

**MODELO INTEGRAL DE SOSTENIBILIDAD CULTURAL PARA EL
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**CLAUDIA ALICIA RINCÓN PATIÑO
GLORIA LUCÍA LÓPEZ VELÁSQUEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y
ORGANIZACIONAL
PEREIRA
2008**

**MODELO INTEGRAL DE SOSTENIBILIDAD CULTURAL PARA EL
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

**CLAUDIA ALICIA RINCÓN PATIÑO
GLORIA LUCÍA LÓPEZ VELÁSQUEZ**

**ASESORA
MG LUZ DARY OSORIO QUINTERO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y
ORGANIZACIONAL
PEREIRA
2008**

Nota de Aceptación

Sobresaliente

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

A Dios por las bendiciones derramadas día a día, a mi esposo, hijos, madre y hermanos por su paciencia, comprensión, apoyo incondicional, el sacrificio de los momentos no compartidos para obtener este logro y el firme convencimiento que lo culminaría con éxito.

Claudia Alicia

A mi Esposo, a mi familia quienes me acompañaron día a día de este proceso con la certeza y la confianza de que lo lograría.

Gloria Lucía

AGRADECIMIENTOS

- ✓ A la Magister LuzDary Osorio Quintero quien no solo fue la directora de esta investigación, sino la mentora y amiga que orientó, compartió su valiosa experiencia y conocimientos para hacer posible el resultado que hoy celebramos
- ✓ Al Magister William Ospina Garcés quien desde la dirección del programa en su momento, tuvo la visión de este logro y trabajó intensamente hasta lograr la transición del programa de especialización a Maestría.
- ✓ Al Magister Elkin López Rendón quien nos acompañó aportando sus conocimientos en la fase de procesamiento y análisis de la información, haciendo de esta investigación una herramienta valiosa

✓

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	1
1 ASPECTOS GENERALES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA	3
1.2 SITUACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.4.1 Supuestos	6
2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1 OBJETIVO GENERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3 JUSTIFICACIÓN	8
3.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	8
3.2 BENEFICIOS QUE CONLLEVA	9
3.3 LIMITACIONES PREVISIBLES	10
4. MARCO REFERENCIAL	11
4.1 MARCO TEÓRICO	11
4.1.1 Cultura Organizacional	11
4.1.2. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional	17
4.1.3 Cambio Organizacional	18
4.2 MARCO CONCEPTUAL	21
4.2.1 Los Sistemas de Gestión de la Calidad	21
4.3 MARCO SITUACIONAL	24
4.3.1 Reseña Histórica de la Universidad	25
4.4 MARCO LEGAL	28
5 DISEÑO METODOLÓGICO	31

5.1 UNIVERSO O POBLACIÓN	31
5.2 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	31
5.3 INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
5.4 PROCEDIMIENTO	32
5.4.1 Diagnóstico actual del procedimiento	32
6. MODELO PROPUESTO	33
6.1 DISEÑO DEL MODELO	33
6.2 TERMINOLOGÍA TÉCNICA	34
6.3 FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	35
6.3.1 Diseño del Instrumento	35
6.3.2. Delimitación del estudio.	40
6.3.3. Recolección de la información.	40
6.3.4. Procesamiento y análisis de la información	40
6.3.5. Validación del modelo	41
7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
7.1. PROCEDIMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	42
7.2 ANALISIS GLOBAL POR SUPUESTO	45
7.3 ANALISIS GENERAL GLOBAL	49
7.4 ANALISIS DE LA INCORPORACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN CADA UNO DE LOS VEINTE PROCESOS.	52
8 VALIDACIÓN DEL MODELO	82
8.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD TECNÓLOGICA DE PEREIRA	82
9. CONCLUSIONES	85
10 RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFIA	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. La resistencia al cambio	19
Figura 2. Modelo Integral De Sostenibilidad Cultural Para El Sistema De Gestión De La Calidad Del Área Administrativa” Universidad Tecnológica De Pereira	34

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS	39
Tabla 2	PROCESOS CODIFICADOS	43
Tabla 3	TIPO DE VINCULACIÓN DEL EMPLEADO	43
Tabla 4	SUPUESTOS	48
Tabla 5	RESUMEN DE ACUERDO AL RESULTADO DE CADA SUPUESTO	77
Tabla 6	PORCENTAJES DE INCORPORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Análisis Supuestos 1	45
Gráfico2	Análisis Supuestos 2	46
Gráfico2	Análisis Supuestos 2	46
Gráfico4	Análisis Supuestos 4	47
Gráfico5	Análisis Supuestos 5	47
Gráfico 6	Análisis general global (totales)	49
Gráfico7	Porcentajes Análisis Global	50
Gráfico 8	Procesos Estratégicos Rectoría	52
Gráfico 9.	Procesos Estratégicos Vicerrectoría Administrativa	54
Gráfico 10.	Procesos Estratégicos Planeación	55
Gráfico 11.	Procesos Centrales Servicios	56
Gráfico 12.	Procesos Centrales Financiera	57
Gráfico 13.	Procesos Centrales Personal	58
Gráfico 14.	Procesos de Apoyo Vicerrectoría Académica	60
Gráfico 15.	Procesos de Apoyo Gestión de Documentos	61
Gráfico 16.	Procesos de Apoyo Bienestar Universitario	62
Gráfico 17.	Procesos de Apoyo Relaciones Internacionales	63
Gráfico 18.	Procesos de Apoyo Secretaria General	64
Gráfico 19.	Procesos de Apoyo Sistemas	66
Gráfico 20.	Procesos de Apoyo Control Interno	67
Gráfico 21.	Procesos de Apoyo Biblioteca	68

Gráfico 22. Procesos de Apoyo Jardín Botánico	69
Gráfico 23. Procesos de Apoyo Registro y Control Académico	70
Gráfico 24. Procesos de Apoyo Vicerrectoría de investigaciones, innovación y extensión	72
Gráfico 25. Procesos de Apoyo Comunicaciones	73
Gráfico 26. Procesos de Apoyo Recursos informáticos y educativos	74
Gráfico 27. Procesos de Apoyo Gestión de Calidad	75
Gráfico 28 Resumen porcentajes por proceso	78
Gráfica 28 Porcentaje global	83

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Mapa procesos Universidad Tecnológica de Pereira	90
Anexo B	Gestión del talento humano	91
Anexo C	Instrumento de medición	92

GLOSARIO

- ✓ **Administración:** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

- ✓ **Gestión:** Implica establecer objetivos, definir estrategias y políticas y vigilar su realización con miras a producir rendimientos en una actividad económica productiva.

- ✓ **Competencia:** Son todos aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que se traducen en comportamientos, que es necesario tener, adquirir o desarrollar, para lograr un desempeño eficiente en un cargo.

- ✓ **Eficiencia:** Tiene que ver con el como, con la forma como los procesos minimizan los costos de los recursos. Hacer correctamente las cosas.

- ✓ **Eficacia:** Apunta al que hacer. Relación entre resultados logrados/ resultados propuestos.

- ✓ **Modelo:** Conjunto de variables relacionadas entre sí interactuante, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

Sistema: Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

- ✓ **Proceso:** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

- ✓ **Procedimiento:** Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

- ✓ **Sostenibilidad:** el desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad en el futuro para enfrentarse a sus propias necesidades.
- ✓ **Calidad:** Aquellas características del servicio o producto que responden a las necesidades del cliente.
- ✓ **Cultura organizacional:** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

QUALITY MANAGE SYSTEM AND ITS IMPACT ON THE ADMINISTRATIVE CULTURE OF THE PEREIRA TECH UNIVERSITY

This study shows a model required by the administration of the Pereira Tech University in order to implement the cultural component demanded by the ISO 9001:2000 and the GP 1000:2004 standards. This model will be applied to the 20 processes certified by these standards, and it is focused mainly to generate new behaviors that incorporate the culture of the continuity in the improvement for the administrative community of the University. This subject of the cultural impact of the quality manage system encouraged two administrative employees of the University in order to develop an investigation in this field. The work began at the end of 2007 with the design and application of an instrument aimed to the identification of the perceptions of all administrative staff about the incorporation of the quality manage system into the institutional culture, just after the University received the certification. In the next paragraphs it will showed the summary of the answers of the people involved with the 20 certified processes:

- a) The incorporation of the quality manage system into the administration of the University has reached, at global level, a scale of the 71%.
- b) The statement "The operation of the quality manage system into the administration of the university generates cultural changes" is accepted by the 69% of the administrative staff.
- c) The statement "The cultural changes appeared by the implementation of the quality manage system have impacted the performance of the service with quality" is accepted by the 74% of the administrative staff.
- d) The statement "The normal behavior of the public employees of the University in their activities is lined up to the quality parameters in the performance of the service" is accepted by the 69% of the administrative staff.
- e) The statement "The quality management doesn't demand only a change of attitude but dedication, and breaking the change resistance" is accepted by 75% of the administrative staff.
- f) The statement "The administrative community of the University is compromised with the culture of the continuity in the improvement, and contributes to the goal of the administrative and institutional missions" is accepted by 70% of the administrative staff.

These results for each of the basic assumptions indicate that, besides there is an important progress in the acceptance of the quality in the normal behavior of the administrative community, it will be very important to reinforce this perception.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Organizaciones e Instituciones del país evidencian la exigencia y necesidad de transformaciones en la forma de gestionar sus resultados en el marco de la optimización recursos, eficiencia y eficacia, orientando a su quehacer específico. Es así, como al interior de los lineamientos centrales de la Gestión Pública incorporar prácticas laborales articuladas a los sistemas de gestión de la calidad ha dejado de ser una exigencia y se ha convertido en un reto para las instituciones no sólo del sector privado, sino del sector público, permitiendo repensar su posición en torno a los usuarios, al servicio, a una respuesta oportuna y efectiva en cada uno de los procesos que adelanta.

Desde esta perspectiva las Instituciones están comprometidas en generar procesos enmarcados en las políticas de calidad que orienten las estrategias de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio, posibilitando competitividad, garantizando resultados ajustados a las demandas de los usuarios y así facilitar la incorporación de estos elementos en la cultura del mejoramiento continuo y la autoevaluación como referente para la consolidación de la cultura organizacional a través de la integración de los distintos sistemas relacionados con la calidad.

La Universidad Tecnológica de Pereira en su evolución ha incorporado los parámetros de eficiencia y eficacia con el propósito de ser cada vez más competitiva, proporcionando servicios con calidad y excelencia. Esto se refleja en los resultados exitosos obtenidos por la Universidad como son: La Acreditación de Programas Académicos, Acreditación Institucional obtenida mediante Resolución No. 2550 del 30 de junio de 2005 del Ministerio de Educación Nacional, Certificación Laboratorio de Genética Médica, Laboratorio de Química Ambiental, Laboratorio de Metrología en Variables Eléctricas, Creación del Organismo Certificador de Productos – OCP – UTP, Acreditación con la Comisión Nacional del Servicio Civil, entre otros.

La Administración de la Universidad Tecnológica de Pereira, debido a la importancia de generar resultados enmarcados en los lineamientos y parámetros de la Calidad y las ventajas competitivas facilitándole encontrarse en el grupo de entes estatales certificados, emprendió la tarea de certificar su Gestión bajo la Norma ISO 9001:2000 y la Norma GP 1000:2004, veinte (20) procesos del quehacer de la administración. Una vez obtenida la certificación, es necesario incorporar un Modelo para que el proceso de certificación se constituya en un componente cultural, definiendo una nueva dinámica de la institución en función de la calidad y no sea solamente la respuesta a las exigencias de las normas sino, nuevos comportamientos desde la incorporación de la Cultura del Mejoramiento

Continuo en la Comunidad Administrativa presentándose desde las aptitudes, actitudes, dedicación, vencimiento de la resistencia al cambio y rompimiento de inercias, permitiendo atender mejor al usuario optimizando mejor las relaciones entre éste y el estado.

En este marco el presente trabajo es una propuesta para estructurar un modelo integral de sostenibilidad cultural para el sistema de gestión de la calidad del área administrativa, de la Universidad Tecnológica de Pereira, teniendo como referente importante, medir y conocer el efecto y el impacto cultural generado de acuerdo a los cambios propiciados en el proceso de modernización administrativa y de certificación de la calidad, como respuesta a la necesidad de mantener el sistema de gestión de la calidad bajo los lineamientos y parámetros definidos por el Estado, los entes reguladores externos y a su vez acercarse a la excelencia referenciada en la misión y objetivos institucionales.

Desde este modelo se plantean las siguientes fases: Diseño del Instrumento (definición de variables e indicadores), recolección de la información, procesamiento y análisis de la información y validación del modelo. A lo largo del documento se explica y se profundiza en cada uno de estos aspectos que constituyen el modelo propuesto como herramienta de verificación de la configuración cultural en función del sistema de gestión de la calidad.

El modelo planteado contribuye con el desarrollo personal de los empleados administrativos, el mejoramiento de su desempeño significativamente en las funciones designadas a su cargo, a la atención del usuario y al logro de los objetivos institucionales.

El modelo busca aportar al desarrollo y continuidad del Sistema de Gestión de la Calidad, como un elemento básico de sostenibilidad y compromiso por parte de la administración y permitirá avanzar desde la medición de las variables, el análisis de los resultados hasta llegar a una propuesta flexible y adaptable a las necesidades de identificación de estado del arte del sistema de gestión de la calidad en el contexto de la cultura y el comportamiento organizacional

De igual forma se abordan los marcos teóricos, conceptuales, situacionales y normativos sobre los cuales se desarrolla la propuesta, como también su diseño metodológico, conclusiones y recomendaciones.

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

La implementación del sistema de gestión de la calidad en los procesos administrativos (ver anexo A) ha generado una serie de cambios que trascienden el quehacer de la administración de la Universidad Tecnológica de Pereira, éstos se infieren a partir de la implementación de nuevos procedimientos y formas de actuar en la Administración.

El Estado define y reglamenta las directrices para el funcionamiento de las entidades públicas, en las disposiciones normativas se encuentra la Ley 489 de 1998, Ley 962 de 2005 y sus decretos reglamentarios, Ley 872 de 2003, el Decreto 1599 de 2005, el Decreto 4110 de 2004, Ley 909 de 2004, Decreto 1227 de 2005, Decreto 2539 de 2005, entre otros, buscan propiciar en las prácticas administrativas coherencia con la esencia de los principios para regular la función pública, aspectos consagrados en la Constitución de 1991 en su artículo 209.

Desde los lineamientos incorporados en el Plan de Desarrollo Nacional “**Hacia un Estado Comunitario**” que acoge el concepto de competitividad de las entidades públicas, adoptando sistemas de calidad y eficiencia administrativa, la administración de la Universidad Tecnológica de Pereira, ha incorporado las disposiciones estatales y los intereses de los diferentes actores de la Comunidad Universitaria en torno al tema de la Calidad, tanto en los procesos administrativos como académicos, a través del Plan de Desarrollo Institucional 2002-2006, expresado en una serie de proyectos relacionados con el quehacer administrativo generando coherencia con el marco de la gestión de la calidad.

El resultado de la implementación de estos proyectos ha posibilitado a la administración de la Universidad Tecnológica de Pereira, contar en la actualidad con un sistema de gestión de la calidad **Certificado bajo las normas ISO 9001:2000 y la norma de la Gestión Pública NTCGP 1000:2004** para veinte procesos administrativos que apoyan la docencia, investigación y extensión en cumplimiento de su misión institucional, incorporando cada una de las exigencias propuestas por las normas antes mencionadas. De igual forma se cuenta con un procedimiento de gestión del talento humano, articulado a las directrices normativas de la calidad y a las particularidades de la Cultura Institucional, donde las entradas o insumos están definidas por las competencias establecidas para el

personal Administrativo; el proceso está determinado por cada una de las actividades relacionadas con la gestión humana: reclutamiento, selección, inducción , formación y desarrollo, plan de vida y carrera, sistemas de compensación y salud ocupacional, generando un resultado reflejado en la calidad de las condiciones de trabajo y vida de las personas que integran el estamento administrativo (ver anexo 1 Procedimiento Gestión del Talento Humano personal Administrativo Universidad Tecnológica de Pereira).

Estas acciones proporcionan soportes para la gestión y el desempeño de los colaboradores aportando a la construcción de una cultura de calidad en la administración.

Teniendo como referente importante, conocer el efecto y el impacto cultural generado de acuerdo a los cambios propiciados en el proceso de modernización administrativa y de certificación de la calidad, surge esta propuesta de investigación como respuesta a la necesidad de mantener el sistema de gestión de la calidad bajo los lineamientos y parámetros definidos por El Estado, los entes reguladores externos y las disposiciones institucionales expresadas a través de acuerdos y resoluciones se pretende la existencia de un sistema perdurable en el tiempo, evitando se convierta en un momento sin trascendencia en la Cultura Institucional.

La administración es consciente de la importancia y el impacto de contar con una cultura de la calidad en el comportamiento y el desempeño de los colaboradores, por esta razón se considera conveniente proponer, diseñar y validar un Modelo que facilite el mantenimiento y la sostenibilidad del sistema de gestión de la calidad, propiciando en la cotidianidad de la administración un sistema moderno donde se refleje el compromiso de los colaboradores en el quehacer para establecer una mejor relación entre el estado y los usuarios de los servicios.

El proyecto de investigación propone la medición del impacto cultural de la certificación del sistema de gestión de la calidad; y la propuesta para el diseño, la validación y la implementación de un modelo institucional, facilitando a los funcionarios administrativos realizar monitoreos y controles a los aspectos relacionados con cada una de las exigencias del sistema de gestión de la calidad de la administración, asegurando un talento humano comprometido con prácticas laborales alineadas al concepto de mejoramiento continuo, esencia de la política y los objetivos del sistema de gestión de la calidad.

1.2 SITUACIÓN DEL PROBLEMA

La principal barrera a la que se enfrenta una organización cuando implementa cambios en sus procesos y procedimientos, es a la resistencia presentada en el comportamiento de las personas, como una respuesta esperable y adaptativa, no obstante la evolución frente al cambio debe trascender esa resistencia inicial a ajustes culturales posteriores, se espera sean alcanzados a través de estrategias organizacionales de seguimiento, acompañamiento y formación; acciones coherentes con los propósitos del cambio cultural.

Ante la incorporación del sistema de gestión de la calidad de la administración surge la necesidad de determinar el impacto cultural que éste ha generado, conocer la forma como los funcionarios están asumiendo las nuevas exigencias generadas en la mencionada implementación y proponer un modelo validado para facilitar a través de su aplicación el mantenimiento y sostenibilidad del sistema.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Cuál es el impacto cultural que se ha dado con la implementación del sistema de gestión de la calidad en la administración de la Universidad Tecnológica de Pereira?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La percepción de los funcionarios administrativos se identificará, en función de los supuestos, a través de afirmaciones diseñadas, desde los preceptos culturales considerados como relevantes dentro del impacto del sistema de gestión de calidad en la cultura y su sostenimiento. Cada una de los supuestos se explorará a través de afirmaciones construidas a partir de referentes teóricos y el contexto propio de la comunidad administrativa de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Los cambios culturales generados a partir de la implementación del sistema de gestión de la calidad son medibles a través de un instrumento y sostenibles a partir de intervenciones que favorezcan su mantenimiento y determinados en el modelo propuesto en esta investigación y permitirá evaluar los resultados culturales en sus diferentes momentos, desde la formulación de las siguientes premisas:

- ✓ ¿El funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la administración genera cambios culturales?
- ✓ ¿Los cambios culturales impactan en la prestación del servicio con calidad?
- ✓ ¿El comportamiento habitual de los funcionarios en su actividad laboral, está alineado a los parámetros de calidad en la prestación del servicio?
- ✓ ¿La gestión de la calidad no sólo demanda un cambio de actitud, sino dedicación, vencimiento de la resistencia al cambio?
- ✓ ¿La comunidad administrativa está comprometida con la cultura del mejoramiento continuo y contribuye al cumplimiento de las misiones administrativas e institucionales?

1.4.1 Supuestos. La creación de un modelo que mida el impacto cultural generado por el funcionamiento del sistema de gestión de calidad en los veinte procesos administrativos certificados, resuelve la sostenibilidad del sistema?

2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un modelo de sostenibilidad cultural en la Universidad Tecnológica de Pereira que tenga como insumo principal el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad en la administración.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar un diagnóstico a través de la medición del impacto cultural del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la administración.
- ✓ Establecer condiciones culturales actuales referentes al Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Determinar los aspectos organizacionales que requieren ser abordados para la apropiación de la cultura de la calidad y la prestación del servicio.
- ✓ Formular un modelo de sostenibilidad cultural facilitando el seguimiento y control de los aspectos relacionados con la cultura de gestión de la calidad.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El estado en su propósito de ofrecer servicios de alta calidad ha emprendido tareas como: mejorar la calidad de sus servicios y productos, consolidar estándares que reflejen las necesidades implícitas y obligatorias, proveer información confiable, promover la transparencia, la participación, facilitar el acceso a la información, generar acciones preventivas y correctivas, orientar la mejora continua de sus procesos, optimizar los recursos, simplificar los procesos y generar un clima laboral favorable para la productividad y el desarrollo de las instituciones estatales; bajo el marco de la eficiencia y eficacia pilares constitutivos de la efectividad.

De acuerdo con lo anterior, el Estado determina una serie de disposiciones normativas para ser acogidas por las instituciones de carácter público, entre las cuales se encuentran la Ley 962 de 2005, disposición sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos...; Ley 489 de 1998, norma sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional; Ley 872 de 2003, crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público...; Decreto 4110 de 2004 reglamenta la Ley 872 de 2003 y adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2004; El Decreto 1599 de 2005 adopta el modelo estándar de control interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005; Ley 909 de 2004 expide normas reguladoras del Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública, normas que responden a los lineamientos en materia de carrera administrativa formuladas por la Corte Constitucional a través de las varias sentencias modificando la Ley 443 de 1998, además, propone normas sobre planes y plantas de empleos, sistema de información administrativa, entre otros aspectos y serán la base para estructurar un modelo de empleo público respondiendo a las necesidades de una administración pública moderna, eficaz y eficiente.

En este mismo sentido, con las normas sobre la gerencia pública que trae la ley se integran a la administración pública los criterios de mérito y evaluación de la gestión, lo cual traerá coherencia con los lineamientos del Estado en lo referente a este tipo de administración, rompiendo los paradigmas actuales en donde para la

provisión de estos empleos no es necesaria la demostración de las competencias y la permanencia en ellos, sino que además están vinculadas con factores distintos al logro de resultados.

A través de estos lineamientos la Universidad como institución de carácter estatal y del orden nacional se acoge a las disposiciones expuestas, reglamentadas internamente a través de actos administrativos la implementación de estas directrices. Paralelamente la Universidad en su Plan de Desarrollo 2002-2006 y específicamente el objetivo 5 de modernización administrativa se ocupó de atender estos requerimientos previendo la intención estatal de desarrollar sus procesos en el marco de la gestión pública con calidad.

Es así, como la Universidad en los últimos años con el liderazgo de la Vicerrectoría Administrativa se ha ocupado de proyectos como: Obtener la certificación de calidad para el área administrativa de la Universidad, obtener resultados que satisfagan en forma efectiva las necesidades de los usuarios, disponer de un modelo de selección de personal basado en competencias, para el área administrativa, ajustar el plan de capacitación administrativo a un plan de desarrollo de carrera, que permita la cualificación permanente de los funcionarios y un mejor desempeño institucional, diseñar y establecer un modelo propio para la evaluación del desempeño de los funcionarios del área administrativa, posibilitando el reconocimiento de estímulos institucionales, diseñar y establecer un modelo propio para la evaluación del desempeño de los funcionarios del área administrativa, facilitando el reconocimiento de estímulos institucionales; proyectos alcanzados en un alto porcentaje.

3.2 BENEFICIOS QUE CONLLEVA

En este ámbito lo que se propone diseñar un modelo de medición de impacto cultural y sostenibilidad del sistema de gestión de la calidad, que permita evidenciar y monitorear el compromiso de los funcionarios vinculados a los veinte procesos de la administración. La importancia del modelo está en el sentido que permite responde al principio fundamental de trascender las acciones operativas en la aplicación de la norma, para convertirlo en hábitos y costumbres que darán cuenta del comportamiento organizacional, alineado a la política de calidad "Mantener procesos de mejoramiento continuo, a través de los cuales se apoye y soporte de manera eficiente, eficaz y oportuna el quehacer de la Universidad".

La esencia de la implementación de un sistema de gestión de la calidad se orienta hacia las personas para asumir la cultura de la calidad a través del mejoramiento continuo, en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades como parte de la cotidianidad laboral. Estas situaciones hacen del estudio una herramienta

valiosa, que es coherente y responde a la intención institucional de mantener la certificación y generando desde los conceptos de calidad una práctica inmersa en la cultura

3.3 LIMITACIONES PREVISIBLES

El modelo propuesto para esta investigación sólo tendrá como ámbito de acción los veinte procesos administrativos certificados por el organismo Bureau Veritas, en el año de 2007. Como propuesta de medición es posible predecir el no acompañamiento y compromiso de los jefes de procesos, la transparencia al momento de diligenciar el instrumento de medición y la falta de apoyo por la alta dirección.

4. MARCO REFERENCIAL

Los aspectos para abordar son:

- Marco Teórico: Compilación referente a los temas objeto de investigación: cultura organizacional, sistemas de gestión de calidad, incidencia de la implementación de los sistemas de gestión de la calidad en el comportamiento organizacional, cambio cultural.

- Marco Conceptual: Incluye la definición de términos básicos, para organizar la información y datos y la relación entre ellos.

- Marco Situacional: Descripciones de la conformación, funcionamiento y características de la Universidad Tecnológica de Pereira. y de los veinte procesos de la administración de la Universidad Tecnológica de Pereira.

- Marco Normativo: Normas, decretos, leyes y disposiciones relacionadas con la implementación del sistema de gestión de la calidad.

- Glosario: Definición de conceptos técnicos en el desarrollo de la investigación.

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Cultura Organizacional. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida,

ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Aportes teóricos para la definición del concepto:

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Edgar Schein:

*“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y desintegración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.*¹

Profundizando el planteamiento teórico de Schein: Identifica la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

El **primer nivel**, es el de los **artefactos visibles**, comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel se observa la manifestación de cultura pero nunca se podría saber su esencia.

El **segundo nivel**, es el de los **valores** dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Uno de los riesgos a se corre en la observación de este nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Finalmente, el **tercer nivel** es el de los **supuestos inconscientes** revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes porque orientaron las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo

¹ Schein Edgar, Cultura organizacional y liderazgo, Jossey-bass, San franciasco, 1985.

estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes.

El último nivel está compuesto por cuatro dimensiones descritas a continuación (SCHEIN, 1985):

Dimensión 1. *Relación de la organización con el ambiente externo:* refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuáles son los ambientes importantes con los cuales debe mantener relaciones que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

Dimensión 2. *Naturaleza de la verdad y de la realidad:* son los supuestos básicos, las reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones. Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos. Otras pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras pertenecen al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto. Cuáles son cada una de estas áreas.

En esta dimensión, se verifica cuál es el criterio utilizado para determinar que las cosas son “verdaderas” y “reales”. Abajo algunos ejemplos:

a. Tradición: “Esto siempre fue hecho de esta manera”

b. Religión/dogma/ moral: “Este es el camino correcto para hacer ésto”.

c. Revelación a través de una autoridad, sea interna o externa a la organización: “Nuestro presidente quiere que hagamos las cosas de esta manera” “Nuestros consultores o especialistas recomendaron que deberíamos hacer de esta manera”

d. Racional: “Determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos “

e. Resolución conflictiva a través de seguidos debates. “Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones”

f. Tentativa a equívocos: “Tentaremos esto y veremos”.

g. Test Científico: “Nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas”.

Dimensión 2a. La naturaleza del tiempo: contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración, verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es considerado lineal, cíclico (cual es largo de cada ciclo?) y también que unidades de tiempo son relevantes.

Dimensión 2b. Naturaleza del espacio: identifica los supuestos relacionados al espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de “status”, de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas. Puede aun representar privacidad.

Dimensión 3- La naturaleza de la naturaleza humana: los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado básicamente mal (perezoso, anti-organización) básicamente bueno (trabaja mucho, es dadivoso, esta en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo). Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.

Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro- activo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere.

Puede ser reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable. El hombre puede aun estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo. Schein cita Prometeo, Dionisio y Apolonio como apología para designar cada una de las tres concepciones citadas anteriormente.

No obstante, ante la aceptación de los planteamientos teóricos de Edgar Schein entre teóricos y críticos de aparecen otras propuestas conceptuales citadas a continuación:

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."²

² Chiavenato(1989)

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."³

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."⁴

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella profesando los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. Ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción para guiar la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos, su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es la estructura social o normativa para mantener unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales, creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables logrando dar forma al Comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- ✓ Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- ✓ Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- ✓ Reforzar la estabilidad del sistema social

³ Granell (1997)

⁴ García y Dolan (1997)

- ✓ Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. “La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento”⁵

Para definir el concepto de Cultura Organizacional se ha recurrido a la conceptualización planteada por varios autores: Según Rafael Alhama Balamaric y cols, en su texto *Nuevas Formas Organizativas*, se define como “un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, o en una Organización entendido como grupo, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado. La cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura”.⁶

4.1.2. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- ✓ Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.

⁵ ICO- Centro Internacional de Investigaciones de Organizaciones Investigación sobre la Gestión Estratégica de recursos humanos y su impacto en las organizaciones- Universidad de Navarra. Barcelona a España 2002

⁶ Rafael Alhama Balamaric y cols, -*Nuevas Formas Organizativas*. ICO- Centro Internacional de Investigaciones de Organizaciones Investigación sobre la Gestión Estratégica de recursos humanos y su impacto en las organizaciones- Universidad de Navarra. Barcelona a España 2002

- ✓ Diseño de espacios físicos, instalaciones, edificios.
- ✓ Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- ✓ Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- ✓ Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- ✓ Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- ✓ Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- ✓ Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- ✓ Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y retiro del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.)

La Cultura Organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes en:

- ✓ Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización

- ✓ Facilitar el compromiso con la organización
- ✓ Reforzar la estabilidad del sistema social de la Organización
- ✓ Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas por todos para la toma de decisiones.

4.1.3 Cambio Organizacional Se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento de la organización.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- ✓ **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- ✓ **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Tanto los referentes teóricos como las experiencias han indicado que en cualquier proceso de transformación que la organización como sistema enfrente se espera que ocurra resistencia a los cambios. Los seres humanos procuran no salirse de su zona de seguridad, es así como cualquier modificación en el comportamiento organizacional puede experimentarse como una amenaza a la estabilidad relativa que proporciona el estar desempeñando algún oficio o actividad por cierto tiempo. Por ello, dentro de este marco teórico se presenta a continuación lo que se ha considerado como resistencia al cambio por los teóricos:



Figura 1. La resistencia al cambio

En primer lugar, en la base de la pirámide, se encuentra con la descripción de comportamientos de las personas que no conocen lo suficiente, tienden a retrasar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Este desconocimiento está generalmente ocasionado por:

- ✓ **La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.** En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales.
- ✓ **La visión demasiado parcializada del cambio.** En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que **no pueden cambiar**. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad percibida como resistencia a cambiar.

Algunos factores que contribuyen con esta situación son: El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error, la falta de capacidad individual, limitando el accionar concreto, las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones proponiendo el cambio, la percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos, la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse, por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a enfrentar y se sienten capaces

de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; consideran que no les conviene, o bien las obligan a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

Desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los cuales se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;

La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;

La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;

La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, sin embargo es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

Hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen procesos y estructuras más flexibles al cambio, que este cambio se produzca, no como un proceso forzado de imposición de normas y procedimientos, sino como consecuencia del aprendizaje de sus integrantes. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el Aprendizaje en equipo implica generar valor

al trabajo y mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.⁷

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para la elaboración de este proyecto de investigación es necesario definir cuál será el marco conceptual utilizado para la propuesta del modelo sostenibilidad cultural en la Universidad Tecnológica de Pereira, que tenga como insumo principal el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad en la administración.

4.2.1 Los Sistemas de Gestión de la Calidad. Puede decirse que la Gestión de la Calidad es consustancial a la actividad de la empresa. No obstante, durante muchos años se desarrolló con criterios y aplicaciones dispares y su práctica fue ocasional e intuitiva.

Es a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando comienza a darse a la gestión de la calidad el carácter de función específica y a hacerla aparecer de norma explícita en los organigramas de las Compañías. Este momento es el punto de partida para el análisis reflejado en las siguientes etapas de evolución:

- ✓ El Control de Calidad.
- ✓ El Aseguramiento de la Calidad.
- ✓ La Calidad Total.

No se puede hablar, en realidad, de momentos claramente determinados en los que la Gestión de la Calidad cambia de forma brusca y radical al pasar de una etapa a la siguiente. Se trata más bien de ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes y conviven con ellos, pero que marcan las tendencias seguidas por la mayoría de las empresas en sucesivos períodos, con las lógicas diferencias en tiempo e intensidad, según países.

Todas las empresas, grandes y pequeñas, ya tienen una forma establecida o un sistema de hacer negocios. En una empresa pequeña, lo más probable es que el

⁷ Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones. Furnham A. Oxford Press - alfa y omega grupo editor S.A. de CV, México DF. 2001

sistema sea muy efectivo, pero informal y probablemente no documentado. Las normas del sistema de calidad identifican estos rasgos que pueden ayudar a que la empresa satisfaga consistentemente los requisitos de sus clientes. No tratan de imponer algo totalmente nuevo.

Los sistemas de calidad se centran en la evaluación de cómo y por qué se hacen las cosas. Gran número de empresas ya estarán realizando muchas de las operaciones que especifican las normas.

Algunos clientes, tanto en el sector privado como en el público, buscan la confianza que puede dar el que un pequeño negocio tenga un sistema de calidad. Si bien satisfacer estas expectativas es una razón para tener un sistema de calidad, puede haber otras, como:

- ✓ Mejorar el desempeño, coordinación y productividad.
- ✓ Enfocarse en los objetivos de su negocio y las expectativas de sus clientes. Lograr y mantener la calidad de su producto para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de sus clientes.
- ✓ Confianza en que la calidad que se busca, se está logrando y manteniendo.
- ✓ Evidencia a los clientes y clientes potenciales. de las capacidades de la organización.
- ✓ Apertura de nuevas oportunidades en el mercado, o mantener la participación en él.
- ✓ Certificación / registro.
- ✓ Oportunidad de competir en igualdad de condiciones con organizaciones más grandes (por ejemplo, habilidad para ofrecer cotizaciones o participar en licitaciones públicas).
- ✓ La gestión de calidad deja de ser un atributo del ámbito privado, y atípico en el estatal, para convertirse en una filosofía de gestión pública que demanda no solo aptitudes sino actitudes, dedicación, disposición al cambio y el mejoramiento de las relaciones con el estado.

Aunque el sistema de calidad puede ayudar a llenar estas expectativas, es sólo un medio y no puede tomar el lugar de los objetivos fijados para la empresa. El sistema de gestión de la calidad debe ser revisado y actualizado regularmente para estar seguro de que se están logrando mejoras valiosas y económicamente viables.

Un sistema de gestión de la calidad, en sí mismo, no conduce automáticamente a mejorar los procesos de trabajo o la calidad del producto o servicio, no resuelve todos los problemas. Esto significa que se debe dar un enfoque más sistemático a las organizaciones. Los conceptos que enmarcan la calidad no son solo para grandes organizaciones, se pueden aplicar a todos los tamaños de empresas y a todos los aspectos de la administración, como mercadeo, ventas y finanzas, así como el negocio básico. Le corresponde a cada cual decidir el alcance de la aplicación.

Las normas sobre calidad no se deben confundir con las normas sobre productos. La mayoría de organizaciones, para las cuales los conceptos de sistemas de calidad y en particular la serie ISO 9000 son nuevos, confunden la calidad del producto con el concepto de administración de la calidad. El uso de normas sobre productos, normas sobre sistemas de calidad y aproximaciones- al mejoramiento de la calidad, es un medio para aumentar la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa y no se excluyen.

4.4 MARCO SITUACIONAL

El presente proyecto se desarrolla en la Universidad Tecnológica de Pereira, la cual fue creada por medio de la Ley 41 de 1958⁸ como máxima expresión cultural y patrimonio de la región cafetera.

Posteriormente, se decreta como un establecimiento de carácter académico del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Educación Nacional. Se encuentra ubicada en la ciudad de Pereira capital del departamento de Risaralda, en el sector de la Julita.

⁸ Ley 41 del 15 de diciembre de 1958.

Su estructura está constituida de la siguiente forma: Consejo Superior como máximo organismo colegiado el cual elige al Rector; Consejo Académico, Oficina de Control Interno, Oficina de Planeación, Secretaría General, Oficina de Relaciones Internacionales, la Vicerrectoría Administrativa conformada por cuatro divisiones y un centro, y la Vicerrectoría Académica con cuatro centros, nueve facultades.

Mediante resolución número 2550 del 30 de junio de 2005, el Ministerio de Educación Nacional otorgó a la Universidad Tecnológica de Pereira, el máximo reconocimiento de la calidad en Educación Superior por una vigencia de siete años.

En los últimos años se ha presentado un gran desarrollo tanto tecnológico como científico, en gran parte por el fenómeno de la globalización en donde se trascienden las fronteras y los mercados rompiendo todo tipo de barreras, generando una mayor complejidad para el sostenimiento y crecimiento de las organizaciones actuales. Es por ello que la Universidad Tecnológica de Pereira como centro del saber debe ajustar sus actividades para ser competitiva al momento de enfrentarse al entorno, por lo que se hace necesario el desarrollo de un estudio en el área administrativa, dependencia encargada de manejar todo lo referente a la administración y el talento humano de la Institución.

4.3.1 Reseña Histórica de la Universidad. La Universidad inicia labores el 4 de marzo de 1961 bajo la dirección de su fundador y primer Rector Doctor Jorge Roa Martínez. Gracias al impulso inicial y al esfuerzo de todos sus estamentos la Institución empieza a desarrollar programas académicos que la hacen merecedora de un gran prestigio a nivel regional y nacional.

Con la Facultad de Ingeniería Eléctrica comienza la actividad académica en la Universidad y al año siguiente se crean las Facultades de Ingeniería Mecánica e Industrial. En 1965 se funda el Instituto Pedagógico Musical de Bellas Artes como dependencia de extensión cultural. Mediante la Ley 61 de 1963 se crea el Instituto Politécnico Universitario, cuyas labores empiezan en 1966 con las Escuelas Auxiliares de Ingeniería: Eléctrica, Mecánica e Industrial, en la actualidad Facultad de Tecnologías, con los programas de Tecnología Eléctrica, Mecánica e Industrial, en 1968 inician las Escuelas de Dibujo Técnico y Laboratorio Químico. (Esta última convertida hoy en Escuela de Tecnología Química).

En 1967 se funda la Facultad de Ciencias de la Educación, con el objeto de profesionalizar y capacitar el personal docente de los otros niveles del sector educativo, con los programas de Licenciatura en Ciencias Sociales, Español y

Comunicación Audiovisual y Matemáticas y Física. En 1977 se crea la Facultad de Medicina, para atender las necesidades de la región en materia de salud.

En 1981 se convierte el Instituto Pedagógico Musical de Bellas Artes en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades, como una respuesta a las aspiraciones culturales y artísticas de la comunidad, ofreciendo las Licenciaturas en Artes Plásticas y Música.

En 1984 como resultado de la aplicación del Decreto Ley 80 de 1980, se aprueba una nueva estructura orgánica para la Universidad que da origen a la Facultad de Ciencias Básicas y a la Facultad de Tecnologías. Esta última denominada anteriormente Instituto Politécnico Universitario.

A nivel de postgrados se dan importantes desarrollos, a saber: En 1983 adscrito a la Facultad de Ingeniería Mecánica se crea el Programa de Maestría en Sistemas Automáticos de Producción, con el objetivo general de formar profesionales con capacidad para desempeñarse en el campo de los sistemas automáticos de producción, y para participar activamente y con criterio científico desde dicho campo en el desarrollo de la industria y de la comunidad en general.

En 1984 se creó la Escuela de Postgrado en la Facultad de Ingeniería Industrial con los programas de Maestría en Administración Económica y Financiera e Investigación de Operaciones y Estadísticas, con el objetivo de ofrecer al profesional una formación sólida en áreas administrativas, económicas y financieras facilitando la toma de decisiones en la gestión empresarial y la explotación de nuevas oportunidades. En los años 1985 y 1986 en la Escuela de Tecnología Química se realizó el Programa de Especialización en Tecnología de Alimentos para Tecnólogos Químicos. En el año de 1986, según Acuerdo 228 del ICFES, se aprueba para la Facultad de Ciencias de la Educación la Maestría en Comunicación Educativa

En 1988 se crea el pregrado en Filosofía adscrito a la Facultad de Bellas Artes y Humanidades, con el objetivo de formar un cuadro de profesionales fomentando el pensamiento en los distintos procesos culturales. Teniendo una concepción antropocéntrica de lo que es la cultura.

En 1989 se creó en la Facultad de Medicina, el programa de Ciencias del Deporte y la Recreación, con el objetivo de formar profesionales en el Deporte y la Recreación capaces de adecuar actividades deportivas y recreativas a las distintas etapas del desarrollo humano, liderar programas y proyectos de atención personal y grupal en el campo del deporte y la recreación en el medio.

Ampliando la cobertura de programas académicos a nivel de pregrado en 1991 en la Facultad de Ciencias Básicas se crea el Programa de Ingeniería en Sistemas y Computación, su objetivo general es formar profesionales con sólidos conocimientos y habilidades investigativas en las diversas áreas de desarrollo en Sistemas y Ciencias de la Computación, con capacidad administrativa para la gestión tecnológica.

En 1993 en la Facultad de Ingeniería Industrial se crea el Programa de Especialización en Administración del Desarrollo Humano con el objetivo de formar profesionales líderes en los procesos de desarrollo humano a nivel empresarial e institucional, capacitados integralmente para la administración de personal en cualquier tipo de organización. A partir del año 2005 la especialización paso a ser Maestría en administración del Desarrollo Humano Organizacional.

En 1994 adscritos a la Facultad de Ingeniería Eléctrica se crean los siguientes programas: Magíster en Ingeniería Eléctrica, el objetivo es formar profesionales con capacidad de gestión, conscientes de la importancia que la energía representa para el desarrollo de los distintos sectores económicos (industria, agrícola, comercial, oficial, etc.) e impulsor de alternativas tecnológicas que propendan por la conservación y el uso de ésta y la Especialización en Electrónica de Potencia con los objetivos de formar profesionales con capacidad de diseño o modificación de convertidores de potencia que tienen dispositivos de estado sólido y de aplicar técnicas de control en la operación de los mismos.

En este mismo año la Facultad de Ciencias de la Educación crea el Pregrado Licenciatura en Etnoeducación y Desarrollo Comunitario con el siguiente objetivo: Formar un profesional de la educación que oriente, investigue y realice docencia en comunidades marginales urbanas y rurales.

La Facultad de Ciencias de la Educación en el año de 1.995 hace apertura de: Programa de Especialización en Historia Contemporánea de Colombia y Desarrollos Regionales, con el objetivo general de: Formar historiadores-investigadores en los campos de la historia nacional e investigadores docentes en el ámbito de la historia de Colombia con énfasis en los problemas pertinentes a la enseñanza de la Historia Contemporánea de Colombia. Reapertura de Licenciatura en Áreas Técnicas, cuyo objetivo es: Desarrollar en el estudiante experiencias educativas que lo capaciten como facilitador y orientador del aprendizaje de las áreas técnicas.

Igualmente en el año de 1.995 la Facultad de Medicina crea el programa de Especialización Gerencia en Sistemas de Salud con los objetivos de formar

profesionales en el diseño, desarrollo y gerencia de los sistemas de salud, incluyendo todos sus niveles, componentes e instituciones.

En sus últimos 10 años La Universidad ha venido impulsando programas de formación avanzada o de Postgrado, en unos casos con recursos humanos, técnicos y físicos propios y en otros, mediante convenios con otras Instituciones de Educación Superior, tales como: Proyectos de Desarrollo en convenio con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), Especialización en Gerencia de Tecnología en convenio con la Escuela de Administración de Negocios (E.A.N),

De igual manera se ha avanzado en el fortalecimiento de la gestión en la administración a través de la documentación de los procesos administrativos, el establecimiento de las competencias que deben tener los funcionarios para desempeñar sus cargos, dando cumplimiento a los estándares de calidad requeridos, el mejoramiento en los procesos de selección, contratación e inducción y demás asociados a la gestión del Talento Humano desarrolla sus actividades en la institución, aportándole a los resultado proyectados, el desarrollo de software que ha facilitado la efectividad de los procesos, tanto académicos como administrativos, generando efecto la optimización del sistema de comunicaciones y el énfasis en el trabajo para la mejora permanente de los procesos certificados bajo los parámetros de la calidad.

Tanto la Acreditación Institucional otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación y Ministerio de Educación, como la certificación obtenida para los 20 procesos de la administración bajo las normas ISO 9001:2000 y GP 1000:2004 emitida y respaldada por BVQI, son la evidencia del logro y la transformación cultural en la búsqueda permanente de la excelencia, donde todos los actores institucionales: directivas, funcionarios administrativos académicos, se han comprometido y han aportado en la consecución de estos importantes resultados.

Este proceso permite a la Universidad Tecnológica de Pereira equiparse con estándares de calidad a nivel Internacional, dado que no se puede garantizar la calidad académica sin tener calidad en los procesos administrativos.

Es así como el modelo propuesto involucra veinte procesos de la administración de la Universidad Tecnológica de Pereira, certificados bajo la Norma ISO 9001:2000 y Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública 1000:2004. (Anexo 2. Mapa de proceso Sistema de Gestión de la Calidad Administración de la Universidad Tecnológica de Pereira)

4.5 MARCO LEGAL.

Actualmente la Universidad Tecnológica está regida por normas, decretos, leyes y disposiciones relacionadas con el sistema de gestión de la calidad, entre las que relacionamos a continuación:

- ✓ Estatuto del personal administrativo, acuerdo 0038 del 5 de diciembre de 1995, capítulo VIII. DE LA CAPACITACIÓN, ARTÍCULO 75: “Por capacitación se entiende el conjunto de procesos organizados, tanto formales como informales que prolongan y complementan la educación inicial, a través de los cuales los empleados adquieren conocimientos, desarrollan aptitudes, habilidades y destrezas, mejoran o reorientan sus calificaciones técnicas o profesionales y logran un cambio de actitudes tendientes al desarrollo personal integral, al eficaz desempeño de su cargo, al cumplimiento de la misión institucional y a la prestación de mejores servicios a la comunidad”
- ✓ Dentro del Plan de Desarrollo Institucional, 2002-2006. el Objetivo 5. “Consolidar el proceso de modernización administrativa en marcha, que permita direccionar integralmente la docencia, investigación y extensión en la Institución hacia los fines y logros establecidos”. y en su estrategia No. 3 se trabajará sobre el Desarrollo Integral del Talento Humano”.
- ✓ Plan de Desarrollo 2002-2006 de la Vicerrectoría Administrativa, proyecto No. 7. desarrollará el programa de capacitación administrativa, donde pretende como objetivo “Ajustar el plan de capacitación administrativa a un plan de desarrollo de carrera, que permita la cualificación permanente de los funcionarios y un mejor desempeño institucional.”
- ✓ Plan de Desarrollo 2002-2006 de la Vicerrectoría Administrativa, proyecto No. 7. desarrollará el programa de capacitación administrativa, donde pretende como objetivo “Ajustar el plan de capacitación administrativa a un plan de desarrollo de carrera, que permita la cualificación permanente de los funcionarios y un mejor desempeño institucional.”
- ✓ Ley 489 de 1998, se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.
- ✓ Ley 872 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicio. Créase el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita

dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

- ✓ La Norma NTC-ISO 9001:2000 “Norma Internacional que de gestión de la calidad, cuyo objetivo final es la satisfacción de los clientes”.
- ✓ El Decreto 4110 de 2004, por el cual se reglamenta la Ley 872 del 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, adoptaron la NTCGP 1000:2004.
- ✓ Ley 909 de 2004, Ley de la Carrera Administrativa, Título VI, Capítulo I. de la Capacitación y de la Evaluación del Desempeño: “La capacitación de los empleados públicos, con su artículo 36 donde especifica los objetivos de la capacitación y formación de los empleados públicos, orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios. Entre otras”.
- ✓ Decreto 1227 de 2005, por el cual se reglamenta la Ley 909 de 2004, tiene relación con la estructura del empleo en el sector público.
- ✓ Ley 962 de 2005, por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos del Estado y de los particulares que ejerzan funciones públicas o que presten servicios públicos.
- ✓ Decreto 1599 de 2005, por el cual se adopta un modelo estándar de Control Interno.
- ✓ Decreto 2539 de 2005 por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.
- ✓ Políticas emanadas del Comité de Capacitación de la Universidad Tecnológica. El Comité de Capacitación Administrativo con el fin de optimizar los recursos asignados al programa de capacitación para el

personal administrativo, ha definido unas políticas generales para estudiar las necesidades requeridas por los distintos funcionarios.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 UNIVERSO O POBLACIÓN

El modelo propuesto es para la aplicación de todos los empleados del área administrativa de la Universidad Tecnológica, tanto los empleados Públicos y Oficiales de la planta de personal administrativa, que están comprometidos con el sistema de gestión de la calidad, cuenta en la actualidad con 350 funcionarios administrativos, distribuidos en los siguientes niveles: Ejecutivo, Directivo, Profesional, Técnico y Asistencial, cuyo proceso de vinculación es directamente por la Universidad, en las modalidades de planta y transitorios.

5.2 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

Espacial. La propuesta está delimitada a los empleados del área administrativa de la Universidad Tecnológica de Pereira que están comprometidos con el sistema de gestión de la calidad

Temporal. El modelo sería articulable a los procedimientos de capacitación, liderazgo, políticas, sensibilización y fundamentado en los resultados del compromiso con el sistema de gestión de la calidad, hasta que este se considere válido en los procesos administrativos de la Universidad.

Temática. Está limitado a las necesidades de apropiar el sistema de gestión de la calidad a la cultura institucional en función de la prestación de un servicio eficiente, eficaz y oportuno.

5.4 INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En el modelo propuesto se utilizará un instrumento de medición (ver anexo A), para la recolección de la información, las variables estarán identificadas y definidas en éste, desde el impacto cultural que ha generado la certificación en gestión de la calidad de los veinte procesos administrativos.

El instrumento se diseña como una encuesta de medición de impacto cultural de la implementación del sistema de gestión de la calidad en los veinte procesos de la administración, contiene afirmaciones orientadas a dar cuenta de la percepción de la comunidad administrativa en torno a los cinco supuestos planteados.

Dicha herramienta está diseñada para ser aplicada a los funcionarios administrativos adscritos a los veinte procesos certificados, la cual será remitida al equipo operativo de gestión de la calidad, para que desde allí sea sistematizada y se analice la información reflejada para la toma de decisiones.

5.4 PROCEDIMIENTO

5.4.1 Diagnóstico actual del procedimiento. Para estructurar un modelo de sostenibilidad cultural en la Universidad Tecnológica de Pereira, se cuenta con un sistema de gestión de la calidad en la administración funcionando y certificado, el compromiso de la alta dirección y de los funcionarios involucrados en los veinte procesos.

De igual forma, el mantener los procesos de mejoramiento continuo a través de los cuales se apoya y soporta de manera eficiente, oportuno y eficaz, el quehacer de la Universidad, es responsabilidad de los jefes de proceso con los equipos de trabajo, con el acompañamiento de un equipo operativo de gestión de la calidad para direccionar las acciones a aplicar en la sostenibilidad del sistema.

6. MODELO PROPUESTO

6.1 DISEÑO DEL MODELO

El modelo propuesto pretende hacer un aporte importante a la sostenibilidad y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa, referida a los veinte procesos certificados, ratificando que el sentido de obtener una certificación es incorporar en el que hacer laboral la impronta de calidad, como una condición natural, derivada de los hábitos, creencias, preceptos, valores y filosofía institucional enraizada en la cultura de la Institución.

Desde esta perspectiva el modelo de sostenibilidad se convierte en una herramienta de seguimiento, control y ajuste con el que pueden contar tanto líderes del sistema como de cada uno de los procesos, logrando así contar con una fuente de retroalimentación permanente que direccionará los planes de capacitación, ajuste de aspectos que tengan que ser reforzados o corregidos y que posibiliten que el sistema de gestión de la calidad sea un organismo vivo y en pleno desarrollo. Desde esta perspectiva el modelo reúne una serie de fases que permitirán a la institución conocer el estado del arte de las percepciones de cada una de las premisas básicas de la cultura de la calidad desde cada uno de los funcionarios que hacen parte de los 20 procesos certificados, las fases del modelo son:

Diseño del Instrumento

Recolección de la información

Procesamiento y análisis de la información

Validación del modelo

A continuación se presenta el Modelo Integral De Sostenibilidad Cultural Para El Sistema De Gestión De La Calidad Del Área Administrativa” de la Universidad Tecnológica De Pereira como una construcción específica para los veinte procesos certificados se propone integrado al de gestión de la calidad de la administración por lo cual su coordinación estaría en la dirección de la Unidad responsable de su implementación, de los Jefes de procesos y del Comité Institucional de Calidad

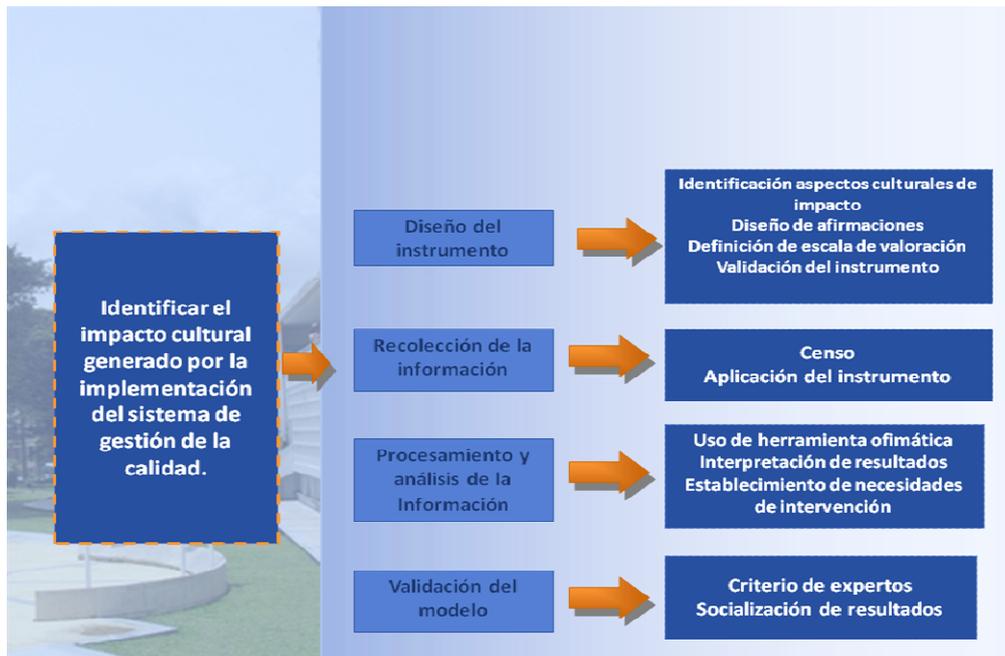


Figura 2. Modelo Integral De Sostenibilidad Cultural Para El Sistema De Gestión De La Calidad Del Área Administrativa” Universidad Tecnológica De Pereira

6.2 TERMINOLOGÍA TÉCNICA

En función del objetivo general, se define la siguiente terminología técnica a utilizar de acuerdo al texto “Elementos de Muestreo” de los autores Scheaffer, Mendenhall y Ott):

Elemento: Objeto en el cual se toman las mediciones. Para el proyecto sería el empleado administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Universo o Población: Colección de elementos acerca de los cuales se desea hacer alguna inferencia. Para la presente investigación se tomará como referente poblacional todos los empleados administrativos de la Universidad estratificados por categorías traducido en los niveles: directivo, ejecutivo, profesional, técnico y asistencial; vinculados a los veinte procesos de la administración certificados bajo la norma ISO 9001:2000 y GP 1000:2004.

La inferencia que se pretende hacer es la validación del modelo de sostenibilidad a través de la información recolectada por medio del instrumento de medición de impacto cultural.

Marco poblacional: Listado de los elementos. Se tomarán los listados por orden alfabético de cada uno de los niveles de los empleados administrativos adscritos a los veinte procesos.

Por el tamaño de la población se establece el censo como técnica para la recolección de la información.

6.3 FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se orientó desde las siguientes fases:

6.3.1 Diseño del Instrumento (definición de variables e indicadores). El diseño del instrumento involucra la Identificación aspectos culturales de impacto precisados a partir de los constructos teóricos que dan cuenta de la cultura organizacional contextualizada en la dinámica administrativa de la Universidad Tecnológica de Pereira, el diseño de afirmaciones precisando la información a reconocer desde cada una de las variables operacionalizadas, la definición de escala de valoración se planteó en una escala de cuatro opciones de respuesta, establecida así con el propósito de limitar las respuestas en categorías precisas que permiten dar cuenta de la percepción de incorporación cultural y finalmente la validación del instrumento hecha a través del criterio de experto, en nuestro caso el Vicerrector Administrativo y grupo de líderes de los veinte procesos certificados; es así como se identificaron las variables objeto de estudio, que orientaron el diseño de un instrumento de recolección de información para evidenciar las percepciones de los funcionarios administrativos en torno al impacto cultural generado por la implementación del sistema de gestión de la calidad. Los ítems del instrumento fueron formulados a partir de los conceptos y referentes teóricos aplicados al contexto administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. La encuesta de medición de impacto cultural de la implementación del sistema de gestión de la calidad en los veinte procesos de la administración, contiene afirmaciones orientadas a dar cuenta de la percepción de la comunidad administrativa en torno a los cinco supuestos presentados a continuación con sus respectivas afirmaciones determinando el impacto cultural:

✓ **El funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la administración genera cambios culturales?**

2. La comunidad administrativa practica los principios de calidad en su quehacer.

3. La implementación del sistema de gestión de calidad ha modificado los hábitos y las costumbres de los funcionarios en las prácticas administrativas.

21. Existe el concepto de la calidad en la cultura administrativa de la Universidad.

23. La comunidad administrativa incorpora en sus prácticas laborales los valores institucionales.

29. La certificación de la calidad ha mejorado las condiciones del clima organizacional en la administración.

✓ **Los cambios culturales impactan la prestación del servicio con calidad?**

1. El sistema de Gestión de Calidad ha generado cambios positivos en la prestación del servicio.

8. La administración realiza seguimiento a la incorporación de las exigencias de la norma del sistema de gestión de la calidad en las prácticas laborales cotidianas.

19. El reconocimiento a un resultado positivo favorece la cultura de la calidad.

26. Los funcionarios administrativos están comprometidos con la cultura de calidad.

27. El sistema de gestión de la calidad permite la optimización de recursos.

✓ **El comportamiento habitual de los funcionarios en su actividad laboral, está alineado a los parámetros de calidad en la prestación del servicio?**

4. La comunidad administrativa ha incorporado los procedimientos propuestos por la norma.

5. La comunidad administrativa ha interiorizado los objetivos de calidad.

6. Los hábitos de trabajo de los funcionarios administrativos son coherentes con las exigencias de la norma.

11. El sistema de gestión de calidad ha modificado la percepción del usuario en torno al comportamiento del servidor público.

17. Los funcionarios de los veinte procesos certificados realizan sus prácticas laborales tal como lo indica el manual de funciones.

24. La comunidad administrativa esta comprometida con la cultura del mejoramiento continuo.

28. El sistema de gestión de la calidad ha permitido aumentar la eficiencia en las prácticas laborales.

30. La comunidad administrativa formaliza los cambios de manuales de funciones, procedimientos, formatos y registros ante la oficina de calidad.

✓ **La gestión de la calidad no sólo demanda un cambio de actitud, sino dedicación, vencimiento de la resistencia al cambio?**

7. Los jefes de proceso facilitan el mantenimiento de las prácticas administrativas alineadas a los procedimientos de calidad.

12. La certificación de calidad ha impactado positivamente en el sentido de pertenencia de los funcionarios administrativos.

14. La comunidad administrativa considera importante trabajar en función de mantener certificados los procesos administrativos.

16. Las decisiones de los líderes de proceso responden a las exigencias del sistema.

18. En las prácticas laborales de la administración es un hábito implementar acciones de mejora.

✓ **La comunidad administrativa está comprometida con la cultura del mejoramiento continuo y contribuye al cumplimiento de la misión administrativa e institucional?**

10. La calidad en la prestación del servicio de los funcionarios permite cambiar el panorama que se tiene de los servidores públicos.

13. Los funcionarios están orgullosos de la certificación y actúan con el fin de sostener a la Universidad con la mencionada certificación.

9. La Universidad reconoce y recompensa el esfuerzo de los funcionarios por realizar sus actividades laborales de acuerdo con la política y principios de calidad.

15. Los funcionarios administrativos consideran que la capacitación referente al tema de calidad favorece el mantenimiento de esta en la cultura.

20. El sistema de gestión de la calidad es una responsabilidad de la alta dirección.

22. El talento humano administrativo se siente reconocido al interior del sistema de gestión de la calidad.

25. Los funcionarios administrativos asumen la misión de la administración en sus prácticas laborales.

Variables de la investigación operacionalizadas

La operacionalización de las variables de la investigación se realizó a partir de los conceptos culturales de mayor impacto en las percepciones en torno a la incorporación cultural del sistema de gestión de la calidad en los veinte procesos administrativos.

TABLA 1 Variables de la investigación operacionalizadas

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Índice
Cambios culturales	Sucesos incorporados voluntaria o espontáneamente por la organización que provocan modificaciones en costumbres, creencias y hábitos.	Instrumento de medición de impacto cultural	Supuesto 1 Ítems: 2-3-21-23-29	Porcentaje de incorporación cultural alcanzado
Servicio con calidad	Resultado ajustado a los procedimientos relacionados con la prestación del servicio y la satisfacción de los usuarios.		Supuesto 2 Ítems: 1-8-19-26-27	
Comportamiento del talento humano	Conjunto de conductas, actitudes y manifestaciones comportamentales expresadas en la actividad laboral cotidiana.		Supuesto 3 Ítems:4-5-6-11-17-24-28-30	
Vencimiento de la resistencia al cambio	Modificación de comportamientos habituales, asumiendo nuevas actitudes y formas de actuar.		Supuesto 4 Ítems:7-12-14-16-18	
Cultura del mejoramiento continuo	Orientación desde las creencias, hábitos y costumbres a la autoevaluación y corrección de aspectos que ameriten mejora permanente.		Supuesto 5 Ítems: 9-10-13-15-20-22-25	

6.3.2. Delimitación del estudio. El estudio se realiza al interior de los veinte procesos administrativos de la Universidad Tecnológica de Pereira certificados

bajo la Norma ISO 9001:2000 y GP 1000:2004 y se lleva a cabo durante el segundo semestre del año 2007 y validado el primer semestre del año 2008.

6.3.3. Recolección de la información. Dadas las características y el tamaño de la población se decidió aplicar el instrumento a través de la técnica estadística de recolección de información: Censo, considerando la viabilidad de obtener información a partir de la totalidad de las percepciones de los funcionarios adscritos a los veinte procesos administrativos. El instrumento se aplicó contando con el apoyo de los líderes de los veinte procesos administrativos quienes fueron capacitados y garantizaron que la comunidad administrativa reportara sus percepciones en torno a la cultura de la calidad. Una vez diseñado el instrumento de recolección de información y validado a través del criterio de expertos, se procedió a la aplicación del mismo contando con la colaboración de los jefes de los veinte procesos, quienes recibieron la orientación necesaria para la aplicación efectiva del instrumento de medición. El proceso de recolección de información tuvo una duración de cuatro semanas, tiempo establecido como suficiente para que los funcionarios administrativos adscritos a los veinte procesos diligenciaran las encuestas; logrando recopilar un número suficiente de encuestas permitiendo una medición con alta confiabilidad.

6.3.4 Procesamiento y análisis de la información esta fase se llevó a cabo contando con el uso de herramienta ofimática que permitió hacer la interpretación de los resultados y establecer las necesidades de intervención.

6.3.5 Validación del modelo: El modelo fue validado contando con el criterio de expertos en este caso, con la Jefatura de Calidad y su equipo operativo adscritos a la Vicerrectoría Administrativa, de igual manera el resultado fue socializado a través del boletín informativo de calidad entregado en el mes de marzo de la presente vigencia.

7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

7.1. PROCEDIMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Con el fin de obtener los resultados de las encuestas aplicadas, a digitación se realizó en Excel en la cual las filas corresponden a las 214 encuestas recibidas y las columnas a las 30 preguntas de cada encuesta. Es así como, las celdas individuales corresponden a cada una de las respuestas dadas por los encuestados. Cuando una pregunta no fue respondida, se dejó la celda en blanco (Esto implica que los cálculos de promedios que las fórmulas de Excel realiza sólo consideran las celdas con valores numéricos). En los resultados que se presentan a lo largo de este informe la cantidad de celdas en blanco aparece con la denominación NR = No responde.

El análisis que se presenta a continuación se realizó en tres categorías:

- ✓ Análisis global por supuestos
- ✓ Análisis general global
- ✓ Análisis global por Procesos

Es importante interpretar correctamente los valores numéricos promedios que las fórmulas de Excel arrojan, porque la escala de medición en las encuestas va de 1 a 4 (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = Moderadamente en desacuerdo, 3 = Moderadamente de acuerdo, 4 = Totalmente de acuerdo). Son conceptos cualitativos que se tratan de asimilar cuantitativamente. Así por ejemplo, un promedio de 3.0 significa que se está en el 66.6 % (dos terceras partes) de calificación de la variable cualitativa medida (se llamará Incorporación), en un rango que va de Desacuerdo Total a Acuerdo Total. Esto se puede visualizar con la siguiente gráfica (al no permitirse el valor 0, sólo hay tres intervalos en el eje de la variable, uno entre 1.0 y 2.0, otro entre 2.0 y 3.0 y otro entre 3.0 y 4.0):

Eje Incorporación			
1.0	2.0	3.0	4.0
Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Acuerdo
Total	Moderado	Moderado	Total
0.0 %	33.3 %	66.6 %	100.0 %

Para tener una comprensión mejor del libro de Excel, en los análisis se consideraron las codificaciones de las siguientes dos tablas (las encuestas fueron

digitadas en orden de llegada., sin embargo los análisis estadísticos se presentan en el orden de los Procesos que aparece en la Página Web de la UTP):

Tabla 2 Procesos codificados

CÓDIGO PROCESO	NOMBRE PROCESO	TOTAL ENCUESTAS
1	Registro y Control Académico	9
2	Bienestar Universitario	24
3	Recursos Informáticos y Educativos	20
4	Financiera	19
5	Biblioteca	21
6	Sistemas	22
7	Gestión de la Calidad	2
8	Secretaría General	4
9	Vicerrectoría Académica	4
10	Rectoría	3
11	Relaciones Internacionales	2
12	Personal	10
13	Gestión de Documentos	8
14	Control Interno	3
15	Jardín Botánico	8
16	Servicios	29
17	Vicerrectoría de Investigaciones, innovación y Extensión.	6
18	Comunicaciones	6
19	Planeación	9
20	Vicerrectoría Administrativa	5
	Total	214

Tabla 3 Tipo de Vinculación del empleado

CÓDIGO VINCULACIÓN	TIPO DE VINCULACIÓN	TOTAL ENCUESTAS
1	Administrativo de Planta	73
2	Trabajador Oficial	12
3	Transitorio Administrativo: UTP	36
4	Transitorio Administrativo: Seleccionemos	82
5	No Responde	11
	Total	214

CAMBIO EN LOS DATOS ORIGINALES:

a) Cambio en los valores de una pregunta (pregunta 20: El sistema de gestión de la calidad es una responsabilidad únicamente de la alta dirección)

Teniendo en cuenta que lo que se busca es medir la incorporación del sistema de gestión de calidad de la administración de la UTP, se intercambian los valores numéricos de la pregunta 20, en la cual la calificación “1” mide una incorporación superior. Las demás preguntas se dejan con los valores de sus respuestas (en esas preguntas, la calificación “4” mide una incorporación superior)

b) Adecuación de la escala de respuestas

Como el objetivo es medir la Incorporación del sistema de gestión de calidad de la Administración de la UTP en una base porcentual (de 0 % a 100%), es necesario adecuar la escala de las respuestas buscando que la menor apreciación cualitativa (Totalmente en desacuerdo) tenga un valor cuantitativo de cero. Así se tiene la siguiente escala para las opciones de respuesta:

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: Moderadamente en desacuerdo
- 2: Moderadamente de acuerdo
- 3: Totalmente de acuerdo

La lectura sobre el eje Incorporación se haría sobre la siguiente base:

0.0	1.0	2.0	3.0	Eje Incorporación
Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Acuerdo	
Total	Moderado	Moderado	Total	
0.0 %	33.3 %	66.6 %	100.0 %	

Así, la analogía es la de comenzar un sendero en el punto cero (0.0% de recorrido). La finalización del sendero sería en el punto tres (100.0% de recorrido). No se cambia el concepto de tres intervalos (de cero a uno, de uno a dos y de dos a tres, cada uno equivaliendo a una tercera parte del recorrido). Además, con esta adecuación, los cálculos para los equivalentes en porcentajes de los promedios en la hoja Excel se facilitan).

Para una mejor comprensión de los resultados, se complementó la presentación de los porcentajes de incorporación del sistema de gestión de la calidad con una escala de valoración de 0 a 5, buscando generar en el lector una aproximación sencilla y comprensible.

7.2 ANALISIS GLOBAL POR SUPUESTO

Supuesto 1. El funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la administración genera cambios culturales?

Promedio = 2.07
 Porcentaje = 69%
 Calificación = 3.5

<u>Respuesta</u>	<u>Frecuencia Relativa</u>
0	3,93
1	13,74
2	52,90
3	28,97
NR	0,47
Total =	100,00

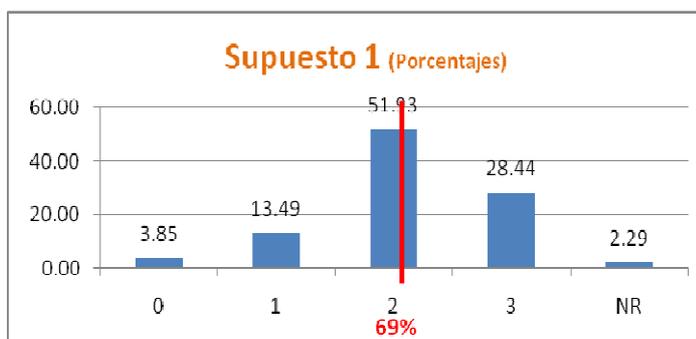


Gráfico 1 Análisis Supuestos 1

Supuesto 2. Los cambios culturales impactan la prestación del servicio con calidad.

Promedio = 2.23
 Porcentaje = 74%
 Calificación = 3.7

<u>Respuesta</u>	<u>Frecuencia Relativa</u>
0	3,36
1	10,93
2	44,49
3	40,56
NR	0,65
Total =	100,00

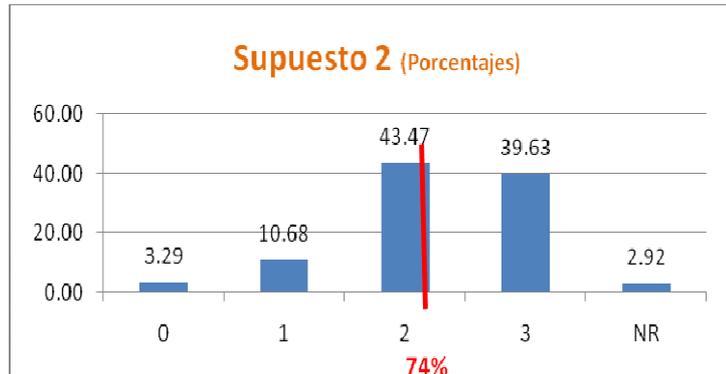


Gráfico2 Análisis Supuestos 2

Supuesto 3: El comportamiento habitual de los funcionarios en su actividad laboral, está alineado a los parámetros de calidad en la prestación del servicio

Promedio = 2.06

Porcentaje = 69%

Calificación = 3.5

<u>Respuesta</u>	<u>Frecuencia Relativa</u>
0	3,56
1	15,65
2	51,11
3	28,80
NR	0,88
Total =	100,00

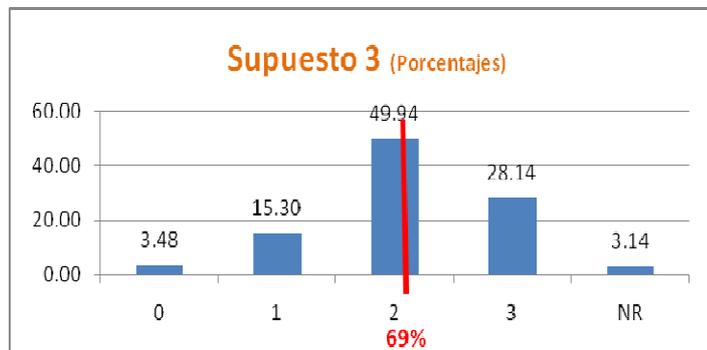


Gráfico2 Análisis Supuestos 2

Supuesto 4: La gestión de la calidad no sólo demanda un cambio de actitud, sino dedicación, vencimiento de la resistencia al cambio

Promedio = 2.24

Porcentaje = 75%

Calificación = 3.8

<u>Respuesta</u>	<u>Frecuencia Relativa</u>
0	3,08
1	12,06
2	42,71
3	41,87
NR	0,28
Total =	100,00

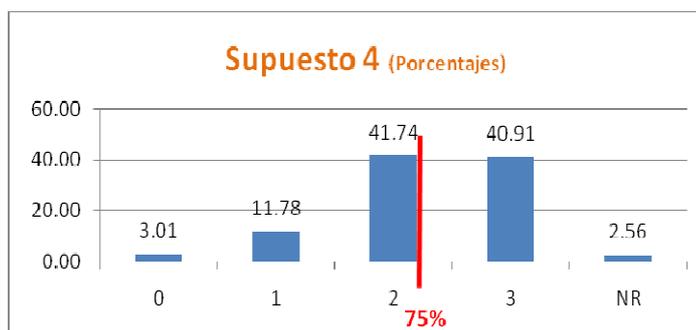


Gráfico4 Análisis Supuestos 4

Supuesto 5: La comunidad administrativa está comprometida con la cultura del mejoramiento continuo y contribuye al cumplimiento de la misión administrativa e institucional

Promedio = 2.09
 Porcentaje = 70%
 Calificación = 3.5

<u>Respuesta</u>	<u>Frecuencia Relativa</u>
0	6,07
1	15,62
2	40,99
3	36,78
NR	0,53
Total =	100,00

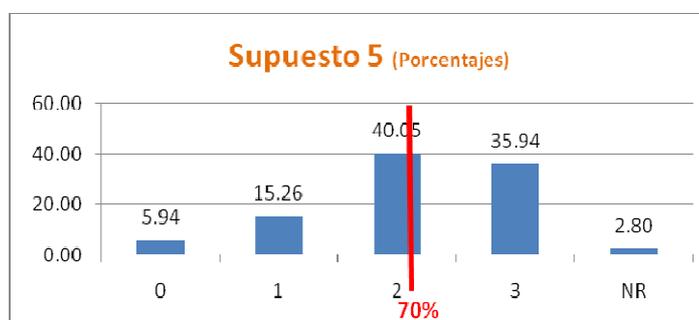


Gráfico5 Análisis Supuestos 5

A continuación se presenta un cuadro resumen de los resultados obtenidos del análisis de los supuestos en el sistema:

Tabla 4 Supuestos

Supuesto 1	¿El funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la administración genera cambios culturales?	69%	3.5
-------------------	---	-----	-----

Supuesto 2	¿Cambios culturales impactan la prestación del servicio con calidad?	74%	3.7
Supuesto 3	¿El comportamiento habitual de los funcionarios ¿en su actividad laboral, está alineado a los parámetros de calidad en la prestación del servicio?	69%	3.5
Supuesto 4	¿La gestión de la calidad no sólo demanda un cambio de actitud, sino dedicación, vencimiento de la resistencia al cambio?	75%	3.8
Supuesto 5	¿La comunidad administrativa está comprometida con la cultura del mejoramiento continuo y contribuye al cumplimiento de la misión administrativa e institucional?	70%	3.5

Lo que la comunidad administrativa considera más relevante en la incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura son los supuestos 4 y 2 que afirman:

“La gestión de la calidad no sólo demanda un cambio de actitud, sino dedicación, vencimiento de la resistencia al cambio”. Refleja como la comunidad administrativa asume el cambio individual de paradigmas, de las formas habituales de realizar las tareas administrativas le aporta a la consolidación de la calidad en la cultura, es decir en los hábitos y en las formas de actuar cotidianas de las personas en sus labores.

“Cambios culturales impactan la prestación del servicio con calidad”. De igual manera la comunidad administrativa percibe en esta afirmación los cambios culturales provocados por el sistema de gestión de la calidad influyen favorablemente en la prestación del servicio. Aspecto fundamental dentro de la misión de la administración.

Por otro lado los supuestos 1, 3 y 5 alcanzaron porcentajes ubicados por debajo del promedio de incorporación general (71%) lo que significa:

“El funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la administración genera cambios culturales”. Desde la percepción de los funcionarios administrativos este aspecto refleja la necesidad de más cambios culturales que evidencien la incorporación del sistema y la transformación cultural requerida por el enfoque de una cultura de calidad.

“El comportamiento habitual de los funcionarios en su actividad laboral, está alineado a los parámetros de calidad en la prestación del servicio”. El porcentaje alcanzado en este supuesto muestra la necesidad de atender a los desempeños específicos de los funcionarios administrativos facilitando un

quehacer enmarcado tanto en los procedimientos de cada cargo como en los documentados en el manual de calidad.

“La comunidad administrativa está comprometida con la cultura del mejoramiento continuo y contribuye al cumplimiento de la misión administrativa e institucional”. Desde esta perspectiva se evidencia que el sistema de gestión de la calidad se ha incorporado en un porcentaje significativo (71%) siendo coherente con el porcentaje de incorporación de este supuesto (70%) resultando explicativo de un sistema de gestión de calidad incorporado en un alto porcentaje gracias a la orientación y cultura del mejoramiento continuo de los funcionarios involucrados en los veinte procesos certificados.

7.3 ANALISIS GENERAL GLOBAL La siguiente información corresponde a la visión global que resulta del análisis estadístico a nivel consolidado de las respuestas de todas las encuestas:

<u>Respuesta</u>	<u>Frecuencia Absoluta</u>
0	263
1	895
2	2988
3	2236
NR	38
Total =	6420

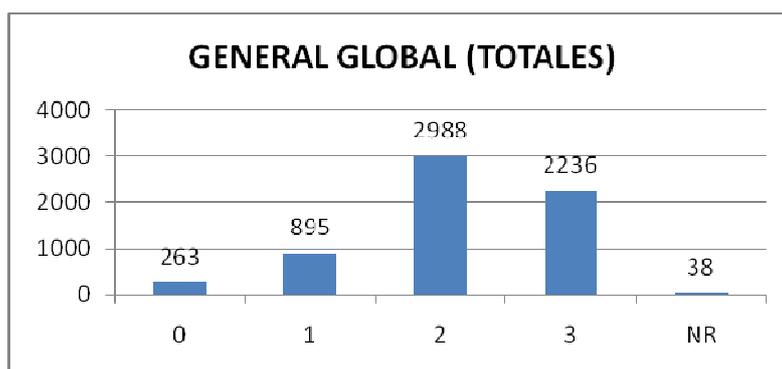


Gráfico 6 Análisis general global (totales)

Esta visión se refiere a un conteo de todas las respuestas. El número 6420 corresponde al total de celdas de la matriz de datos [214 encuestas (filas) y 30 preguntas (columnas)]. La frecuencia absoluta corresponde al conteo global de las respuestas correspondientes.

Promedio global: Al calcular el promedio general cuantitativo de todas las respuestas en todas las encuestas se tiene un valor de 2.13

Para una mejor comprensión de la interpretación de este promedio, en la gráfica de la página siguiente se ha ubicado este valor con una línea de color rojo en el eje Conformidad.

Esto podría interpretarse como que la “Incorporación del sistema de gestión de calidad de la Administración de la UTP”, a nivel global, se ha logrado en un 71% (Este valor resulta de dividir el promedio 2.13 sobre la máxima calificación 3.00)

0.0	1.0	2.0	71 %	3.0	Eje Incorporación
Desacuerdo Total	Desacuerdo Moderado	Acuerdo Moderado		Acuerdo Total	
0.0 %	33.3 %	66.6 %		100.0 %	

Visión relativa de las respuestas: La tabla y el gráfico del literal a) muestran las frecuencias absolutas de las respuestas. Puede ser útil mirarlas desde una óptica relativa (o sea, no considerando los valores absolutos sino los correspondientes porcentajes).

Las siguientes tabla y gráfica presentan este criterio de análisis. Nótese que el histograma muestra exactamente la misma configuración de frecuencias absolutas. Además, se le ha agregado la ubicación del promedio general cuantitativo. Se utiliza una gráfica de barras para visualizar mejor las respuestas:

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	4,10
1	13,94
2	46,54
3	34,83
NR	0,59
Total =	100 %

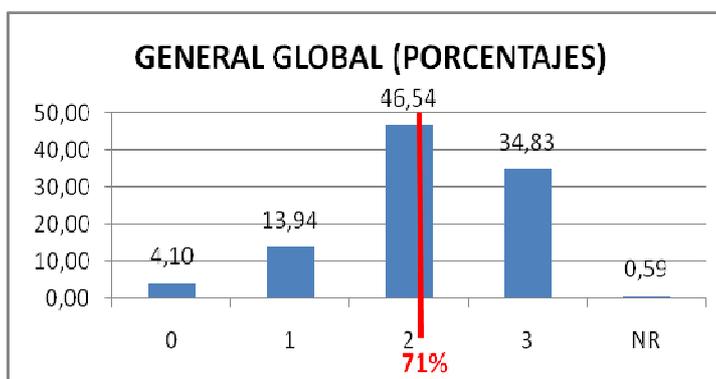


Gráfico7 Porcentajes Análisis Global

Como la tasa de No Respuesta (NR) es muy baja (0.59%) se tiene una confiabilidad excelente en la interpretación de los datos.

La información expuesta anteriormente corresponde a la visión global que resultó del análisis estadístico de las respuestas dadas por todos los funcionarios encuestados de los 20 procesos certificados. La respuesta a cada pregunta de la encuesta se codificó de acuerdo a la escala de valoración explicada anteriormente. La tabla y su correspondiente histograma, muestran los porcentajes obtenidos para cada posible respuesta. Además, al histograma se le agregó la ubicación del promedio general cuantitativo (71%).

Se utilizó una gráfica de barras para mostrar claramente el promedio de incorporación cultural alcanzado por el sistema de gestión de la calidad:

La información procesada evidencia que la “Incorporación del sistema de gestión de Calidad de la Administración de la Universidad Tecnológica de Pereira”, a nivel global, se ha logrado en un 71%, de esta manera la percepción de la Comunidad Administrativa muestra un avance muy importante en torno a la incorporación cultural de los siguientes aspectos:

- ✓ Cambios culturales generados por la implementación del sistema de gestión de calidad.

- ✓ Cambios culturales generados en la prestación del servicio.

- ✓ Comportamiento organizacional alineado a los parámetros de calidad en la prestación del servicio.

- ✓ Vencimiento de la resistencia al cambio y transformación actitudinal favorecen la gestión de la calidad.

- ✓ Compromiso de la comunidad administrativa con la cultura del mejoramiento continuo.

Se considera que siendo el porcentaje obtenido la evidencia de una incorporación cultural del sistema a la cultura adecuado, también define la necesidad de monitorear su sostenibilidad y avance a porcentajes superiores de manera que el sistema esté protegido, garantizándose así una incorporación total de los preceptos de calidad en la cultura institucional.

El resultado de incorporación del sistema de gestión de calidad obtenido por los veinte procesos (71%), se soporta en las premisas establecidas por los supuestos que direccionaron las preguntas planteadas en la encuesta. Ver cuadro XX

7.4 ANALISIS DE LA INCORPORACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN CADA UNO DE LOS VEINTE PROCESOS. A continuación se presentan los resultados del porcentaje de incorporación del sistema de gestión de la calidad en cada uno de los procesos administrativos, complementando este análisis con el comportamiento de cada una de los supuestos en los mencionados procesos.

PROCESOS ESTRATEGICOS

Proceso 1. Rectoría

Promedio = 2.01

Porcentaje = 67%

Calificación = 3,4

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	5,56
1	14,44
2	53,33
3	26,67
NR	0,00
Total =	100,00

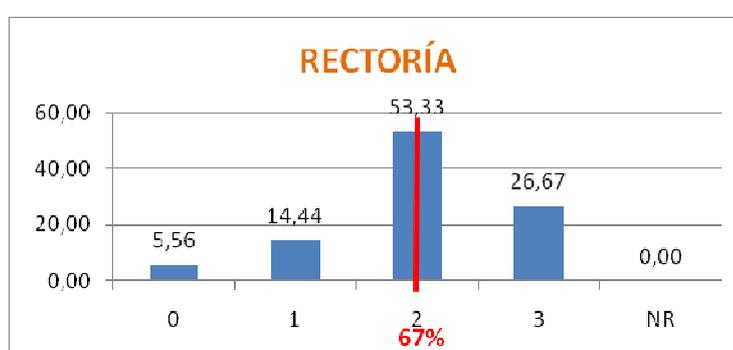


Gráfico 8 Procesos Estratégicos Rectoría

En el proceso de Rectoría se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **67%**, ubicándolo a 4 puntos del promedio general, indicando cómo los funcionarios califican favorablemente desde su percepción, la incorporación del sistema en la cultura. El resultado obtenido por el proceso puede explicarse desde la evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción clasificada en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO*				
	1	2	3	4	5
Rectoría	69	64	60	67	76

*Valores en porcentajes

Al hacer el análisis del resultado de incorporación de los supuestos en el proceso de Rectoría, se puede concluir que todos los resultados se encuentran cerca del promedio de incorporación general, de esta manera tanto la percepción del cambio cultural con relación al funcionamiento del sistema, el impacto cultural en la prestación del servicio y los cambios de actitud incluyen vencimiento de las resistencias al cambio, son apreciados por el proceso de Rectoría como elementos importantes para la incorporación y sostenibilidad de la cultura de calidad.

El resultado obtenido en el supuesto tres evidencia un nivel de incorporación de esta del **60%**, indicando la necesidad de enfocar un esfuerzo desde una acción de mejoramiento buscando el comportamiento habitual de los funcionarios en su actividad laboral esté alineado a los parámetros de calidad en la prestación del servicio.

Con relación al precepto: **compromiso de la comunidad administrativa con la cultura del mejoramiento continuo** (supuesto 5), se observa el resultado obtenido (76%) encontrándose por encima del promedio del análisis global de supuestos en todos los procesos 70% (ver gráfica No. 5 Supuesto 5. Pág. 47) Se aprecia frente a este aspecto, una valoración importante de los funcionarios del proceso de rectoría. Con lo cual es posible concluir que los esfuerzos laborales de este equipo de trabajo se orientan a la cultura de la calidad desde el mejoramiento continuo.

Proceso 2. Vicerrectoría Administrativa

Promedio = 2.08

Porcentaje = 69%

Calificación = 3,5

<u>Respuesta</u>	<u>Frecuencia Relativa</u>
0	0,00
1	16,67
2	58,00
3	24,67
NR	0,67
Total =	100,00

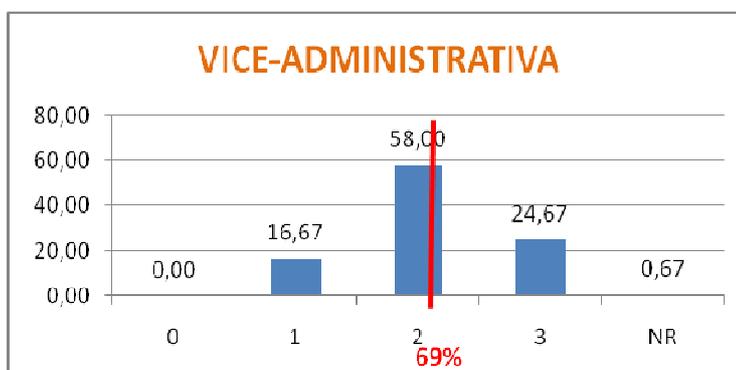


Gráfico 9. Procesos Estratégicos Vicerrectoría Administrativa

En el proceso de Vicerrectoría Administrativa evidencia como el porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura es del **69%**, ubicándolo a dos puntos del promedio general, indicando que los funcionarios califican favorablemente desde su percepción, la incorporación del sistema en la cultura. El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO*				
	1	2	3	4	5
Vicerrectoría Administrativa	75	72	63	69	71

*Valores en porcentajes

Al hacer el análisis del resultado de incorporación de los supuestos en el proceso de Vicerrectoría-Administrativa, se concluye que los resultados de los supuestos 1, 2 y 5 se encuentran en el promedio o por encima del resultado de incorporación general, es así como de esta manera tanto la percepción del cambio cultural con relación al funcionamiento del sistema, los cambios culturales impactan la prestación del servicio y generan en la comunidad administrativa compromiso con la cultura del mejoramiento continuo, son premisas y los funcionarios adscritos al proceso, los consideran como elementos impactantes en la incorporación del sistema de gestión de la calidad. Con relación a los supuestos 3 (**63%**) y 4 (**69%**) se concluye, la necesidad de orientar acciones de mejoramiento en función de la alineación del comportamiento habitual de los funcionarios administrativos, a los parámetros de calidad en la prestación del servicio, de igual manera propiciar cambios de actitud a partir del vencimiento de las resistencias al cambio.

Proceso 3. Planeación

Promedio = 1.64

Porcentaje = 55%

Calificación = 2.8

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	14,44
1	24,07
2	44,44
3	16,67
NR	0,37
Total =	100,00



Gráfico 10. Procesos Estratégicos Planeación

En el proceso de Planeación se evidencia que el porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura es del **55%**, lo cual lo ubica en una diferencia considerable del promedio de incorporación general.

El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde la evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO*				
	1	2	3	4	5
Planeación	51	61	47	61	56

*Valores en porcentajes

Al hacer el análisis del resultado de incorporación de los supuestos en el proceso de Planeación se concluye que el resultado de los supuestos dista del promedio general, implica que en la percepción de los funcionarios administrativos adscritos al proceso se deben reforzar aspectos relacionados con: los cambios culturales requeridos para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, cambios que impacten la prestación del servicio, alineación del comportamiento de los funcionarios administrativos a los parámetros de calidad, cambio de actitud, vencimiento de la resistencia al cambio y compromiso con la cultura de la calidad.

Finalmente se hace necesario adelantar acciones para posibilitar como los funcionarios adscritos a este proceso, se orienten con mayor contundencia a la incorporación de la cultura de la calidad, favoreciendo su percepción a través de herramientas motivacionales, preferiblemente planteadas desde el mismo equipo de trabajo.

PROCESOS CENTRALES
Proceso 4. Servicios

Promedio = 2.26
 Porcentaje = 75%
 Calificación = 3,8

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	5,06
1	5,98
2	46,44
3	41,38
NR	1,15
Total =	100,00

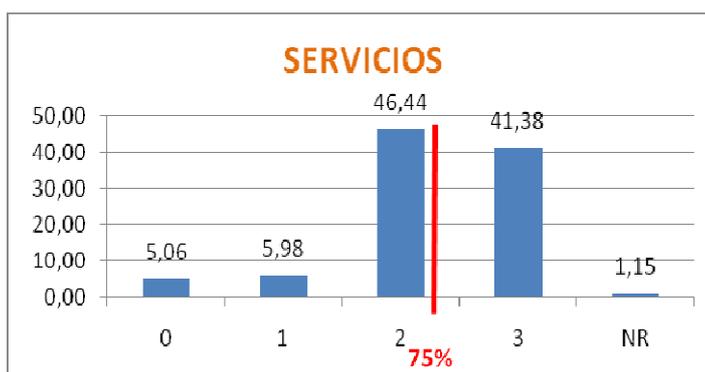


Gráfico 11. Procesos Centrales Servicios

En el proceso de Servicios se evidencia que el porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura es del **75%**, ubicándolo a cuatro puntos por encima del promedio general, indicando como los funcionarios califican muy favorablemente desde su percepción, la incorporación del sistema en la cultura. El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Servicios	71	78	74	80	74

El resultado obtenido en el porcentaje de incorporación, a través de los cinco supuestos fundamenta los conceptos de apropiación del sistema de gestión de la calidad en la cultura, se aprecia en el proceso de servicios un avance muy significativo y una percepción marcada de la apropiación del sistema de gestión de calidad en la cultura administrativa y del proceso. El proceso de servicios muestra en el porcentaje más alto (80%) una inclinación a concebir que la incorporación del concepto de calidad en la cultura no sólo demanda un cambio de actitud, sino

dedicación y vencimiento de la resistencia al cambio, siendo éste un concepto muy importante para los cambios comportamentales individuales, exige apropiar los parámetros de calidad en el quehacer administrativo.

Proceso 5. Financiera

Promedio = 2.08
 Porcentaje = 69%
 Calificación = 3,5

<u>Respuesta</u>	<u>Frecuencia Relativa</u>
0	0,70
1	16,84
2	55,79
3	26,67
NR	0,00
Total =	100,00

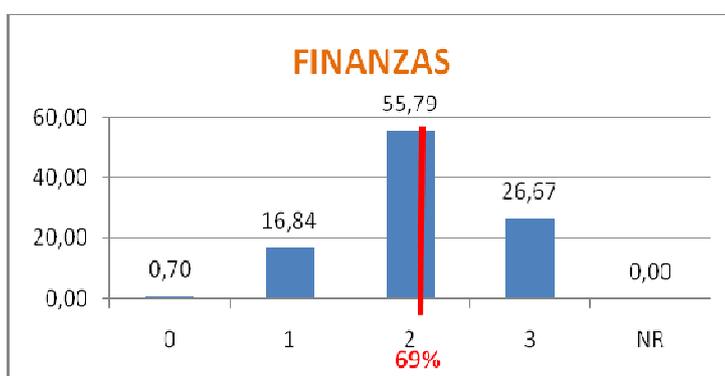


Gráfico 12. Procesos Centrales Financiera

En el proceso de Financiera se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **69%**, ubicándose dos puntos por debajo del promedio general, indicando cómo la percepción de los funcionarios adscritos al proceso está cerca del promedio, lo que se explica a partir de los porcentajes obtenidos en los cinco supuestos.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Financiera	72	69	68	72	68

Los resultados obtenidos en los supuestos 2, 3 y 5, permiten concluir la necesidad de abordar el tema de la prestación del servicio con calidad como un cambio cultural generado por el sistema, de igual manera la alineación en el comportamiento habitual de los funcionarios a los parámetros de calidad y el compromiso de la comunidad administrativa con la cultura del mejoramiento continuo, de esta manea se establecen los porcentajes menos impactantes que

requerirán ser intervenidos para provocar un cambio en la percepción de los funcionarios del proceso. Así mismo, se considera que el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la administración genera cambios culturales y éstos requieren cambio de actitud, disposición y vencimiento de la resistencia al cambio, siendo un aspecto favorecedor de la incorporación del sistema para el proceso.

Proceso 6. Personal

Promedio = 1.82

Porcentaje = 61

Calificación = 3,1

Respuesta	Frecuencia	
	Relativa	
0	7,00	
1	21,67	
2	51,33	
3	18,00	
NR	2,00	
Total =	100,00	

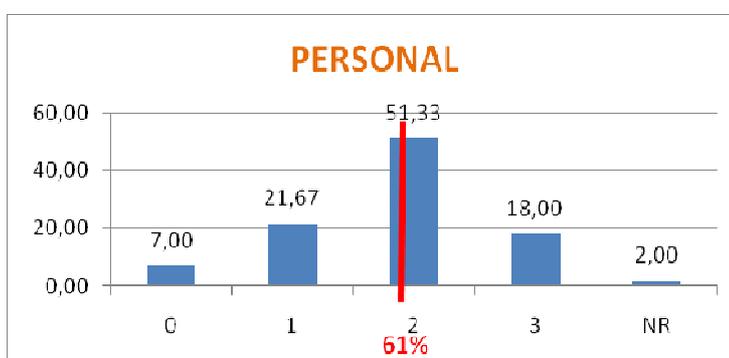


Gráfico 13. Procesos Centrales Personal

En el proceso de Personal se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **61%**, ubicándolo diez puntos por debajo del promedio general, indicando como los funcionarios conciben una baja incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa.

El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Personal	57	65	59	61	62

Los porcentajes alcanzados en cada una de los supuestos, reflejan que dentro de los conceptos que influyen en la apropiación del sistema de gestión de la calidad se encuentran los siguientes: la implementación del sistema de gestión de la calidad no ha impactado la prestación del servicio, el comportamiento de los funcionarios administrativos en su actividad laboral no está alienado a los

parámetros de calidad, de igual manera los cambios de actitud, el vencimiento de la resistencia al cambio y el compromiso con la cultura del mejoramiento continuo, son aspectos para ser intervenidos identificando las causas de estas percepciones y las alternativas de intervención construidas desde la retroalimentación del equipo de trabajo.

PROCESOS DE APOYO

Proceso 7. Vicerrectoría Académica

Promedio = 2.14

Porcentaje = 71%

Calificación = 3,6

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	1,67
1	14,17
2	52,50
3	31,67
NR	0,00
Total =	100,00

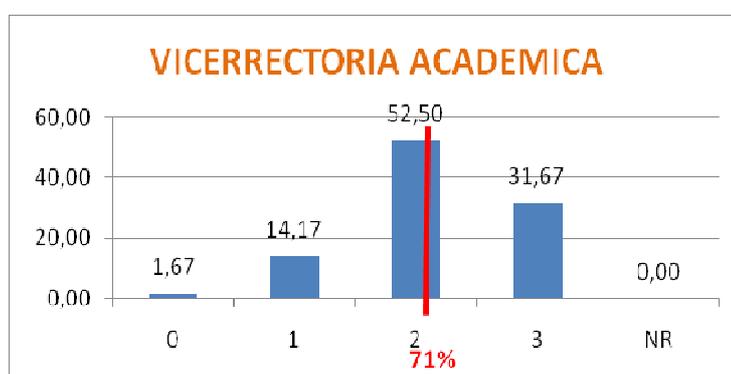


Gráfico 14. Procesos de Apoyo Vicerrectoría Académica

En el proceso de Vicerrectoría Académica se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **71%**, ubicándolo justo en el promedio general, indicando que los funcionarios perciben el sistema de gestión de la calidad incorporado en la cultura en un porcentaje adecuado, coherente con la percepción general reportada por los funcionarios de los veinte procesos.

El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5

Se evidencia en el resultado por supuestos un nivel de apropiación en torno a: la prestación del servicio con calidad, el comportamiento habitual de los funcionarios en su actividad laboral alineada a los parámetros de calidad, la necesidad del vencimiento de la resistencia al cambio, las transformaciones actitudinal y finalmente el compromiso de la comunidad administrativa con la cultura del mejoramiento continuo, como elementos que explican la percepción favorable en torno a la incorporación del sistema. Es necesario atender la percepción en torno al concepto que define el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, generando cambios culturales dado que obtuvo el menor porcentaje en la evaluación de los cinco supuestos, siendo éste un aspecto importante para la incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa.

Proceso 8. Gestión de Documentos

Promedio = 1.92
 Porcentaje = 64%
 Calificación = 3,2

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	6,25
1	20,00
2	48,75
3	24,58
NR	0,42
Total =	100,00

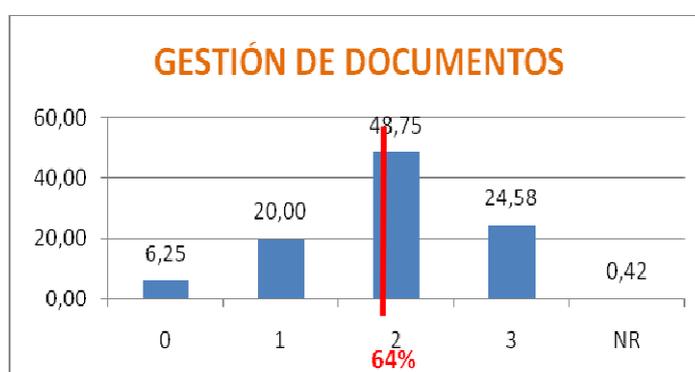


Gráfico 15. Procesos de Apoyo Gestión de Documentos

En el proceso de Gestión de Documentos se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **64%**, ubicándolo siete puntos por debajo del promedio general, indicando como los funcionarios perciben una baja incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa con relación a la percepción determinada por otros procesos.

El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Gestión de Documentos	64	65	66	63	62

El porcentaje resultante en cada una de los supuestos se encuentra por debajo del promedio general, haciendo necesario implementar acciones de mejoramiento en torno a los siguientes conceptos: cambios culturales provocados por el sistema de gestión de la calidad y que impactan la prestación del servicio, alineación del comportamiento habitual de los funcionarios a los parámetros de calidad, el vencimiento de resistencias al cambio y el compromiso con la cultura del mejoramiento continuo

Proceso 9. Bienestar Universitario

Promedio = 2.16

Porcentaje = 72%

Calificación = 3,6

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	4,72
1	13,06
2	43,06
3	38,75
NR	0,42
Total =	100,00

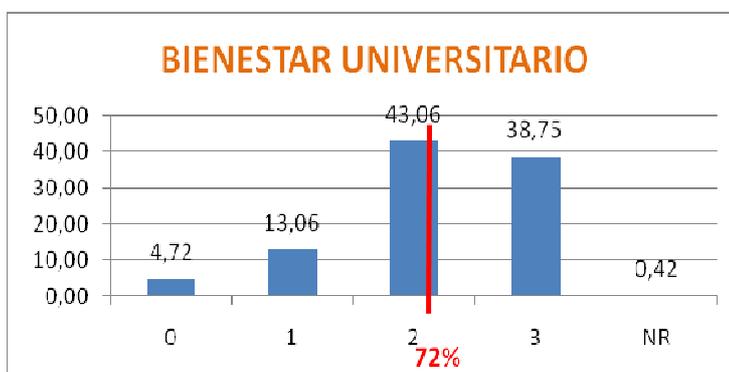


Gráfico 16. Procesos de Apoyo Bienestar Universitario

En el proceso de Bienestar Universitario se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **72%**, ubicándolo a un punto por encima del promedio general, indicando como los funcionarios perciben el sistema de gestión de la calidad incorporando la cultura de calidad en

un porcentaje adecuado, coherente con la percepción general reportada por los funcionarios de los veinte procesos.

El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Bienestar Universitario	69	77	70	76	70

Se evidencia en el resultado por supuesto un nivel de apropiación en torno a: la prestación del servicio con calidad, el comportamiento habitual de los funcionarios en su actividad laboral alineada a los parámetros de calidad, la necesidad del vencimiento de las resistencias al cambio, la transformación actitudinal y finalmente el compromiso de la comunidad administrativa con la cultura del mejoramiento continuo, como elementos explicativos de la percepción favorable en torno a la incorporación del sistema. Sin embargo, se hace necesario atender la percepción en torno al concepto definido como el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad genera cambios culturales dado el menor porcentaje **(69%)** en la evaluación de los cinco supuestos, sin estar muy distante del promedio, se considera éste un aspecto importante para la incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa.

Proceso 10. Relaciones Internacionales

Promedio = 2.10

Porcentaje = 70%

Calificación = 3,5

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	6,67
1	21,67
2	26,67
3	45,00
NR	0,00
Total =	100,00

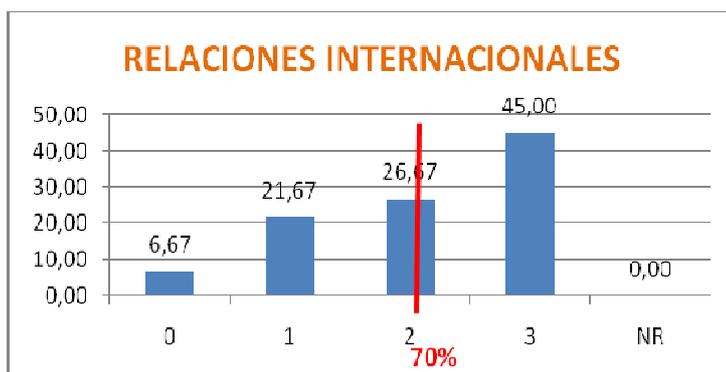


Gráfico 17. Procesos de Apoyo Relaciones Internacionales

En el proceso de Relaciones Internacionales se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **70%**, ubicándolo cerca del promedio general, reflejando una percepción favorable de los funcionarios del proceso en función de la incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa. El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Relaciones Internacionales	67	60	69	77	76

Para el proceso de Relaciones Internacionales es necesario revisar aspectos relacionados con las siguientes afirmaciones: el sistema de gestión de la calidad genera cambios culturales, los cambios culturales que impactan en la prestación del servicio con calidad, alineación del comportamiento habitual de los funcionarios con los parámetros de calidad en la prestación del servicio que, si bien no se encuentran muy distantes del promedio general, ameritan revisión y la implementación de una acción de mejoramiento construida de acuerdo a las necesidades y alternativas de intervención generadas desde el equipo de trabajo.

Proceso 11. Secretaría General

Promedio = 1.90
 Porcentaje = 63%
 Calificación = 3,2

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	1,67
1	25,00
2	54,17
3	18,33
NR	0,83
Total =	100,00

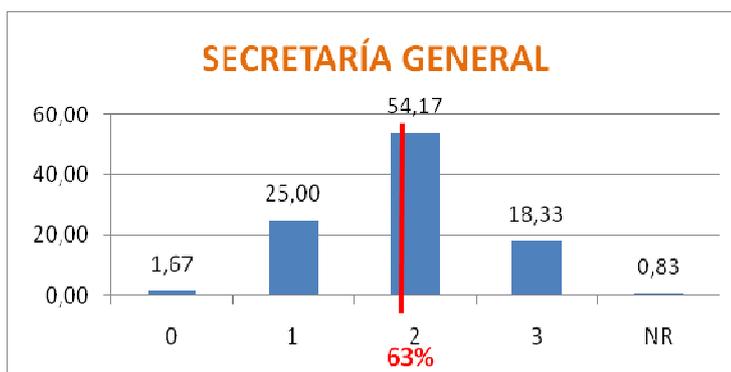


Gráfico 18. Procesos de Apoyo Secretaria General

En el proceso de Secretaría General se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **63%**, ubicándolo a ocho puntos por debajo del promedio general, indicando una baja concepción de los funcionarios en cuanto a la incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa.

El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Secretaría General	60	68	61	67	62

Los porcentajes alcanzados en cada una de los supuestos, reflejan que dentro de los conceptos incluyentes en la apropiación del sistema de gestión de la calidad se encuentran los siguientes: la implementación del sistema de gestión de la calidad no ha impactado la prestación del servicio, el comportamiento de los funcionarios administrativos en su actividad laboral no está alienado a los parámetros de calidad, de igual manera los cambios de actitud, el vencimiento de la resistencia al cambio y el compromiso con la cultura del mejoramiento continuo, son aspectos para ser intervenidos, identificando las causas de estas percepciones y las alternativas de intervención construidas desde al retroalimentación del equipo de trabajo.

Proceso 12. Sistemas

Promedio = 2.31
 Porcentaje = 77%
 Calificación = 3,9

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	4,09
1	9,24
2	37,73
3	48,48
NR	0,45
Total =	100,00

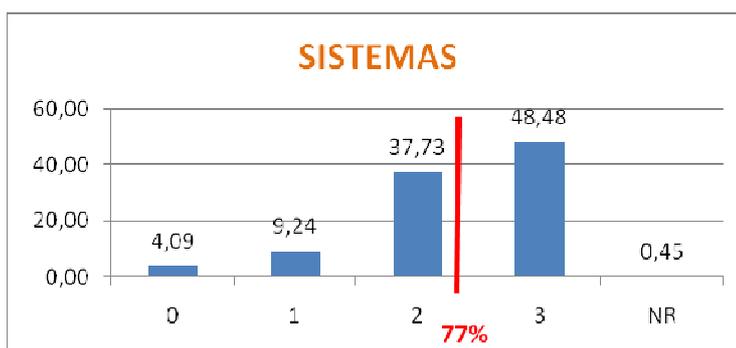


Gráfico 19. Procesos de Apoyo Sistemas

En el proceso de sistemas se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **77%**, ubicándolo cuatro puntos por encima del promedio general, indicando como los funcionarios califican muy favorablemente desde su percepción, la incorporación del sistema en la cultura. El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Sistemas	75	83	76	82	71

El resultado obtenido en el porcentaje de incorporación, a través de los cinco supuestos que fundamentan los conceptos de apropiación del sistema de gestión de la calidad en la cultura, permiten apreciar en el proceso de sistemas un avance muy significativo y una percepción marcada de la apropiación del sistema de gestión de calidad en la cultura administrativa y del proceso. El proceso de sistemas muestra en el porcentaje más alto de los supuestos (83%) para el concepto esto reafirma como los cambios culturales impactan la prestación del

servicio con calidad. De igual manera para la afirmación No. 4: la gestión de la calidad no sólo demanda un cambio de actitud, sino dedicación, vencimiento de la resistencia al cambio obtuvo un porcentaje significativo (82%); los aspectos antes mencionados se consideran al interior del proceso como condiciones de incorporación muy importantes para la cultura de la calidad.

El resultado más bajo dentro de su propia escala (71%), lo obtuvo el supuesto que plantea a la comunidad administrativa comprometida con la cultura del mejoramiento continuo y contribuye al cumplimiento de la misión administrativa e institucional, resultado que sin estar fuera del promedio general evidencia dentro del proceso un elemento que aún no está totalmente incorporado en la cultura.

Proceso 13. Control Interno

Promedio = 1.77

Porcentaje = 59%

Calificación = 3,0

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	3,33
1	28,89
2	55,56
3	12,22
NR	0,00
Total =	100,00

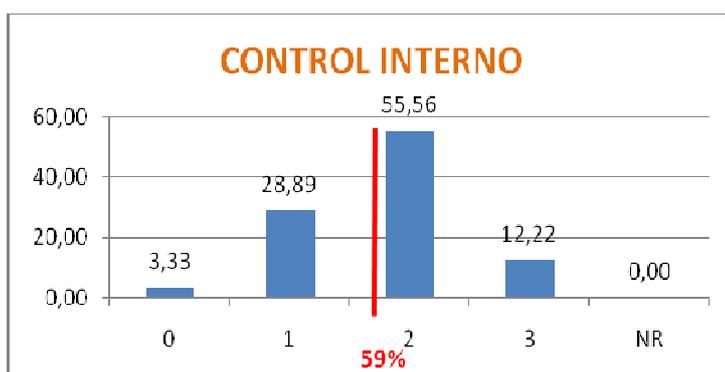


Gráfico 20. Procesos de Apoyo Control Interno

En el proceso de Control Interno se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **59%**, Ubicándolo a una diferencia considerable del promedio de incorporación general.

El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Control Interno	62	67	54	53	60

Al hacer el análisis de la incorporación de los supuestos en el proceso de Control Interno, se concluye que el resultado de las mismas distan del promedio general implicando como desde la percepción de los funcionarios administrativos adscritos al proceso debe reforzarse aspectos relacionados con: la gestión de la calidad demanda cambio de actitud, vencimiento de la resistencia y dedicación; alineación del comportamiento de los funcionarios administrativos a los parámetros de calidad y el compromiso de la comunidad administrativa, con la cultura del mejoramiento continuo orientada al cumplimiento de la misión administrativa e institucional.

El resultado generado hace necesario adelantar acciones posibles a los funcionarios adscritos al proceso, transformar la percepción, se espera que esto suceda en la medida en que se incorporen herramientas motivacionales, preferiblemente planteadas desde el mismo equipo de trabajo.

Proceso 14. Biblioteca

Promedio = 2.07
 Porcentaje = 69%
 Calificación = 3,5

<u>Respuesta</u>	<u>Frecuencia Relativa</u>
0	5,24
1	19,52
2	37,78
3	36,67
NR	0,79
Total =	100,00

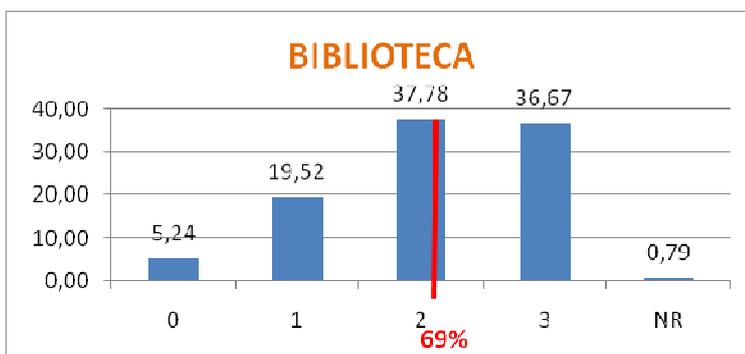


Gráfico 21. Procesos de Apoyo Biblioteca

En el proceso de Biblioteca se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **69%**, ubicándolo cerca al promedio general, reflejando una percepción favorable de los funcionarios del proceso en función de la incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa. El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde

evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Biblioteca	62	76	66	76	67

En este proceso se hace necesario revisar aspectos relacionados con las siguientes afirmaciones: el sistema de gestión de la calidad genera cambios culturales, los cambios culturales que impactan en la prestación del servicio con calidad, alineación del comportamiento habitual de los funcionarios con los parámetros de calidad en la prestación del servicio que, si bien no se encuentran muy distantes del promedio general, ameritan revisión y la implementación de una acción de mejoramiento construida de acuerdo a las necesidades y alternativas de intervención generadas desde el equipo de trabajo.

Proceso 15. Jardín Botánico

Promedio = 2.31

Porcentaje = 77%

Calificación = 3,9

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	3,33
1	9,58
2	38,75
3	47,08
NR	1,25
Total =	100,00

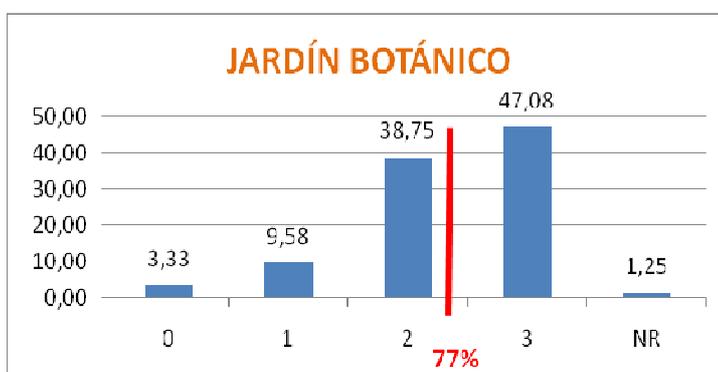


Gráfico 22. Procesos de Apoyo Jardín Botánico

En el proceso de Jardín Botánico se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **77%**, que lo ubica seis puntos por encima del promedio general, indicando como los funcionarios califican muy favorablemente desde su percepción, la incorporación del sistema en la cultura. El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una

de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Jardín Botánico	79	79	76	81	73

El resultado obtenido en el porcentaje de incorporación, a través de los cinco supuestos fundamentales de los conceptos de apropiación del sistema de gestión de la calidad en la cultura, se aprecia en el proceso de Jardín Botánico un avance muy significativo y una percepción marcada donde se concibe que la gestión de calidad no sólo demanda un cambio de actitud sino dedicación, vencimiento de la resistencia al cambio (81%); de igual manera conciben como los cambios culturales generados por la implementación del sistema impactan la prestación del servicio (79%).

El resultado más bajo dentro de su propia escala (73%), lo obtuvo en el supuesto que plantea el compromiso de comunidad administrativa con la cultura del mejoramiento continuo y contribuye al cumplimiento de la misión administrativa e institucional, resultado que sin estar fuera del promedio general evidencia dentro del proceso un elemento que aún no está totalmente incorporado en la cultura.

Proceso 16. Registro y Control Académico

Promedio = 2.00
 Porcentaje = 67%
 Calificación = 3,4

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	4,07
1	17,04
2	54,07
3	24,81
NR	0,00
Total =	100,00

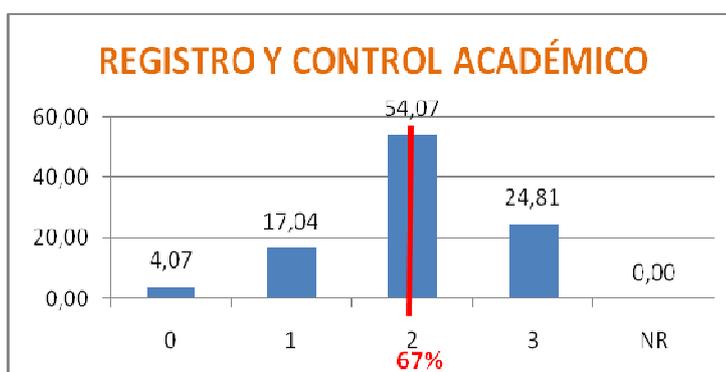


Gráfico 23. Procesos de Apoyo Registro y Control Académico

En el proceso de Registro y Control Académico se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **67%**, reflejando como la percepción de los funcionarios se orienta a calificar la incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura administrativa con un margen por debajo del promedio general. El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos que se presentan a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Registro y Control Académico	68	74	61	70	64

En este proceso se hace necesario revisar aspectos relacionados con las siguientes afirmaciones: el comportamiento habitual de los funcionarios está alineado a los parámetros de calidad en la prestación del servicio y el compromiso de la comunidad administrativa con la cultura del mejoramiento continuo y contribuye al cumplimiento de la misión administrativa e institucional.

Con relación a los porcentajes que impactaron positivamente la percepción de los funcionarios adscritos a este proceso, se encontró que los cambios culturales generados por el sistema de gestión de la calidad impactan la prestación del servicio, adicionalmente la concepción donde la gestión de la calidad no sólo demanda un cambio de actitud sino dedicación, vencimiento de la resistencia al cambio. Los esfuerzos para alcanzar el promedio en el nivel de incorporación deberán orientarse principalmente en los aspectos anteriormente mencionados.

Proceso 17. Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión

Promedio = 2.00
 Porcentaje = 67%
 Calificación = 3,4

<u>Respuesta</u>	<u>Frecuencia Relativa</u>
0	0,00
1	18,89
2	62,22
3	18,89
NR	0,00
Total =	100,00



Gráfico 24. Procesos de Apoyo
Vicerrectoría de investigaciones, innovación y extensión

En el proceso de Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Extensión se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **67%**, reflejando que la percepción de los funcionarios se orienta a calificar la incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura administrativa con un margen por debajo del promedio general. El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde la evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión	66	70	63	69	67

En este proceso se hace necesario revisar aspectos relacionados con los supuestos 3 (63%) que afirma: el comportamiento habitual de los funcionarios está alineado a los parámetros de calidad en la prestación del servicio la 1 (66%) afirma que el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la administración genera cambios culturales. Los esfuerzos para alcanzar el promedio en el nivel de incorporación deberán orientarse principalmente en los aspectos anteriormente mencionados, sin descuidar los resultados con mayor porcentaje dado que de igual manera se encuentran por debajo del promedio general.

Con relación al supuesto 2 (70%) la percepción está orientada a definir los cambios culturales con impacto en la prestación del servicio.

Proceso 18. Comunicaciones

Promedio = 2.39
 Porcentaje = 80%
 Calificación = 4.0

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	1,67
1	7,78
2	40,00
3	50,56
NR	0,00
Total =	100,00



Gráfico 25. Procesos de Apoyo Comunicaciones

En el proceso de Comunicaciones se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **80%**, ubicándolo cuatro puntos por encima del promedio general, indicando como los funcionarios califican muy favorablemente desde su percepción, la incorporación del sistema en la cultura. El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Comunicaciones	76	79	78	86	82

El resultado obtenido en el porcentaje de incorporación, a través de los cinco supuestos fundamentales de los conceptos de apropiación del sistema de gestión de la calidad en la cultura, se aprecia en el proceso de Comunicaciones un avance muy significativo y una percepción marcada de la apropiación del sistema de gestión de calidad en la cultura administrativa y del proceso. El proceso de muestra en el porcentaje más alto de los supuestos (86%) para el concepto afirmativo de que la gestión de la calidad no solo demanda cambios de actitud sino dedicación y vencimiento de las resistencias al cambio. De igual manera para la afirmación No. 5: la comunidad administrativa está comprometida con la cultura de del mejoramiento continuo (82%); estos aspectos se consideran al interior del

proceso como condiciones de incorporación muy importantes para la cultura de la calidad.

El resultado más bajo dentro de su propia escala (76%), lo obtuvo en el supuesto que plantea como el sistema de gestión de la calidad genera cambios culturales, resultado entre el promedio general dejando evidenciar en el proceso un elemento que aún no está totalmente incorporado en la cultura

Proceso 19. Recursos Informáticos y Educativos

Promedio = 2.36
 Porcentaje = 79%
 Calificación = 4.0

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	1,23
1	6,91
2	46,30
3	45,06
NR	0,49
Total =	100,00

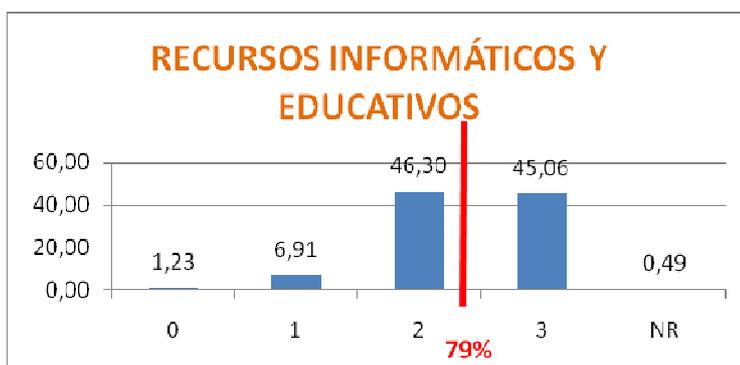


Gráfico 26. Procesos de Apoyo Recursos informáticos y educativos

En el proceso de Recursos Informáticos se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **79%**, ubicándolo cuatro puntos por encima del promedio general, indicando como los funcionarios califican muy favorablemente desde su percepción, la incorporación del sistema en la cultura. El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde la evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Recursos Informáticos y Educativos	79	81	77	82	76

El resultado obtenido en el porcentaje de incorporación, a través de los cinco supuestos que fundamentan los conceptos de apropiación del sistema de gestión de la calidad en la cultura, se aprecia en el proceso de Recursos informáticos y Educativos un avance muy significativo y una percepción marcada donde se encuentra un porcentaje de incorporación muy alto y coherente en la valoración de las cinco premisas, siendo la más significativa, el cambio de actitud y el vencimiento de las resistencias al cambio, un elemento esencial y direccionado a la incorporación del sistema en la cultura.

El resultado con menor porcentaje dentro de su propia escala (76%), lo obtuvo en el supuesto que plantea una comunidad administrativa comprometida con la cultura del mejoramiento continuo y contribuye al cumplimiento de la misión administrativa e institucional, resultado dentro del promedio general deja evidenciar dentro del proceso un elemento que aún no está totalmente incorporado en la cultura.

Proceso 20. Gestión de la Calidad

Promedio = 2.38
 Porcentaje = 79%
 Calificación = 4.0

Respuesta	Frecuencia Relativa
0	0,00
1	5,00
2	51,67
3	43,33
NR	0,00
Total =	100,00

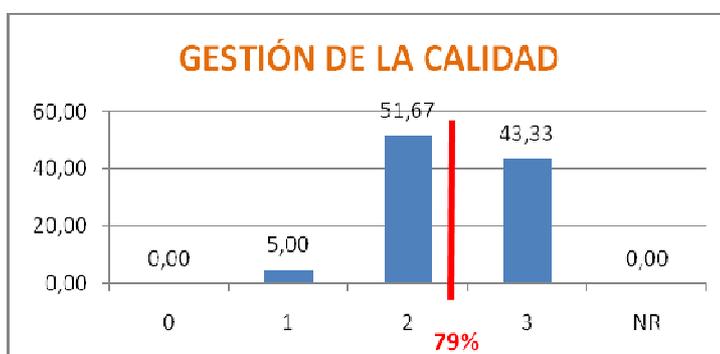


Gráfico 27. Procesos de Apoyo Gestión de Calidad

En el proceso de Gestión de la Calidad se evidencia un porcentaje de incorporación del sistema de gestión de calidad en la cultura del **79%**, ubicándolo cuatro puntos por encima del promedio general, indicando como los funcionarios califican muy favorablemente desde su percepción, la incorporación del sistema en la cultura. El resultado obtenido por el proceso, puede explicarse desde evaluación de cada una de los aspectos contemplados en la medición de la percepción, clasificadas en los cinco supuestos presentados a continuación.

PROCESO	SUPUESTO				
	1	2	3	4	5
Gestión de la Calidad	83	77	75	77	86

Siendo el proceso Gestión de la Calidad el que direcciona, orienta y motiva, no solo la incorporación del sistema de gestión de la calidad en la administración sino su sostenibilidad, es importante encontrar que los porcentajes en los diferentes supuestos supera el promedio alcanzado por los demás procesos, es así como las afirmaciones más significativas y de mayor impacto en la cultura desde la percepción de los funcionarios de este proceso son: la comunidad administrativa está comprometida con la cultura del mejoramiento continuo y el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad genera cambios culturales, de esta manera se han definido estos aspectos como importantes para los efectos culturales que pretende generar la incorporación del sistema.

El aspecto que tendrá que abordarse, está relacionado con la alineación del comportamiento de los funcionarios a los parámetros de calidad, siendo el porcentaje alcanzado para esta afirmación el 75% el cual se encuentra dentro del promedio general, en la propia escala es apreciado como menos impactante para el proceso.

Una vez realizados los siguientes análisis: global por supuestos, global y por procesos; se presenta el siguiente cuadro que registra el porcentaje de incorporación alcanzado por los supuestos en cada uno de los procesos certificados, de igual manera se representan gráficamente dichos resultados:

Tabla 5 Resumen de acuerdo al resultado de cada supuesto:

	PROCESO	GLOBAL	SUPUESTOS				
			1	2	3	4	5
Estratégicos	1 Rectoría	67	69	64	60	67	76
	2 Vicerrectoría Administrativa	69	75	72	63	69	71
	3 Planeación	55	51	61	47	61	56
Centrales	4 Servicios	75	71	78	74	80	74

	5	Financiera	69	72	69	68	72	68
	6	Personal	61	57	65	59	61	62
Apoyo	7	Vicerrectoría Académica	71	67	73	70	75	73
	8	Gestión de Documentos	64	64	65	66	63	62
	9	Bienestar Universitario	72	69	77	70	76	70
	10	Relaciones Internacionales	70	67	60	69	77	76
	11	Secretaría General	63	60	68	61	67	62
	12	Sistemas	77	75	83	76	82	71
	13	Control Interno	59	62	67	54	53	60
	14	Biblioteca	69	62	76	66	76	67
	15	Jardín Botánico	77	79	79	76	81	73
	16	Registro y Control Académico	67	68	74	61	70	64
	17	Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión	67	66	70	63	69	67
	18	Comunicaciones	80	76	79	78	86	82
	19	Recursos Informáticos y Educativos	79	79	81	77	82	76
	20	Gestión de la Calidad	79	83	77	75	77	86

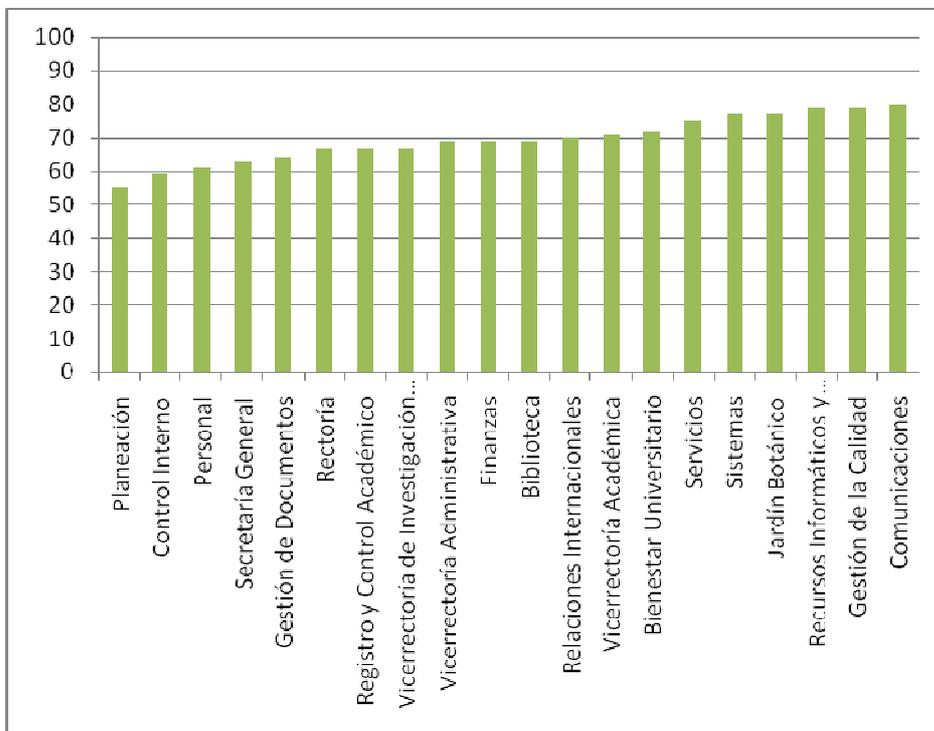


Gráfico 28 Resumen porcentajes por proceso

De acuerdo con el gráfico de barras, el porcentaje de incorporación en los veinte procesos varía entre el 55% y el 80% los cuales en promedio determina el alcance del 71%. Este resultado permite evidenciar como ocho de los procesos administrativos, están incorporados en un nivel más alto o se encuentran dentro del promedio, en los doce procesos restantes el porcentaje de alcance de incorporación están por debajo del promedio.

Para complementar el análisis se revisó en cada uno de los procesos el comportamiento de los cinco supuestos, permitió evidenciar al interior de cada equipo de trabajo la existencia de elementos culturales favorecedores de la incorporación no generalmente comunes en cada proceso, los elementos se definen como fortalezas y condiciones aportantes a la generación de la cultura de la calidad y necesariamente deberán ser tenidos en cuenta para su mantenimiento consiguiendo así la permanencia en la cultura administrativa.

De igual forma se presentan los aspectos culturales menos favorecidos en cada uno de los procesos, estos componentes deben ser abordados desde estrategias de intervención diseñadas por los líderes de procesos, integrantes de los equipos de trabajo y retroalimentadas por el equipo operativo de gestión de la calidad, en este momento cuenta con procedimientos específicos para la sostenibilidad del sistema como son: boletines de calidad, brigadas de calidad, guía del sistema de gestión de calidad, tips de calidad, actividades de capacitación encaminadas a la sensibilización y el compromiso frente a la cultura de calidad.

Para efectos de análisis adicional a la información obtenida a través del instrumento de percepción de la incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa, se toma como referente complementario el informe presentado por el consultor empresarial Andrés Augusto Flórez Giraldo, sobre actividades de sensibilización, programado desde la jefatura y el equipo operativo de Gestión de la Calidad contando con el liderazgo de la Vicerrectoría Administrativa; actividad denominada "**Fortalecimiento de redes en un sistema de gestión de calidad**", realizado durante el año 2007; que permitió identificar fortalezas y debilidades denominadas por el consultor, zonas de mejoramiento (Flórez Giraldo Andrés Augusto, Informe: "**Fortalecimiento de redes en un sistema de gestión de calidad**", febrero 4 de 2008)⁹ y aspectos para contribuir al afianzamiento del sistema de gestión de la calidad dentro de los equipos de trabajo.

⁹ Flórez Giraldo Andrés Augusto, Informe: "Fortalecimiento de redes en un sistema de gestión de calidad", febrero 4 de 2008)

El informe agrupó las zonas de mejoramiento en las siguientes categorías:

- ✓ Se definieron valores como: colaboración, prudencia, tolerancia, solidaridad, integración, respeto, pertenencia, equidad, compromiso con el sistema de gestión de la calidad y con el equipo, compartir los conocimientos.
- ✓ Actitudes: manejo del ego de la personalidad en las relaciones (problemas personales, autocontrol, agresividad, malas actitudes, dominio personal), Disposición al servicio (amabilidad y satisfacción del cliente interno), valorar y apoyar al otro, estímulo y reconocimiento (motivaciones).
- ✓ Liderazgo y empoderamiento: liderazgo, empoderamiento, más personal (en algunos procesos), autonomía, énfasis en el error, mejorar el liderazgo y desconcentración del liderazgo central, manejo del poder, trabajo bajo presión.
- ✓ Trabajo en equipo: compromiso por parte del nivel directivo con la ejecución de las funciones del equipo de trabajo, sincronía de equipo (Cruce de procedimientos en el calendario académico y no cumplimiento por parte de algunas dependencias), visión sistémica en todos, conocimiento de las normas al interior de los procesos, desconocimiento de los procesos de los compañeros, actividades de integración.
- ✓ Comunicación asertiva: mejorar la manera de decir las cosas.
- ✓ Comunicación de trabajo o misional: Falta comunicar (reuniones internas para realizar el control de calidad de los procesos, y a nivel externo), comunicación por parte de los jefes con el equipo de trabajo, retroalimentación, consenso (en algunas secciones), comunicación del jefe con su equipo de trabajo, poca socialización de las decisiones, reuniones de grupo primario y otros grupos para conocer procesos, más participación.
- ✓ Planeación: que sea un ejercicio permanente, real y se cumpla (para evitar la improvisación y el estrés), mejorar el manejo del tiempo, Falta de planeación y seguimiento a las tareas encomendadas, que exista una visión compartida. Crecimiento acelerado de la Universidad incidiendo en el proceso debido a la capacidad de respuesta oportuna que se pueda dar por ser una oficina de poco personal.

- ✓ Organización: Evitar la carga excesiva de actividades, distribución del tiempo para atender todas las tareas, recargo de trabajo en algunos procesos.
- ✓ Contratación: Estabilidad laboral, falta capacitación en el equipo de trabajo en las áreas de desempeño, no hay igualdad en la contratación (los que están por contrato manejan las mismas funciones), exceso de rigidez por la entrega de resultados soportados en el tipo de contratación del talento humano, hay sobrecarga laboral.
- ✓ Aspectos de espacio: Falta mejorar los espacios (en algunas áreas).
- ✓ Concientizar a la comunidad universitaria (factores externos que impiden el buen funcionamiento), la comunidad universitaria no conoce los procesos internos de las áreas, la falta de programación de los usuarios que afecta el cronograma.

Estos elementos encontrados en los talleres de sensibilización explican los resultados de los porcentajes en cada uno de los procesos analizados tanto desde el resultado global como del alcanzado en los supuestos al interior del mismo.

Frente a los análisis efectuados al interior de cada uno de los procesos se considera que las intervenciones de sostenibilidad del sistema deben seguirse adelantando hasta conseguir un nivel de incorporación cerca del 100%, esfuerzo que debe estar orientado desde el modelo de sostenibilidad propuesto como resultado de este estudio.

9 VALIDACIÓN DEL MODELO

Criterio de expertos: El modelo fue validado durante los meses de febrero y marzo de 2008. El equipo operativo de calidad adelantó su revisión y verificación a través de las brigadas de calidad, ejercicio realizado a través de visitas a cada uno de los equipo de trabajo que integran los veinte procesos.

El resultado de las brigadas permitió evidenciar absoluta coherencia de la percepción del estado de los veinte procesos, con el resultado cuantitativo arrojado por el estudio. De igual manera el resultado se socializó desde una perspectiva general en cada uno de los procesos, recomendando las alternativas de mejoramiento provocando un nivel de incorporación mayor.

Socialización de resultados: Los resultados generales fueron presentados a la comunidad administrativa a través del boletín de calidad N. 3 producido por la Vicerrectoría Administrativa, la Jefatura de Calidad, el equipo operativo de calidad y diseñado por el centro de recursos educativos de la Universidad Tecnológica de Pereira. Este medio de difusión permite a la comunidad administrativa y en general enterarse de los acontecimientos relevantes en torno al sistema rescatando la participación de la comunidad administrativa encada uno de los aspectos que desde la perspectiva de la cultura permiten afianzar los aspectos relevantes orientados a la sostenibilidad. Por otro lado los resultados de este estudio fueron presentados al Auditor externo en el proceso de seguimiento y ratificación de la certificación llevada a cabo en el mes de Abril los días 23 24 y 25 del año 2008.

A continuación se presenta el artículo publicado en el boletín como mecanismo de socialización, sensibilización y validación.

8.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

La Administración de la Universidad Tecnológica de Pereira, reconociendo la importancia de generar resultados enmarcados en los lineamientos y parámetros de la Calidad y las ventajas competitivas que puede facilitar el encontrarse en el grupo de entes estatales certificados, emprendió la tarea de certificar su Gestión bajo la Norma ISO 9001:2000 y la Norma GP 1000:2004, de veinte (20) procesos del quehacer de la administración. Una vez obtenida la certificación, se hace necesario incorporar un nuevo Modelo que permita que el proceso de certificación se constituya en un componente cultural, definiendo una nueva dinámica de la institución en función de la calidad que no sea solamente la respuesta a las exigencias de las normas sino, nuevos comportamientos que incorporen **la Cultura del Mejoramiento Continuo en la Comunidad Administrativa**. Estos comportamientos deben presentarse desde las aptitudes,

actitudes, dedicación, vencimiento de la resistencia al cambio y rompimiento de inercias para prestar un mejor servicio al usuario interno y externo optimizando las relaciones entre éste y el estado.

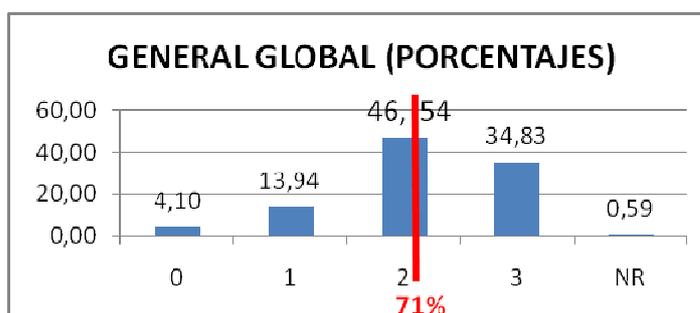
Es así como el tema del impacto cultural del sistema de gestión de la calidad en la administración, motivó a dos funcionarias administrativas a adelantar una investigación (como requisito para optar al título de Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial, asesorado por la Ing. Luz Dary Osorio Quintero, Jefe de Calidad), como objetivo central pretende “La identificación del nivel de incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa”, información que seguramente contribuirá a la definición de acciones puntuales y diferenciadas por cada uno de los procesos. Según necesidades específicas y como valor agregado, busca proponer un modelo de sostenibilidad que aporte a las iniciativas ya definidas por el equipo de gestión de la calidad liderado por la Vicerrectoría Administrativa y por la Jefatura de Calidad.

A finales del año 2007, se adelantó el diseño y la aplicación de un instrumento que permitiera identificar las percepciones de los Funcionarios Administrativos en torno a la incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura institucional, después de haber obtenido la certificación.

La información que aparece a continuación corresponde a la visión global que resultó del análisis estadístico de las respuestas dadas por todos los funcionarios administrativos, de los 20 procesos certificados.

Se utiliza una gráfica de barras para mostrar claramente el promedio de incorporación cultural alcanzado por el Sistema de Gestión de la Calidad:

<u>Respuesta</u>	<u>Frecuencia Relativa (%)</u>
0	4,10
1	13,94
2	46,54
3	34,83
NR	0,59
Total	100,00 %



Gráfica 28 Porcentaje global

La tasa de No Respuesta (NR) es muy baja (0.59%), por lo que se tiene una alta confiabilidad en la interpretación de los datos.

La información procesada evidencia que la **“Incorporación del Sistema de Gestión de calidad de la Administración de la Universidad Tecnológica de Pereira”**, a nivel global, se ha logrado en un **71%**, de esta manera la percepción de la Comunidad Administrativa muestra un avance muy importante en torno a la incorporación cultural de los aspectos establecidos, los cuales en la medición reflejan los siguientes resultados:

Tabla 6 Porcentajes de incorporación del Sistema de Gestión de Calidad

El funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la administración genera cambios culturales.	69%
Los cambios culturales generados por la implementación del sistema impactan la prestación del servicio con calidad.	74%
El comportamiento habitual de los funcionarios en su actividad laboral, está alineado a los parámetros de calidad en la prestación del servicio.	69%
La gestión de la calidad no sólo demanda un cambio de actitud, sino dedicación, vencimiento de la resistencia al cambio.	75%
La comunidad administrativa está comprometida con la cultura del mejoramiento continuo y contribuye al cumplimiento de la misión administrativa e institucional.	70%

Estos resultados por cada una de las premisas básicas indican que, si bien existe un avance importante y la comunidad administrativa asume al interior de la cultura administrativa la calidad como una premisa integrada a su que hacer, es importante atender y abordar aspectos como la alineación del comportamiento de los funcionarios administrativos a los parámetros de calidad y los cambios culturales profundos que implica estar y mantenerse certificado a partir de las normas ISO 9001:2000 y GP 1000: 2004.

9. CONCLUSIONES

- ✓ A través de los resultados del modelo se puede evidenciar como los esfuerzos realizados desde la Vicerrectoría Administrativa, la Jefatura de Calidad, el equipo Operativo de Calidad, los veinte procesos administrativos certificados y la alta dirección, están reflejados en un resultado bastante alentador, donde a pesar de estar certificados hace poco tiempo, los integrantes de la comunidad administrativa ven la calidad como parte de su ejercicio laboral, entienden el valor que para la institución tiene prestar un servicio enmarcado en la política de calidad, aportando a la excelencia de la Universidad.
- ✓ Los supuestos formulados permitieron identificar la percepción de los funcionarios administrativos, explorando a través de preguntas diseñadas, desde de los preceptos culturales considerados como relevantes dentro del impacto del sistema de gestión de calidad en la cultura. Cada una de los supuestos se exploró a través de afirmaciones construidas a partir de referentes teóricos y el contexto propio de la comunidad administrativa de la Universidad Tecnológica de Pereira.
- ✓ En el resultado de la aplicación del modelo se concibe la calidad como un referente expreso en sus principios, valores, políticas y misión institucional, de esta manera, en su evolución se han incorporado los parámetros de eficiencia, oportunidad y eficacia, con el propósito de ser cada vez más competitiva, proporcionando servicios con calidad y excelencia.
- ✓ Se considera el servicio público como una de las responsabilidades sociales que tiene un establecimiento educativo de carácter estatal, reconocen la importancia y funcionalidad de acciones estandarizadas, normalizadas a través de las directrices de las normas, expresándose en el sentido de pertenencia y ratificando día a día, que la calidad es una vivencia cotidiana inmersa en la cultura, concepto que la Universidad Tecnológica de Pereira incorpora permanentemente en su quehacer Administrativo.
- ✓ El funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la administración generó cambios culturales, incluye la apropiación tanto de los principios y valores institucionales como los de calidad, modificación de hábitos y costumbres en las prácticas administrativas, identificación en el comportamiento habitual con el concepto de calidad y reflejo de las

actividades del sistema en el clima organizacional y en el sentido de pertenencia.

- ✓ El comportamiento habitual de los funcionarios en su actividad laboral, está alineado a los parámetros de calidad en la prestación del servicio e incluye el reconocimiento de los líderes frente al adecuado desempeño en el marco de la norma y su acompañamiento en el proceso de mejoramiento continuo.

- ✓ La comunidad administrativa está comprometida con la cultura del mejoramiento continuo y contribuye al cumplimiento de la misión administrativa e institucional, siendo la capacitación una forma de incorporar el sistema de gestión de la calidad a la prestación del servicio.

- ✓ El éxito del sistema de gestión de la calidad depende de los cambios que las personas involucradas en los procesos realicen en sus prácticas laborales cotidianas y su sostenimiento no es solo responsabilidad de la alta dirección, sino de cada uno de los integrantes de la administración que están en los veinte procesos certificados.

10 RECOMENDACIONES

- ✓ El modelo se construyó en torno a una serie de premisas que contienen los componentes culturales necesarios para hacer la inferencia de impacto e incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa. Estas premisas son flexibles y en el momento necesario deben ser ajustadas de acuerdo a la evolución propia del sistema de gestión de calidad.
- ✓ Se recomienda prestar atención y hacer énfasis en el proceso de incorporación cultural del sistema de gestión de la calidad en los procesos estratégicos de Rectoría y Planeación, dado que el resultado obtenido evidencia que existe la necesidad de implementar medidas profundas de sensibilización y acople del sistema para la apropiación del sistema por parte de los funcionarios que están vinculados a los procesos mencionados que son parte esencial del sistema dada su ubicación de estratégicos en la estructura.
- ✓ Dentro de los procesos centrales Personal registra un porcentaje de incorporación bajo, situación que requiere un abordaje inmediato dada la importancia de este en el sistema, se recomienda agudizar las estrategias de acompañamiento y verificación permanente de la incorporación al sistema. De igual manera el proceso de control Interno definido en el mapa de procesos como de apoyo requiere ser atendido y abordado, de manera que cuente con la alineación necesaria dentro de los parámetros generales de incorporación del sistema de gestión de la calidad en la cultura administrativa.
- ✓ Para una mejor comprensión de los resultados es importante que no solo se interprete desde los resultados porcentuales, sino también en la escala de uno a cinco, esto permitirá una mejor comprensión de cómo se encuentra cada proceso en forma global o por premisa.
- ✓ Es importante mantener el concepto de cómo los cambios culturales generados por la implementación de un sistema de gestión de la calidad, impactan permanentemente la prestación del servicio y el compromiso del personal adscrito a los procesos administrativos certificados.

- ✓ El modelo es flexible, adaptable y se convierte en herramienta que facilita el monitoreo y la verificación de la incorporación de la cultura de la calidad en los hábitos, costumbres, creencias y comportamientos de quienes hacen parte del sistema de gestión de la Calidad de la Administración.

- ✓ La misión de un sistema de gestión de la calidad es incorporarse en las prácticas cotidianas no sólo desde la exigencia de la norma sino desde la convicción que cada uno de los integrantes de la administración asume en su quehacer cotidiano. Desde esta perspectiva se recomienda hacer uso del modelo con el fin de monitorear la incorporación cultural.

- ✓ Finalmente el modelo puede ser ajustado de acuerdo con las necesidades y el contexto de aplicación, redefiniendo aspectos de identificación de percepciones en función de la maduración del sistema y de la apropiación del mismo en la cultura.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ **Adrian Furham. Oxford University Press** - Alfa y Omega grupo editor, 2001. Psicología Organizacional El comportamiento del Individuo en las organizaciones.

- ✓ **Tecnológica de Pereira Vicerrectoría Administrativa**, 2006. Manual de competencias para el personal administrativo. Procedimiento de Gestión Humana del Talento Humano Administrativo por competencias resumen ejecutivo. Universidad

- ✓ **Mendenhall Ott. Grupo Editorial Iberoamérica**,1987Elementos de Muestreo, Scheaffer

- ✓ **Urdaneta Bellén Orlando**, Panamericana Editorial Ltd., 2005,Psicología Organizacional aplicada a la gestión del Talento Humano.

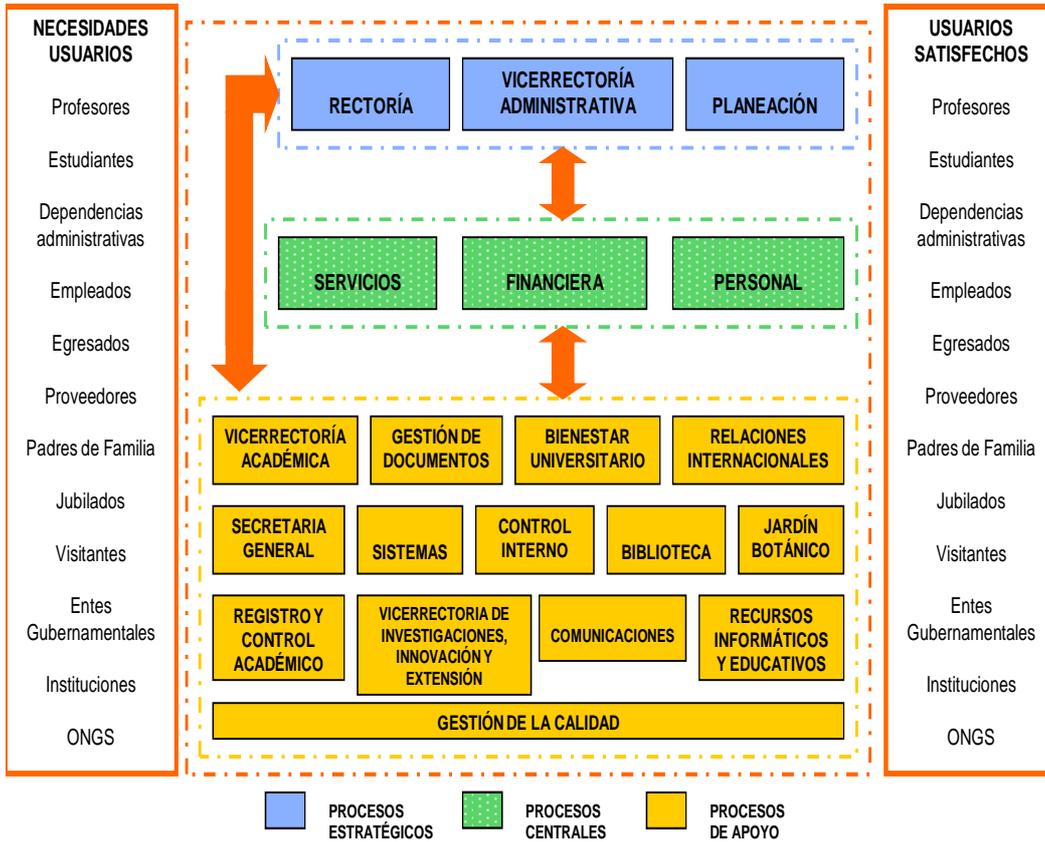
- ✓ **SCHEIN, Edgar H.** Prentice-Hall, 1982-Psicología de la organización. .

- ✓ **Mc. Graw Hill.** Octava Edición, 1999 Comportamiento Organizacional. .

- ✓ **Universidad de Navarra. Barcelona España, 2002.** IRCO - Centro Internacional de Investigación de Organizaciones Investigación sobre la gestión estratégica de recursos humanos y su impacto en las organizaciones.

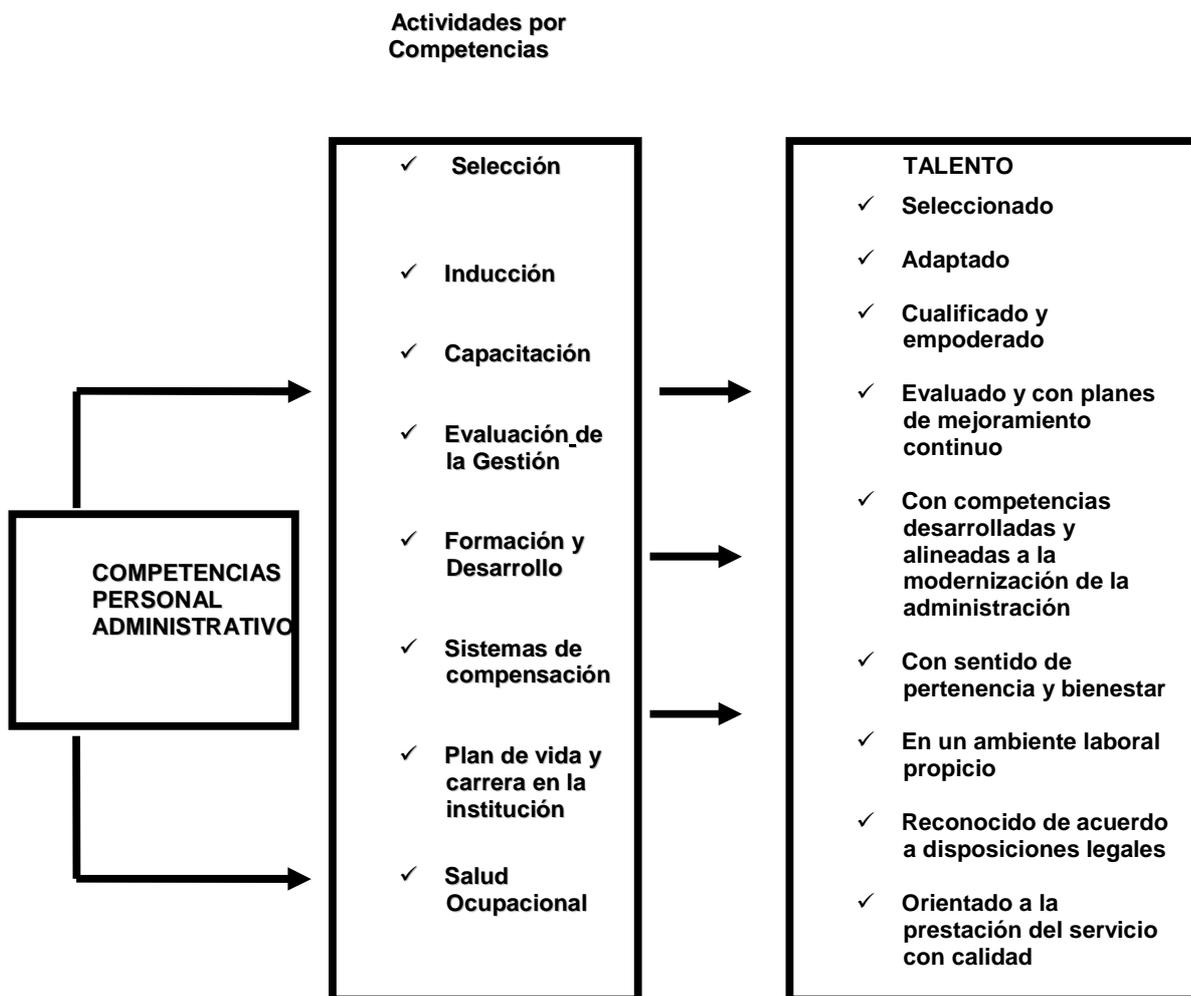
ANEXO A

Mapa de Procesos



ANEXO B

PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



ANEXO C

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA

Proceso: _____

Fecha: _____

Tipo de vinculación:

___ Administrativo de Planta

___ Trabajador Oficial

___ Transitorio Administrativo Universidad Tecnológica de Pereira

___ Transitorio Administrativo Administradora de Nómina Seleccionemos de Colombia

Objetivo: El presente instrumento tiene como propósito conocer las percepciones que la Comunidad Administrativa tiene en torno al Sistema de Gestión de Calidad de la Administración, su funcionalidad, importancia e impacto en la dinámica Institucional. Sus respuestas son muy importantes, contribuirán al desarrollo de estrategias orientadas al mejoramiento continuo, razón por la que se solicita responder lo más sinceramente posible.

Instructivo:

- Para cada afirmación usted debe encerrar en un círculo o marcar con X el número de la columna de la derecha que exprese mejor su actitud, percepción o concepto hacia la situación consultada.
- Asegúrese de marcar la afirmación que usted actualmente percibe que aplica y no como cree que debería ser.
- Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Cuanto más sinceramente conteste, más útil será el resultado obtenido.

Opciones de respuesta:

1:	Totalmente en desacuerdo
2:	Moderadamente en desacuerdo
3:	Moderadamente de acuerdo
4:	Totalmente de acuerdo

1	El Sistema de Gestión de Calidad ha generado cambios positivos en la prestación del servicio del proceso al que usted pertenece.	1	2	3	4
2	Los principios de calidad son practicados por las personas adscritas al proceso al que usted pertenece.	1	2	3	4
3	La implementación del Sistema de Gestión de Calidad ha modificado sus hábitos y costumbres en las prácticas administrativas.	1	2	3	4
4	La Comunidad Administrativa ha incorporado los procedimientos propuestos por las normas de calidad	1	2	3	4
5	La Comunidad Administrativa ha asimilado e interiorizado los objetivos de calidad.	1	2	3	4
6	Los hábitos de trabajo de los Funcionarios Administrativos son coherentes con las exigencias de las normas de calidad.	1	2	3	4
7	Los Jefes de procesos acompañan al interior del equipo de trabajo el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.	1	2	3	4
8	La Administración realiza seguimiento al cumplimiento de la norma del Sistema de Gestión de la Calidad en las prácticas laborales cotidianas.	1	2	3	4
9	La Universidad reconoce y recompensa el esfuerzo de los Funcionarios por realizar sus actividades laborales de acuerdo con la Política y Principios de Calidad.	1	2	3	4
10	Los Funcionarios están orgullosos de la certificación y actúan con el fin de sostener el Sistema certificado.	1	2	3	4
11	El Sistema de Gestión de Calidad ha modificado la percepción del usuario en torno al comportamiento del servidor público.	1	2	3	4
12	La certificación de calidad ha impactado en el sentido de pertenencia de los funcionarios administrativos.	1	2	3	4
13	Los usuarios de los veinte procesos certificados perciben que la calidad del servicio ha mejorado como consecuencia de la incorporación del Sistema de Gestión de la Calidad.	1	2	3	4
14	La Comunidad Administrativa considera importante trabajar en función de mantener certificados los	1	2	3	4

	procesos administrativos.				
15	Como funcionario administrativo considera que la capacitación referente al tema de calidad favorece el mantenimiento de esta culturalmente.	1	2	3	4
16	Las decisiones de los líderes de proceso responden a las exigencias del sistema.	1	2	3	4
17	Los Funcionarios de los veinte procesos certificados realizan sus prácticas laborales de acuerdo a lo establecido en el manual de funciones.	1	2	3	4
18	En las prácticas laborales cotidianas de la Administración existe el hábito de implementar acciones de mejora.	1	2	3	4
19	El reconocimiento a un resultado positivo favorece la cultura de la calidad.	1	2	3	4
20	El sistema de gestión de la calidad es una responsabilidad únicamente de la alta dirección.	1	2	3	4
21	Existe el concepto de la calidad en la cultura administrativa de la Universidad.	1	2	3	4
22	El talento humano administrativo se siente reconocido al interior del Sistema de Gestión de la Calidad.	1	2	3	4
23	La Comunidad Administrativa incorpora en sus prácticas laborales los valores institucionales.	1	2	3	4
24	La Comunidad Administrativa está comprometida con la cultura del mejoramiento continuo.	1	2	3	4
25	Los Funcionarios administrativos asumen la Misión de la Administración en sus prácticas laborales.	1	2	3	4
26	Los Funcionarios administrativos están comprometidos con la cultura de calidad.	1	2	3	4
27	El Sistema de Gestión de la Calidad permite la optimización de recursos.	1	2	3	4
28	El Sistema de Gestión de la Calidad ha permitido aumentar la eficiencia en las prácticas laborales.	1	2	3	4
29	La certificación de la calidad ha mejorado las condiciones del clima organizacional en la administración.	1	2	3	4
30	La Comunidad Administrativa formaliza los cambios de manuales de funciones, procedimientos, formatos y registros ante la oficina de calidad.	1	2	3	4

Agradecemos su colaboración y su contribución al sostenimiento del sistema de gestión de la calidad.

