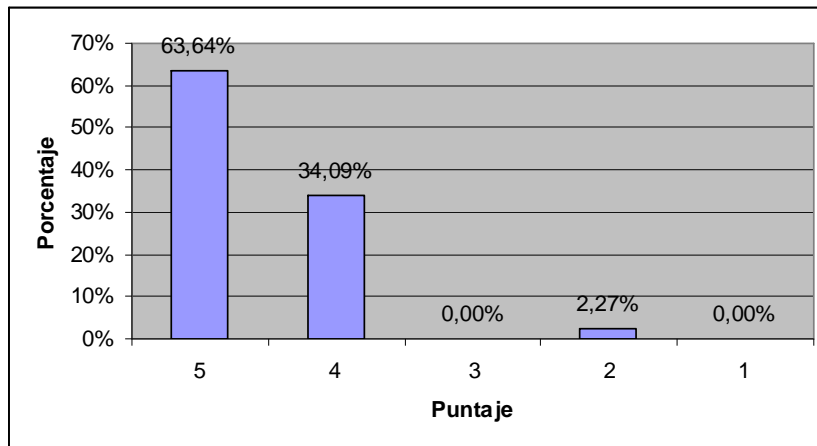
El 50% del personal calificó como excelente (puntaje de 5) el manejo del tema por parte de las conferencistas y el 45,45% asignó un puntaje de 4, lo que permite concluir que la exposición realizada por la ingeniera Sandra Pinzón y las estudiantes Jenny Rosas y Jenny Rueda, evidenciaba un alto dominio del tema.

¿Se cumplió con el horario establecido para la capacitación?



Como se observa en el gráfico, el 86,36% de los funcionarios de la División Financiera estuvieron de acuerdo con que el horario establecido se cumplió. Sin embargo, un 11,36% manifiesta inconformidad con la duración de la capacitación. El análisis de los datos permite identificar el aspecto del horario de las capacitaciones como uno de los elementos a mejorar en las siguientes capacitaciones y demás actividades que se programen.

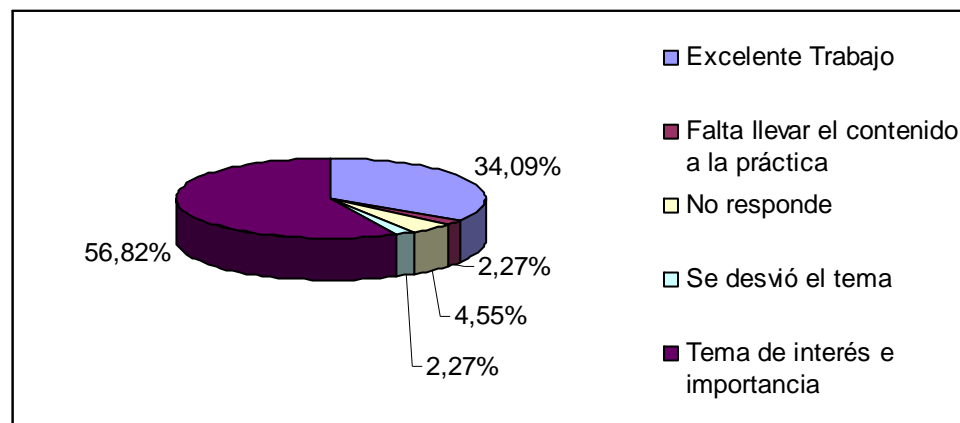
¿Las conferencistas utilizaron medios audiovisuales idóneos?



La calificación de los asistentes en relación a los medios audiovisuales utilizados por las conferencistas es de 5 con un 63,64% y de 4 con un 34,09%, lo que permite concluir que el personal consideró apropiados los medios utilizados para la exposición de la temática.

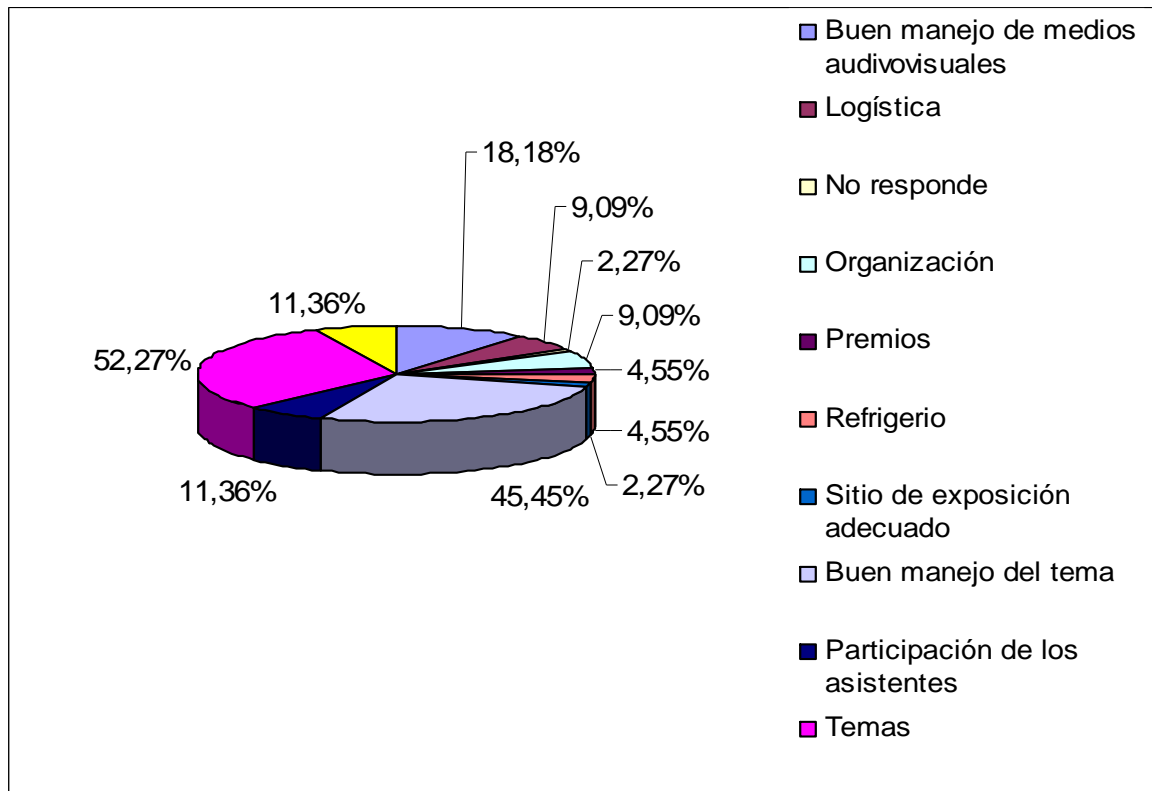
El medio utilizado para las capacitaciones fue la proyección de diapositivas ya que permite captar en mayor grado la atención de los asistentes debido a las aplicaciones que se pueden manejar.

¿Cuál es su apreciación en general del evento?



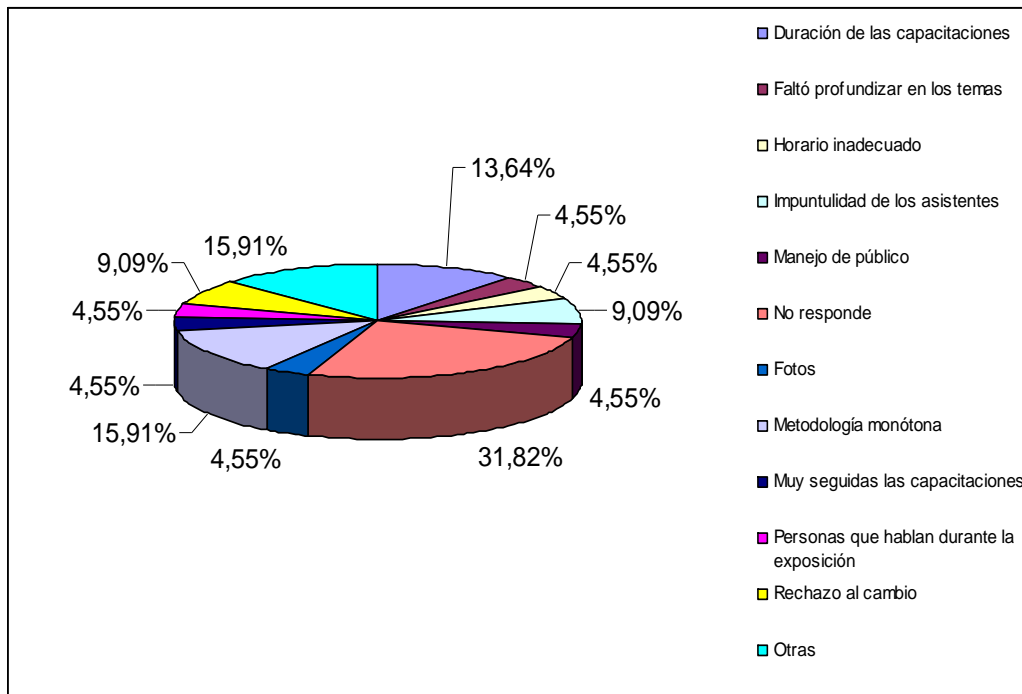
De acuerdo con el gráfico se puede concluir que el personal de la División Financiera considera que interesante y de gran importancia el tema del Sistema de Gestión de Calidad. De igual forma, los asistentes a las capacitaciones perciben como excelente el trabajo desempeñado por las estudiantes Jenny Rosas y Jenny Rueda.

Aspectos Positivos



El 97,72% del personal de la División Financiera considera como aspectos positivos, los temas con un 52,27% y el buen manejo del tema con un 45,45%. Lo que permite concluir que las capacitaciones están cumpliendo con el objetivo propuesto y los funcionarios están satisfechos con la exposición de las conferencistas.

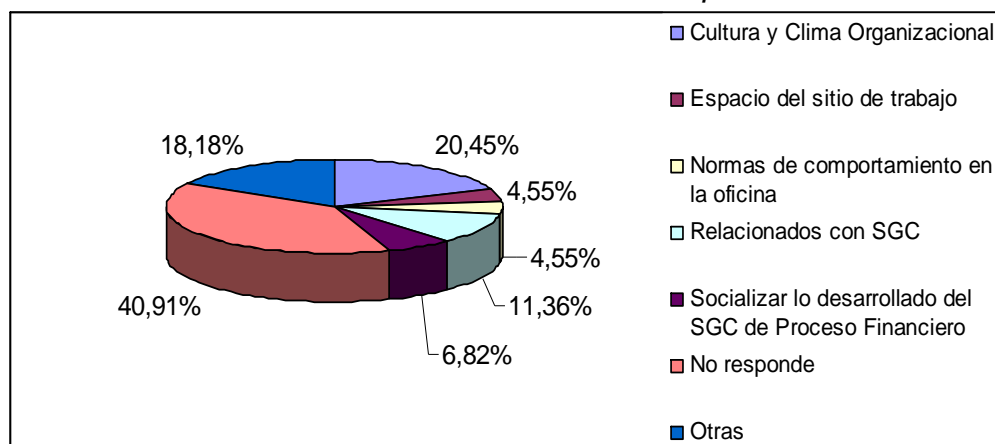
Aspectos Negativos



Como se puede observar en el gráfico, el 31,82% de los asistentes no manifestó algún aspecto negativo, un 15,91% consideró monótona la metodología y un 15,91% expresó diferentes opiniones respecto a los aspectos negativos de las capacitaciones.

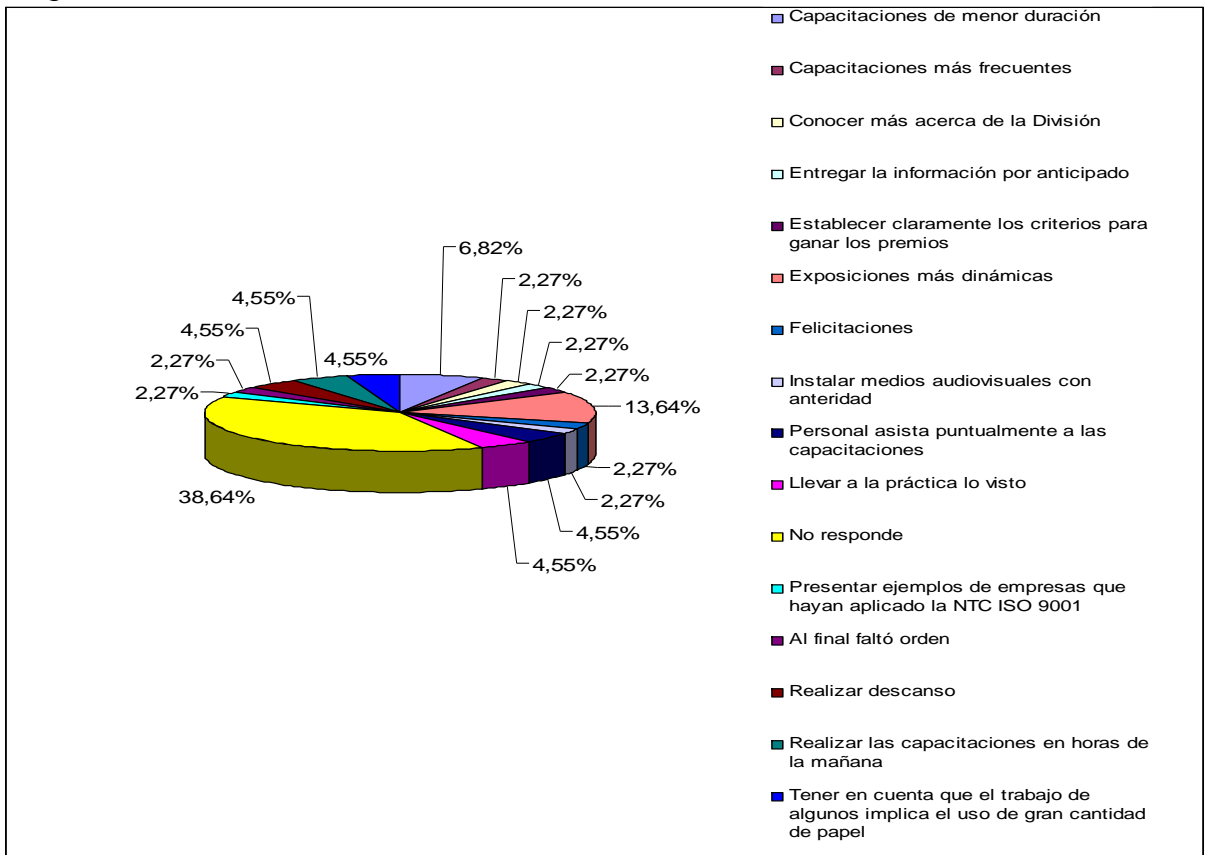
En conclusión, se presenta una buena percepción del desarrollo de las actividades por parte de los funcionarios, sin embargo, se evidencia como aspectos a mejorar la metodología y duración de las capacitaciones.

¿Qué temas considera son necesarios tratar en otra capacitación?



El 40,91% del personal no responde, el 20,45% considera importante tratar el tema de Cultura y Clima Organizacional, y el 18,18% mencionó diferentes ítems. A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que los funcionarios de la División Financiera consideran fundamental mejorar el clima organizacional a fin de lograr un mayor trabajo en equipo que redunde en altos niveles de productividad.

Sugerencias



Según el gráfico, se observa que el 38,64% del personal no realiza sugerencias para el desarrollo de las capacitaciones, el 13,64% sugiere realizar más dinámicas las actividades y una alta variación en las demás respuestas. Por lo tanto, se reafirma como aspecto de mejora la metodología de las capacitaciones.

ANEXO G. CIRCULAR VEEDURÍA CIUDADANA

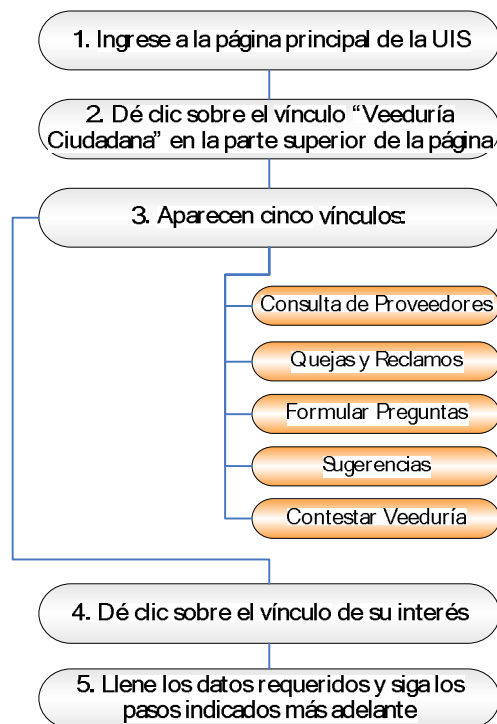
Para: Comunidad Universitaria
Fecha: Octubre de 2007

VEEDURÍA CIUDADANA

La Universidad Industrial de Santander, dando cumplimiento a la ley, conforma el Módulo de Veeduría Ciudadana. Un módulo donde la comunidad puede acudir, con el fin de obtener información y asesoría sobre la forma como se realiza el proceso de Contratación Administrativa, lo que permite a los ciudadanos ejercer la vigilancia, control y evaluación de dicho proceso. Además, es un medio de comunicación entre la sociedad y la Universidad, mediante el cual se resuelven preguntas, quejas y reclamos, y se atienden las sugerencias efectuadas.

La División Financiera consciente de la importancia de conocer sus inquietudes, inconformidades y sugerencias, le expresa el procedimiento que debe realizar para comunicarse con nosotros a través de la página de Veeduría Ciudadana de la Universidad Industrial de Santander.

Los pasos que debe seguir para usar este medio son los siguientes:



A continuación se detallan las actividades que deben seguirse en cada uno de los vínculos que aparecen en la página de Veeduría Ciudadana.

Opción	Actividad
--------	-----------

1	<p>Si desea obtener información acerca de la Contratación Administrativa de la Universidad, debe dar clic en el vínculo Consulta de Proveedores.</p> <p>La consulta puede realizarla de las siguientes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por nombre o razón social - Por tipo de Proveedor - Por número de contrato <p>En este módulo, se presenta un resumen anual del total contratado por el proveedor a partir del año 2002.</p>
2	<p>Toda persona interesada en realizar algún tipo de reclamo debe dar clic al vínculo de Quejas y Reclamos e ingresar los siguientes datos personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de Identificación - Tipo Documentos de Identificación - Nombre del Ciudadano - Dirección Correspondencia - Ciudad Correspondencia - Teléfono - Correo Electrónico <p>Para dar trámite a las quejas y reclamos se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar el Tipo de Reclamo - Registrar el Objeto del Reclamo - Registrar la Descripción Motivo del Reclamo - Seleccionar la Dependencia de la UIS a quien dirige su queja o reclamo <p>Finalmente, en la parte inferior de la página, dar clic en el vínculo Registrar Reclamo.</p>
3	<p>Si necesita realizar alguna pregunta a una de las dependencias de la UIS, debe dar clic en el vínculo Formular Preguntas e ingresar la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de Identificación - Tipo Documentos de Identificación - Nombre del Ciudadano - Dirección Correspondencia - Ciudad Correspondencia - Teléfono - Correo Electrónico <p>Adicionalmente, debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar el tipo de pregunta - Describir la Pregunta - Seleccionar la Dependencia de la UIS a la cual dirige la pregunta <p>Finalmente, en la parte inferior de la página, dar clic en el vínculo Registrar Pregunta.</p>

4	<p>Si usted desea formalizar una sugerencia, da clic en el vínculo Sugerencias y a continuación ingresa los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de Identificación - Tipo Documentos de Identificación - Nombre del Ciudadano - Dirección Correspondencia - Ciudad Correspondencia - Teléfono - Correo Electrónico <p>De igual forma, incluir la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar el Tipo de Sugerencia - Describir la Sugerencia - Seleccionar la Dependencia de la UIS a la cual dirige la pregunta <p>Finalmente, en la parte inferior de la página, dar clic en el vínculo Registrar Sugerencia.</p>
5	<p>Si usted es ordenador de gasto de Unidad Académica y/o Administrativa de la UIS, ingrese a través de este módulo para dar respuesta a las quejas y reclamos, preguntas y sugerencias.</p>

Cordialmente,

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
PROCESO FINANCIERO**

ANEXO H. MAPA DE RIESGOS DEL PROCESO FINANCIERO

CAUSAS	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN	CONTROLES EXISTENTES	CRITERIOS	VALORACIÓN	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de principios básicos en la elaboración del presupuesto. UAA no identifican las necesidades para el próximo año Funcionarios no dominan el manejo de los rubros presupuestales. Capacitaciones realizadas por DSI no son eficaces. Falta de acompañamiento a las UAA en la elaboración del presupuesto. 	<p>Planeación Presupuestal inadecuada</p>	<p>Falta de coherencia entre la Planeación del Presupuesto y la Ejecución</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gran número de solicitudes de Modificación Presupuestal. Agotamiento anticipado del presupuesto. Incumplimiento de la planeación presupuestal. Incumplimiento en la ejecución de planes, programas y proyectos. Incumplimiento de compromisos adquiridos Generación de hechos cumplidos Pérdida de credibilidad de la Universidad 	<p>ALTA</p>	<p>MODERADO</p>	<p>30</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se exige a las UAA presentar soportes de los ingresos que presupongan. Depuración de los presupuestos de las UAA por parte de la Oficina de Planeación. 	<p>NO SON EFECTIVOS</p>	<p>30</p>	<p>REDUCIR PROBABILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> Redefinir el objetivo y la metodología de las capacitaciones de DSI en conjunto con la División Financiera, la Oficina de Planeación y la División de Servicios de Información. Capacitaciones específicas dirigidas a las UAA con mayores diferencias entre la ejecución y planeación presupuestal. Acompañar a las UAA más críticas en la elaboración del presupuesto a través de asesorías. 	<p>Jefe subproceso de Presupuesto</p>
<ul style="list-style-type: none"> Falta de integridad, honestidad y rectitud en los funcionarios. Apropiación de dineros públicos. Traslado irregular de fondos. No causación de ingresos. 	<p>Manejo irregular de recursos</p>	<p>Negligencia en el recaudo de rentas y cambios en la destinación de los recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida y desviación de recursos. Pérdida de credibilidad ante entes de vigilancia y control. Sanciones y multas por parte de los entes de control externo. Sanciones disciplinarias. Se afecta el flujo de caja 	<p>BAJA</p>	<p>20</p>	<p>20</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rendición de informes periódicos a entes internos y externos Auditorías de entes de control Conceptos léxicos con VoBo exigidos para la compra Pruebas Selectivas Procedimiento de Ingresos por Caja, Bancos, Egresos y Compra de Pasajes. 	<p>EFFECTIVOS Y DOCUMENTADOS</p>	<p>20</p>	<p>EVITAR RIESGO</p>	<p>Realizar auditorías internas con el fin de evaluar continuamente el manejo dado a los recursos.</p>	<p>Jefe División Financiera y Jefes de Subprocesos</p>
<p>Falta de controles del recaudo eficaces</p>	<p>Jinebo de fondos</p>	<p>Los dineros recaudados en caja no se registran ni se consignan oportunamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> Apropiación de dineros públicos. Cambiar la destinación de los recursos 	<p>MEDIA</p>	<p>20</p>	<p>40</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del arqueo de caja por parte del Jefe del Subproceso de Tesorería. Procedimiento Ingresos por Caja. Auditorías Entes de Control Externo al subproceso de Tesorería. 	<p>DOCUMENTADOS</p>	<p>20</p>	<p>REDUCIR PROBABILIDAD</p>	<p>Realizar auditorías internas frecuentemente.</p>	<p>Jefe subproceso de Tesorería</p>

ANEXO H. MAPA DE RIESGOS DEL PROCESO FINANCIERO

CAUSAS	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN	CONTROLES EXISTENTES	CRITERIOS	VALORACIÓN	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Novedades en el inventario no reportadas por los responsables de los bienes. • Falta de conciencia de los funcionarios en mantener actualizados sus inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control sobre los inventarios del estado 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de control hacen frecuente la pérdida de bienes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de Inventarios. • Utilización de bienes del Estado para actividades particulares. • Inventarios obsoletos 	ALTA	10	30	<ul style="list-style-type: none"> • Marcação física de los bienes • Procedimientos Inventario Físico, Préstamo de Bienes, Baja de Elementos y Trámite de Polizas • Realización del Inventario Físico Anual y Pruebas Selectivas 	EFFECTIVOS Y DOCUMENTADOS	20	REDUCIR PROBABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • En coordinación con Control Interno y Evaluación y Gestión promover una cultura de autocontrol (elemento mencionado en la política de calidad) • Seguimiento a los funcionarios que cambian de cargo a fin de asegurar que realicen el traslado de inventarios 	Jefe Subproceso de Inventarios
Afectar rubros que no corresponden con el objeto del gasto.	Expedir en forma irregular el certificado de disponibilidad presupuestal	Asignación del número de CDP a rubros que no se relacionan con el objeto del gasto	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución irregular del presupuesto 	BAJA	20	20	SIF impide elaborar la orden de contratación, ya que el código del elemento o servicio está sujeto al rubro presupuestal.	EFFECTIVOS SIN DOCUMENTAR	20	ASUMIR RIESGO	Verificar que el cdp corresponda al objeto contratado antes de realizar el pago.	Auxiliar de Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de usuarios • Manejo deficiente del SIF por parte de los usuarios • Daños en el servidor de la Universidad • Ingreso de personas no autorizadas al SIF ocasionando daños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas del Sistema de Información Financiero (SIF) 	<ul style="list-style-type: none"> • Colapso del SIF 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento en la programación de las actividades. • Retrasos en el desarrollo del proceso • Pérdida de imagen de la División Financiera 	BAJA	20	20	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de los usuarios del SIF periódicamente. • Fuera de la UIS se mantiene un servidor con la información del SIF, la cual es custodiada por una empresa de seguridad. 	NO SON EFFECTIVOS	20	REDUCIR IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> • Crear mecanismos que permitan el funcionamiento del Proceso Financiero en caso de falla del SIF. • Mantener un Servidor alterno en la Universidad de tal modo que en caso de falla del servidor principal, entre a trabajar el alterno. 	Jefe División Financiera y Profesionales de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de virus en la red • Averías de los equipos de cómputo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de información consignada en equipos de cómputo 	<ul style="list-style-type: none"> • Averías o virus en los equipos de cómputo ocasionan la pérdida de la información consignada en ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afectación de la trazabilidad de la información • Brechas en el Archivo Histórico 	MEDIA	10	20	No hay controles	NO EXISTE	20	REDUCIR PROBABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la cultura de back up • Mantener vigentes las licencias de antivirus. 	Jefe División Financiera

ANEXO H. MAPA DE RIESGOS DEL PROCESO FINANCIERO

CAUSAS	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	CAUFRICACIÓN	CONTROLES EXISTENTES	CRITERIOS	VALORACIÓN	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE
Desconocimiento de las legislaciones.	Incumplimiento de la normatividad vigente	Infringir las normas y leyes que aplican al Proceso Financiero	Pago de multas y sanciones por desconocimiento de las normas.	1	BAJA	20	<ul style="list-style-type: none"> Reglamentos, Estatutos, y normas internas. Listado Maestro de Documentos Internos y Externos. En los procedimientos se incluyó la normalidad que aplica a cada uno. 	EFFECTIVOS Y DOCUMENTADOS	20	ENTRAR RIESGO	Mantener actualizados los listados maestros de documentos internos y externos, e informar al personal que lo requiera.	Jefe División Financiera y Jefes de Subprocesos
<ul style="list-style-type: none"> La falta de reporte de información oportunamente por parte de Presupuesto y Tesorería, hace que se retrase el proceso contable y por ende la elaboración de los estados financieros. Fallo del SIF Cierre de la Universidad por disturbios 	Incumplimiento en la entrega de informes a los entes de control interno y externo	Entrega de informes fuera de las fechas establecidas por los entes de control internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> Información inoportuna e incompleta. Inexactitud en la información transmitida. Falta de control y conocimiento real de los bienes o activos fijos. Multas y sanciones por parte de los entes de control externo 	1	BAJA	10	Programación Anual de presentación de Informes.	EFFECTIVOS Y DOCUMENTADOS	10	REDUCIR PROBABILIDAD	Aplicar las sanciones correspondientes a los responsables del incumplimiento como medida de presión para asegurar la entrega oportuna de los informes	Jefe División Financiera y Jefes de Subprocesos
Incumplimiento de los clientes en el pago de las obligaciones debido a una gestión ineficiente por parte de la UAA	No recuperación de cartera.	No recepción de dinero de parte de los deudores	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de dinero Incurrir en costos por desgastes operativos. Deterioro de indicadores Financieros. 	2	MODERADO	20	Circularización a las UAA como mecanismo de presión recordándoles el trámite de cobro oportuno de las cuentas pendientes	EFFECTIVOS Y DOCUMENTADOS	10	ASUMIR RIESGO	Crear mecanismos adicionales que favorezcan la recuperación de la cartera.	Jefe División Financiera y Profesionales de Apoyo
Inadecuados canales de comunicación internos y externos.	Comunicación no efectiva con clientes y proveedores	Comunicaciones inconclusas y/o erróneas que impiden la retroalimentación entre las partes	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de imagen ante el cliente. Aplicación ineficiente de los procedimientos. Sobrecostos al incurrir en reprocesos. Estancamiento de la cartera. Deficiencia en la toma de decisiones. 	1	BAJA	10	<ul style="list-style-type: none"> Módulo de Veeduría Ciudadana en la página web de la UIS. Circulares distribuidas a través de la Chuspa 	NO SON EFFECTIVOS	10	ENTRAR RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar el uso del módulo de Veeduría Ciudadana. Dar cumplimiento a las directrices que sean emitidas por el Proceso de Comunicación Institucional. 	Jefe División Financiera
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento, ineficiencia o negligencia por parte del Jefe de la División Financiera en el manejo de inversiones. Falta de políticas establecidas para la realización de inversiones. 	Estacionalidad de fondos	Altas sumas de dinero son mantenidas en cuentas corrientes o de ahorros sin generar ningún rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Universidad deja de recibir dineros por rendimientos Favorecimiento a determinadas entidades bancarias 	2	MODERADO	5	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de los rendimientos obtenidos por inversión en los informes mensuales de la ejecución presupuestal, y elaboración de proyecciones al Consejo Superior Procedimiento de Colocación de Recursos Temporales de Liquidez Establecimiento del Indicador de Rendimientos Financieros 	EFFECTIVOS Y DOCUMENTADOS	5	ENTRAR RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en manejo de inversiones al Jefe de la División Financiera. Establecer lineamientos específicos para la colocación de los recursos temporales de liquidez tales como monto máximo, criterios para la selección del tipo de colocación, etc. 	Jefe División Financiera

ANEXO I. FOTOS PRIMERA JORNADA DE CINCO ESES

Cafetería



Sección de Presupuesto



Sección de Tesorería



Sección de Inventarios



Sección de Contabilidad



ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANEXO J. FOTOS SEGUNDA JORNADA DE CINCO ESES

ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



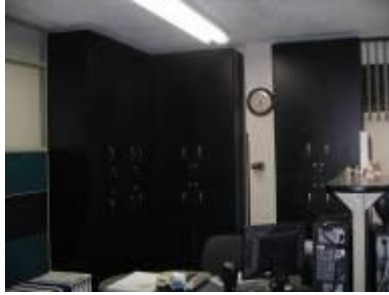
ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANEXO K. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO FINANCIERO



AYÚDENOS A MEJORAR

Estamos en un proceso de búsqueda permanente de mejoras en nuestro servicio. Para hacerlo, necesitamos saber lo que usted piensa. Le agradecemos que dedique unos minutos a responder las preguntas que siguen, pues para nosotros, la ponderación que le otorgue a nuestro trabajo es la información más importante que podemos obtener.

Esta encuesta tiene una duración aproximada de 5 minutos.

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS MARCANDO UNA X EN LAS CASILLAS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS INDICADOS; SIENDO 1 MUY INSATISFECHO, Y 5 MUY SATISFECHO.

Insatisfecho		Satisfecho		
1	2	3	4	5

1. ¿Cuál de los siguientes recursos utiliza para presentar sus solicitudes a la División Financiera?

1. Memorando
2. Carta
3. Pág. Web
4. Entrevista personal
5. Teléfono
6. Otro, por favor especifique:

En las preguntas 2 a 6, se evalúa el nivel de satisfacción para cada una de las Áreas que pertenecen a la División Financiera. Si usted no interactúa con algún Área, por favor no responda la pregunta, o deje en blanco la casilla correspondiente.

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Sección de Presupuesto en cuanto a:

- Atención al cliente?
- Asesoramiento?
- Rapidez de respuesta?
- Solución adecuada?
- Tiempo de atención a su reclamo/solicitud?
- Imagen?

1	2	3	4	5

Comentarios:

--

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Sección de Tesorería en cuanto a:

Atención al cliente?
Asesoramiento?
Rapidez de respuesta?
Solución adecuada?
Tiempo de atención a su reclamo/solicitud?
Imagen?

1	2	3	4	5

Comentarios:

--

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Sección de Contabilidad en cuanto a:

Atención al cliente?
Asesoramiento?
Rapidez de respuesta?
Solución adecuada?
Tiempo de atención a su reclamo/solicitud?
Imagen?

1	2	3	4	5

Comentarios:

--

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro Grupo de Inventarios en cuanto a:

Atención al cliente?
Asesoramiento?
Rapidez de respuesta?
Solución adecuada?
Tiempo de atención a su reclamo/solicitud?
Imagen?

1	2	3	4	5

Comentarios:

--

6. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Área de Cartera en cuanto a:

- Atención al cliente?
- Asesoramiento?
- Rapidez de respuesta?
- Solución adecuada?
- Tiempo de atención a su reclamo/solicitud?
- Imagen?

1	2	3	4	5

Comentarios:

7. ¿En cuáles de los siguientes roles se desempeña usted? (marque todos los que apliquen)

- 1. Proveedor de servicios
- 2. Ordenador del Gasto de UAA
- 3. Secretaria de UAA
- 4. Profesor
- 5. Administrativo
- 6. Otro, cuál _____

8. En general, ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestro servicio?

1	2	3	4	5

Para aquellos aspectos en los que su grado de satisfacción sea igual o inferior a tres (3), agradecemos nos dé sus motivos o realice las aclaraciones que considere convenientes:

Recomendaciones y Sugerencias

¿Existe algún aspecto adicional que le gustaría sugerir a la División Financiera que no se haya incluido en esta encuesta? Si es así, por favor, escríbanos de que se trata:

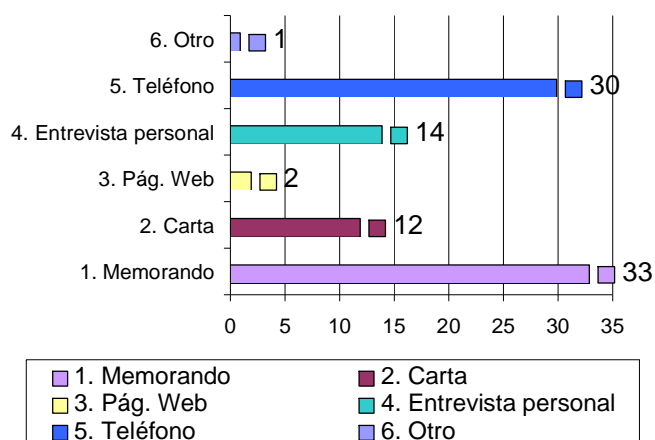
Muchas gracias por su colaboración: con su ayuda, lograremos brindarle una mejor calidad de servicio que se ajuste cada día más a sus necesidades.

UAA:			
NOMBRE:			
E-MAIL:		CARGO:	

ANEXO L. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

A continuación se presenta el análisis de las Encuestas de Satisfacción de los Clientes de la División Financiera, información recopilada entre el 1º y el 19 de Octubre.

1. ¿Cuál de los siguientes recursos utiliza para presentar sus solicitudes a la División Financiera?



A partir de los resultados de la encuesta aplicada a las UAA, se observa que el recurso más utilizado para presentar las solicitudes a la División Financiera es el Memorando, pues obtuvo 33 puntos de 40, seguido por las consultas telefónicas con 30 puntos. La entrevista personal y la carta también son utilizadas, aunque en una proporción más baja. La página web es un recurso casi inutilizado, quizá por ausencia de socialización del módulo de Veeduría Ciudadana, el cual se encuentra disponible a través de la página de la Universidad,

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Sección de Presupuesto en cuanto a:	Promedio
Atención al cliente?	4,51
Asesoramiento?	4,46
Rapidez de respuesta?	4,35
Solución adecuada?	4,35
Tiempo de atención a su reclamo/solicitud?	4,32
Imagen?	4,31
TOTAL	4,38

En general los resultados obtenidos para el nivel de satisfacción con la Sección de Presupuesto, se encuentran en un promedio que permite asegurar que las UAA se sienten satisfechas con el servicio prestado por el personal de esta área.

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Sección de Tesorería en cuanto a:	Promedio
Atención al cliente?	3,98
Asesoramiento?	4,13
Rapidez de respuesta?	3,85
Solución adecuada?	4,05
Tiempo de atención a su reclamo/solicitud?	3,85
Imagen?	3,81
TOTAL	3,945

Los resultados del nivel de satisfacción percibido por las UAA hacia la Sección de Tesorería, permite inferir que existen algunas deficiencias en cuanto a la atención al cliente, la rapidez de respuesta y la imagen en general del área. Resulta imperativo el planteamiento de acciones de mejora conducentes al aumento de la satisfacción en general, realizando especial énfasis en la organización, despeje y limpieza del área de Tesorería, así como la capacitación del personal para que en cualquier momento posea la habilidad de brindar soluciones adecuadas con una excelente atención al cliente, y en un tiempo prudencial.

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Sección de Contabilidad en cuanto a:	Promedio
Atención al cliente?	4,70
Asesoramiento?	4,60
Rapidez de respuesta?	4,70
Solución adecuada?	4,60
Tiempo de atención a su reclamo/solicitud?	4,70
Imagen?	4,56
TOTAL	4,64

Aunque solo 10 de las 40 UAA encuestadas dieron respuesta a esta pregunta debido a la poca necesidad de interacción con la Sección de Contabilidad, el nivel de satisfacción de aquellas que se encuentran en contacto con esta área es muy bueno, considerando que todos los puntajes promedio para cada aspecto superan los 4,5 puntos. Lo cual significa que el personal de esta sección está ofreciendo un servicio oportuno mediante una buena atención al cliente.

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro Grupo de Inventarios en cuanto a:	Promedio
Atención al cliente?	4,54
Asesoramiento?	4,46
Rapidez de respuesta?	4,29
Solución adecuada?	4,37
Tiempo de atención a su reclamo/solicitud?	4,26
Imagen?	4,34
TOTAL	4,38

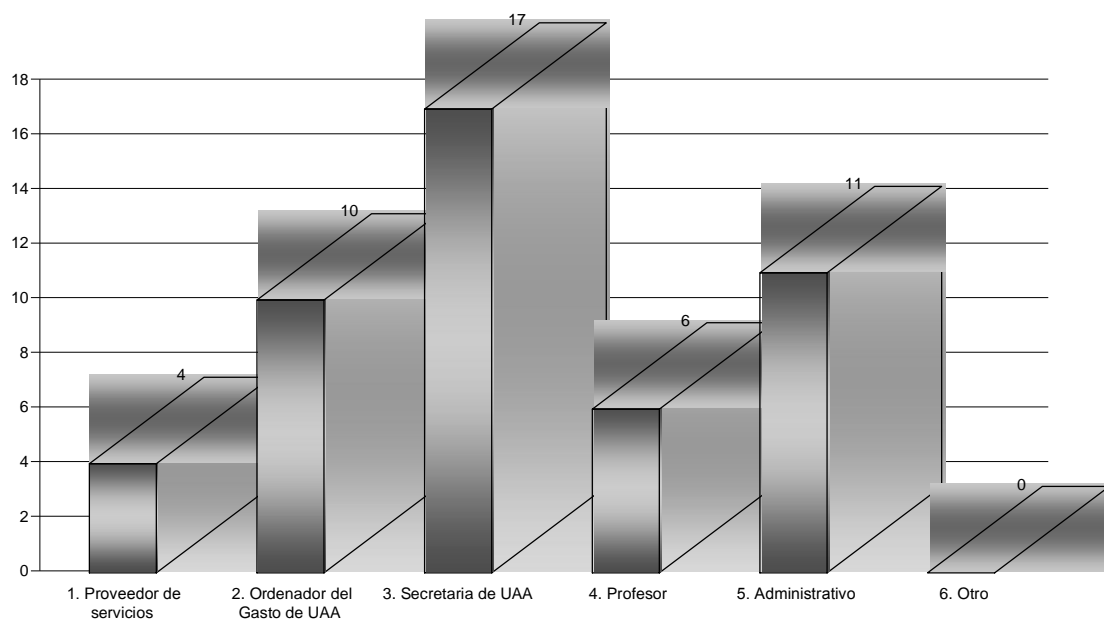
En general podría decirse que el nivel de satisfacción en cuanto al Grupo de Inventarios indica bienestar en las UAA. El personal de esta sección presta un servicio transparente y oportuno a las necesidades de sus clientes, además de mostrarse como una fuente que brinda soluciones adecuadas mediante una apropiada atención a sus beneficiarios. Sin embargo, los puntajes muestran que la rapidez de respuesta y el tiempo de atención a las solicitudes podrían constituirse en acciones de mejora, pues aunque no son críticos, corresponden a los valores más bajos.

6. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Área de Cartera en cuanto a:	Promedio
Atención al cliente?	4,17
Asesoramiento?	4,17
Rapidez de respuesta?	4,17
Solución adecuada?	4,00
Tiempo de atención a su reclamo/solicitud?	4,11
Imagen?	4,06
TOTAL	4,11

Aunque no se obtuvieron resultados deficientes para el área de Cartera, al efectuar una comparación sencilla con las demás secciones, sus puntajes no son tan elevados, considerando que solo 18 de las 40 personas encuestadas contestaron este numeral.

Por tal motivo, es necesario realizar capacitaciones al personal de Cartera en temas como calidad en el servicio y a las UAA, en lo referente con el procedimiento de Gestión de Cartera.

7. ¿En cuáles de los siguientes roles se desempeña usted?



La encuesta de satisfacción de la División Financiera fue respondida en su mayoría por las Secretarías de las UAA, quienes en general son los usuarios que mayor contacto tienen con el proceso, seguidas por los Ordenadores de Gasto que a su vez son personal administrativo. Solo 6 de los 40 encuestados eran profesores, y 4 eran Proveedores de servicios.

8. En general, ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestro servicio?	Promedio
	4,13

El promedio general para el nivel de satisfacción arroja un buen resultado, considerando que hasta hace poco la División Financiera decidió implantar un SGC conducente al mejoramiento general de su proceso. Es preciso seguir trabajando en el planteamiento de acciones correctivas y oportunidades de mejora, pues la meta del nivel de satisfacción de los beneficiarios es llegar a la calificación más alta de 5 puntos, equivalente a MUY SATISFECHO.