

# Sistema Integral de Gestión de Calidad en la Universidad de La Guajira, Colombia

## *Quality Management Integral System at the University of La Guajira, Colombia*

*Doris Acuña\* , Carmen Romero\*\* y Danny López\*\*\**

### Resumen

El presente trabajo tuvo como propósito proponer la mejora del sistema integral de gestión de la Universidad de La Guajira. Se aplicó una metodología de estudio de caso descriptivo, evaluativo y propositivo, desarrollando una investigación cualitativa en dos momentos: el primer momento exploratorio y finalmente el momento de consolidación; basada principalmente en los aportes realizados por autores como: Aktouf (2001), Zeithaml y otros (1993) y Sánchez (2006). Los resultados revelan que la estructura administrativa de la institución es mecanicista, por cuanto la autoridad de toma de decisiones es centralizada, las relaciones jerárquicas son rígidas, es una entidad de muchas reglas, reglamentos y procedimientos lo cual no facilita la ejecución de sus funciones. Se concluyó que, aun en ambientes complejos como el de las universidades públicas, es posible fortalecer las oportunidades de mejoramiento que se plantean de esta institución, desarrollar una gestión permeada por el espíritu de la calidad, en cumplimiento de la misión y propósitos institucionales, con el fin de impactar competitiva y productivamente su entorno.

**Palabras clave:** sistema de gestión de la calidad, universidad, talento humano, estructura administrativa.

---

Recibido: mayo 2016 · Aceptado: julio 2016

\* Administradora de empresas. Especialista en gerencia financiera sistematizada. Maestría en desarrollo empresarial. Universidad de La Guajira. Riohacha, Colombia. Correo electrónico: [dorisisabel@uniquajira.edu.co](mailto:dorisisabel@uniquajira.edu.co).

\*\* Administradora de empresas. Especialista administración de programas de desarrollo social. Maestría en cooperación internacional y gestión de proyectos. Riohacha, Colombia. Correo electrónico: [carozu1@hotmail.com](mailto:carozu1@hotmail.com).

\*\*\* Ing. en Minas. MSc. en Gerencia Empresarial. Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad de La Guajira. Riohacha, Colombia. Correo electrónico: [dlopezj@uniquajira.edu.co](mailto:dlopezj@uniquajira.edu.co).

## **Abstract**

This work was aimed to describe the comprehensive management system of the University of La Guajira. A methodology descriptive study, evaluation and propositional case applied a qualitative research developed in two stages: the first exploratory time and finally the time of consolidation; mainly based on the contributions made by authors such as Aktouf (2001), Zeithaml et al (1993) and Sanchez (2006). The results reveal that the administrative structure of the institution is mechanistic, because the authority of decision-making is centralized, hierarchical relationships are rigid, is an organization of many rules, regulations and procedures which does not facilitate the execution of their duties. It was concluded that, even in complex environments such as public universities, it is possible to strengthen improvement opportunities that arise from this institution, develop a management permeated by the spirit of quality, in compliance with the mission and institutional purposes, with in order to impact and productively competitive environment.

**Keywords:** quality management system, university, human talent, administrative structure.

## **Introducción**

En la Universidad de La Guajira se evidencian oportunidades de mejoramiento en la función administrativa para enfrentar los desafíos planteados en este milenio, dentro de las cuales se presentan las prácticas administrativas y académicas, la superficialidad del pensamiento estratégico, una deficiente gestión del talento humano, pocos cambios en la cultura organizacional, el bajo desempeño en las funciones básicas de docencia, investigación y proyección social, poca interacción con un entorno cuyos indicadores socioeconómicos son bajos en el contexto nacional, y bajísimos resultados en las pruebas Saber-Pro (exámenes a la calidad de la educación superior, aplicados en Colombia a los estudiantes que están en los últimos semestres de carreras profesionales, requisito para obtener el título profesional) del 2010 y 2011 (Acuña, 2014). Los factores mencionados, imposibilitan el logro de sobresalientes resultados que puedan considerar a la institución de educación superior (IES) de mayor cobertura de la península colombiana, eficientemente organizada, pertinente, coherente y consolidada para desde su institucionalidad contribuir al desarrollo de la región.

Por ejemplo, según Acuña (2014) con relación al talento humano, los procesos de selección, entrenamiento, desarrollo y compensación del capital humano presentan deficiencias que se requieren superar; el cumplimiento de los objetivos metas y planes institucionales es insuficiente; escasa colaboración ante eventualidades presentadas, en algunos casos, por celos de figuración, y en otros, por insuficiente cualificación; actitud reactiva y en algunos casos indiferencia en la ejecución de las actividades; el trabajo en equipo es inconstante, provisional y con

insuficiente sinergia.

También señala Acuña (2014) que en la Universidad de La Guajira existe poca interacción con un entorno cuyos indicadores socioeconómicos son bajos: En el modelo de gestión, desde sus inicios, ha prevalecido dedicar más tiempo y energía a la problemática interna, y menos a tratar de comprender los fenómenos económicos, sociales, ambientales y políticos -tanto locales como globales- y su impacto en la institución. Es en la primera década de 2000 cuando la institución ha incursionado en aspectos de la vida y el ambiente, creándose espacios participativos como las asociaciones o gremios académicos, movimientos estudiantiles universitarios y articulación de programas y convenios interinstitucionales, sin embargo, es poca la evidencia en su papel fundamental de transformación, modernización y democratización de la sociedad, en los esquemas y los valores que aseguren la estabilidad social, asistencia y servicio a las comunidades para la solución de los complejos problemas asociados con su desarrollo, bienestar y en la conformación del proceso de integración que incida sobre el futuro de su organización social.

Por otra parte, en la Universidad de La Guajira, en el año 2010 se creó el sistema integrado de gestión de calidad (SIGUG), es el conjunto de elementos de gestión de la academia, interrelacionados, que constituyen una herramienta operacional del modelo de gestión sistémico, sistemático, transparente, con un enfoque basado en procesos y en la satisfacción social de los usuarios del servicio de educación superior, que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de la calidad de la formación ofertada e impartida por la institución; dicho sistema está fundamentado en la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000, el modelo estándar de control interno MECI 1000, y el sistema de desarrollo administrativo "SISTEDA".

En efecto, la gestión con calidad tiene que estar conjugada con la pertinencia y el impacto, pues no se puede concebir una institución universitaria de calidad que no sea pertinente con su entorno social. En tal sentido, es relevante la velocidad con la que están cambiando los conceptos y las técnicas financieras de marketing, de logística, de producción y de gestión del talento humano. La historia demuestra que con frecuencia factores externos e innovadores generan consecuencias de mayor envergadura en los resultados de la gestión institucional.

Dentro de este marco, las debilidades planteadas en el modelo de gestión de esta IES del Caribe Colombiano, no permiten que impacte competitiva y productivamente en su entorno. El propósito de este artículo es proponer la mejora del sistema integral de gestión de la Universidad de La Guajira, en base a las entrevistas realizadas.

## **Perspectiva teórica**

Según Hoyle (2001) la norma ISO 9000 define los términos gestión y calidad. La gestión es definida como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y coordinar una organización. Por su puesto, las organizaciones se dirigen y controlan

en relación con sus metas o propósitos (Misión, Visión y Objetivos) y la calidad se refiere al grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos del cliente, usuario o beneficiario. La calidad puede ser pobre, buena o excelente.

En esa misma línea, Martínez (2014) argumenta que la calidad representa una forma de hacer las cosas en la que, fundamentalmente, predomina la preocupación por satisfacer al usuario, y por mejorar día a día, procesos y resultados. En una institución u organización como la Universidad, la calidad se extiende al conjunto de sus fines, a los sistemas que la integran, procesos que desarrolla y resultados que obtiene. Promocionar y garantizar la calidad de las universidades españolas, tanto a nivel nacional como internacional, es un fin esencial de la política universitaria.

De igual modo, Almada y otros (2009) señala que algunas de las razones para el uso de la calidad, en el ámbito de la enseñanza superior y de la investigación, son: el aumento de la participación de empresas globales como parte de la propuesta educativa, el desarrollo cada vez en mayor grado de los programas a distancia o virtuales, el aumento de la demanda de proyectos descentralizados y globales, la complejidad de los entornos en que se insertan los nuevos profesionales.

Ahora bien, Sánchez (2006) define la gestión de calidad total, como una de las teorías y herramientas organizacionales más consistentes de las existentes en la actualidad, teniendo en cuenta que ha logrado combinar la gestión estratégica, el enfoque de sistemas (pensamiento sistemático), el enfoque de procesos y la gestión de una cultura en función de hacer o satisfacer lo requerido por el cliente, logrando de manera coherente y comprometida los resultados deseados por las partes comprometidas e interesadas. Además, relaciona las actividades necesarias para aplicar gestión de calidad total.

En primer lugar, de acuerdo con Sánchez (2006), cada empresa debe implementar un proceso administrativo que involucre cuatro (4) etapas: Planeación, Ejecución, Verificación y Actuación (PEVA), Proceso conocido como Ciclo de Deming (1989). La más importante etapa del proceso es la planeación, porque representa la vía para alcanzar metas. Planeación es anticiparse al futuro y definir la forma cómo la empresa actuará en orden a ser exitosa económicamente y en el cumplimiento de su misión social. La planeación comprende diagnósticos, misión, objetivos, metas, políticas, programas, proyectos, procedimientos, presupuestos, reglas y estrategias que reflejen la situación actual, las perspectivas y las acciones para hacerlas realidad.

Después que una compañía tiene un plan de acción, la ejecución es la siguiente etapa y consiste en llevar a cabo el plan de acción. Una vez ejecutado el plan de acción debe verificarse con el propósito de determinar si la acción propuesta se movió efectivamente desde la planeación hasta el logro de la misión, objetivos y metas. Una respuesta afirmativa o negativa conlleva a la actuación conducente al mejoramiento de los resultados obtenidos utilizando la evaluación realizada como

fuente de diagnóstico para volver a iniciar el PEVA con nueva planeación. Así, este proceso administrativo no termina puesto que el fin es el comienzo y la gestión de calidad total está presente en todas sus etapas.

En segundo lugar, Sánchez (2006) señala que una empresa requiere herramientas para construir el mejoramiento continuo. Estas herramientas son técnicas estadísticas que permiten saber cómo es esta y cuanto se ha mejorado. Dentro de las más importantes tenemos: Diagrama de Pareto, Diagrama causa-efecto, técnicas de grupo nominal, lluvia de ideas y análisis del campo de fuerzas.

Ciertamente, una vez el gerente y directores aprenden acerca del PEVA y sus herramientas, cada trabajador en la empresa debe aprender lo mismo y formar equipos para solucionar problemas específicos en cada área o departamento. Por esto la capacitación es muy importante porque los trabajadores en general no conocen acerca del trabajo en equipo, procesos, estadísticas, lo que permitiría el mejoramiento de la empresa.

Aunado a lo descrito anteriormente, la gestión de la calidad también contempla principios que son fundamentales para transformar la cultura organizacional y el cumplimiento de ellos deriva en grandes satisfacciones para todos los actores organizacionales, partes interesadas y sociedad en general. Sánchez (2006) los describe como enunciados y proposiciones inquebrantables y de obligatorio cumplimiento para lograr de manera racional y coherente resultados satisfactorios. Los principios se erigen como ideas rectoras máximas que guían el comportamiento de las personas y toda organización debe tener principios sólidos y la voluntad de cumplirlos impecablemente. Según la norma ISO los principios que deben guiar una cultura de calidad son:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

De igual manera, para la Gestión de la Calidad el liderazgo bien delimitado y genuino en todos los niveles de la organización, es clave en la prestación de un servicio excelente, un liderazgo que dirija e inspire lo necesario para potenciar el compromiso entre los servidores.

La esencia de ese liderazgo es una cultura de logros en la que tiene que estar

inmerso todo el personal en la organización, que les haga sentirse desafiado y dando siempre lo mejor de sí mismos. La diferencia entre los líderes y los directivos sería que los primeros ponen el énfasis en los recursos emocionales y espirituales de una organización, mientras que los directivos se preocupan más de los recursos físicos de la organización (Zeithaml y otros, 1993). Para estos autores, algunas características del liderazgo del servicio son:

“Visión del servicio: considerar que la calidad del servicio es la clave del éxito y por ello se esfuerzan por ofrecer un servicio mejor. Conciben la calidad del servicio como la base de la competencia. Altos estándares de calidad: estima que la forma en que la empresa valora los pequeños detalles define el estilo con el que llevará los grandes detalles. Preocupación por potenciar la fiabilidad del servicio. Liderazgo sobre el terreno: dirige la operación hacia la acción, es decir, están pendientes de la actividad que se realiza a la vez que abogan por un clima de trabajo en equipo. Integridad: tener en alta estima el hecho de ser justos, consistentes y fiables”.

En efecto, Morales y Hernández (2004) hacen mención de diversos sistemas que tienen como objetivos en las organizaciones de servicios, crear una cultura de la calidad total. Entre los más relevante encontramos el sistema o modelo europeo denominado EFQM (Modelo Europeo de Calidad Empresarial), el modelo TQM (Calidad Total Empresarial) y el MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award). Para estos autores, el EFQM es un modelo no normativo creado como herramienta para la gestión de la calidad, posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios. La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial.

Ahora bien, aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse. Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normatividad de gestión de calidad, normas industriales específicas, etc.) sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

Por su parte, Morales y Hernández (2004) conceptúan que los criterios del MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) han sido empleados por diversos países para identificar las organizaciones que funcionan de manera excelente. Las organizaciones pueden constatar que los criterios para el funcionamiento excelente ayudan a guiarles a través de las difíciles decisiones de la

gestión. Sus acciones y políticas son dirigidas por un conjunto de valores centrales. Estos aspectos se han adoptado también como válidos para valorar la aproximación de una empresa a un grado de calidad, coinciden con los principios de gestión de la calidad que las normas propugnan y con los conceptos fundamentales de excelencia del modelo EFQM.

Se encuentran también mecanismos para el aseguramiento de la calidad que implican el desarrollo de procesos de planificación y sistematización necesarios para asegurar la calidad, entre estos mecanismos están las normas EN (European Norms), BS (British Standards), ISO (International Standardization Organization) y UNE (Una Norma Española). Estos detallan los elementos a tener en cuenta para implementar un sistema de calidad, que ofrezca confianza en que el producto y/o el servicio cumplen los requisitos de calidad que conlleva a satisfacer a usuarios o consumidores.

En este sentido, se puede considerar la gestión de la calidad una filosofía empresarial que ha de implementarse en la organización con un significado global, sistémico, que permite introducir a las personas en un proceso de mejora continua, motivándolas para redescubrir el enorme potencial del ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho. Esto requiere una revolución cultural hacia un cambio de actitud y aptitud que debe experimentar el personal a todos los niveles de la organización, que ayuda a reencontrar sentido al trabajo, que involucra a todos en una dinámica de mejoramiento continuo, necesitando su compromiso y participación para conseguir satisfacer las expectativas, requerimientos y necesidades de clientes y el entorno, por medio de una estrategia de trabajo en equipo y de innovaciones continuas, buscando la revalorización y significado a todos los procesos.

## **Metodología**

La investigación es cualitativa y corresponde a un estudio de caso descriptivo y propositivo. La aplicación de este método hace posible describir y analizar la implementación, los elementos, características y resultados de los procesos generales y específicos del sistema de gestión de calidad de la Universidad de La Guajira, evaluar su gestión en la contribución al desarrollo sostenible del departamento de La Guajira y proponer nuevas acciones tomando como referente información primaria y secundaria; entrevistas, la página web y experiencias de IES nacionales e internacionales en la implementación de Sistemas Integrales de Gestión.

Concretamente, de acuerdo con lo planteado por Aktouf (2001), se trata aquí de un tipo de problema que necesita el estudio completo, detallado y profundo de un número limitado de objetos, de individuos, de eventos. Para Hernández y Otros (2008) gran parte de los estudios de caso de este tipo tienen como objetivo documentar una experiencia o evento en profundidad o entender un fenómeno desde la perspectiva de quienes lo vivieron.

En general, los múltiples problemas sociales y educativos susceptibles de investigación hacen necesaria una mayor diversidad de enfoques metodológicos. En este estudio se aborta el enfoque hermenéutico y constructivista.

Por su parte, Barreto y otros (2006) expresan que el enfoque constructivista desde la epistemología y la pedagogía, tiene tres posturas relevantes: radical, piagetiano y social. No obstante, desde el punto de vista empresarial, Blanco (2007) argumenta que en la gestión administrativa, el constructivismo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno, y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias en el talento humano de una institución, se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como el entorno social en el que se relacionan.

Posteriormente, el momento de consolidación en el cual se elabora la propuesta con fundamento en la información recolectada. En tal sentido, se combina el levantamiento de información con el análisis documental, lo que permite contextualizar el documento del estudio científico y coadyuvar a favorecer a la Universidad de La Guajira al desarrollo de una gestión permeada por el espíritu de la calidad, en cumplimiento de la misión y propósitos institucionales, con el fin de impactar competitiva y productivamente su entorno.

De acuerdo con lo expuesto, en el desarrollo de las entrevistas se consideraron los siguientes aspectos: No sesgarlas o influenciarlas, realizar la aplicación de manera neutral, evaluar su tiempo de aplicación y el desarrollo de las mismas. Se preguntó lo siguiente:

- a) ¿Cómo ha sido su participación en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad SIGUG?
- b) ¿Conoce usted el mapa de procesos del SIGUG? ¿En qué proceso usted participa?
- c) ¿Cómo percibe o evalúa la situación actual del SIGUG?
- d) ¿Qué cambios haría usted en el SIGUG para que fuera más eficaz?
- e) ¿Se han determinado indicadores? ¿Cómo ha sido su construcción? ¿Los conoce? ¿De qué manera los aplica en su evaluación y mejoría de su desempeño?
- f) ¿Se han identificado y definido matrices de riesgo? ¿Se han aplicado planes de tratamiento de los riesgos? Dé un ejemplo.
- g) ¿Cómo se han estado mejorando los procesos y procedimientos?
- h) ¿Qué acciones considera deberían realizarse desde el Departamento de Gestión Humana para mejorar el SIGUG y construir una cultura de calidad universitaria?

- i) ¿Considera que la institución ha mejorado? ¿Qué aspectos negativos y cuales positivos percibe en el sistema?

Sin embargo, aunque se presentaron todas estas preguntas en el cuestionario, los resultados estarán centrados en las 2 últimas, para tomar en cuenta los elementos para una posible propuesta de mejora de dicho sistema de calidad, luego de su implementación.

Del mismo modo, entre los factores que se tuvieron en cuenta para determinar el número de entrevistados, se toma como referencia a Hernández y otros (2008), quienes consideran que se debe tener en cuenta la capacidad operativa de recolección y análisis, con el cual se pretendía sintetizar la información, evitando excesos que resultarían difíciles de manejar o concluir; el entendimiento del fenómeno a través de información que permitía responder a los aspectos evaluados, y la naturaleza del fenómeno, correspondiente a la accesibilidad de la recolección de información y las categorías de los entrevistados (ver tabla 1).

**Tabla 1. Perfil y numero de entrevistados**

<b>PERFIL</b>	<b>TOTAL</b>
Directivos	3
Administrativos	3
Docentes	3
Estudiantes	3
Egresados	3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Los entrevistados se referencian en el documento con un prefijo compuesto por las dos primeras letras del perfil de cada uno, seguido del número asignado de acuerdo al momento o la secuencia en que se realizó la entrevista en cada perfil (ver tabla 2). Por ejemplo, el primer directivo se le denomina DI 1.

**Tabla 2.Descripción de los entrevistados**

NOMINACION	IDENTIDAD
DI	Directivo 1
	Directivo 2
	Directivo 3
AD	Administrativo 1
	Administrativo 2
	Administrativo 3
DO	Docente 1
	Docente 2
	Docente 3
ES	Estudiante 1
	Estudiante 2
	Estudiante 3
EG	Egresado 1
	Egresado 2
	Egresado 3

**Fuente:** elaboración propia.

Lo anterior, significa que se realizaron quince entrevistas, con las cuales se logró recolectar información importante para el tema de estudio, teniendo en cuenta que se buscó indagar con mayor profundidad la información que permitiera entender el fenómeno estudiado.

## Resultados

La estructura administrativa de la IES es mecanicista, por cuanto la autoridad de toma de decisiones es centralizada, las relaciones jerárquicas son rígidas, es una entidad de muchas reglas, reglamentos y procedimientos, lo cual no facilita la ejecución de sus funciones. Tanto la estructura del aparato administrativo y académico como las relaciones entre sus actores, determinada por la funciones y roles asumidos frente a los procesos, afecta la capacidad de gestión universitaria en la medida en que no son claras y obstaculizan el flujo adecuado de los mismos.

En términos generales, las respuestas a la pregunta ¿Qué acciones considera deberían realizarse desde el Departamento de Gestión Humana para mejorar el

SIGUG y construir una cultura de calidad universitaria? muestran desarticulación del talento humano de la IES con las funciones institucionales. En la entrevista realizada al director del Instituto Virtual de Educación Superior a Distancia (IVESAD), dijo que existe un problema grave que los empleados y funcionarios de la universidad no tienen el empoderamiento de una cultura de la utilización de un sistema integral de gestión, básicamente con el tema de capacitaciones y empoderamiento del sistema se podría lograr que despegue y sobre todo que se certifique a nivel nacional para que le de ese carácter institucional que necesita la institución.

De todas maneras, el sistema integral en estos momentos se encuentra con profesionales que están trabajando en el acompañamiento a todas las dependencias para que se cumplan los formatos, los estándares establecidos en él y así poder dar como un arranque a este tren que está detenido. Este es un funcionario que tiene aproximadamente 20 años de estar vinculado a la universidad, piensa que para lograr una gestión universitaria de calidad debe haber cambios en su cultura, con base a las capacitaciones y empoderamiento.

Por su parte, el director de Control Interno dice que hay que capacitar a la gente, hay que meterla en el cuento, no es solamente levantar unos procesos, unos procedimientos, unos formatos y colgarlos en la página para que hagan ahí, no, sino que tienen que capacitarse, sobre todo en la cultura que tenemos nosotros de no leer, de improvisar, yo pienso que la clave está en capacitar a la gente y luego sí, es como motivarlos para que puedan entonces desarrollar sus competencias. Este directivo sabe que no se trata solo de formatos, procesos y procedimientos, el SGC no de forma, es un proceso de fondo, muy bien planificado, estructurado e implementado.

Por otro lado, la directora de Control de Trámites Académicos dice: “Lo que manejemos todas las oficinas, que no solamente sea unos procesos los que se esté liderando, si no que debiéramos incluirnos el todo, porque de esa manera es que vamos a mejorar cien por ciento los procesos acá dentro de la institución”. Es decir, la participación del SGC debe ser de todos, un proceso institucional sistémico.

Concretamente, para el representante de los estudiantes en el máximo órgano colegiado de la IES: Ya la cultura está dada, lo principal, por ejemplo, el señor Rector está implementando y ha puesto todo el interés particular, como gestor y ejecutivo principal de la IES, lo ha hecho, lo que falta es buscar las personas que hagan efectivo ese procedimiento, para que exista un buen funcionamiento del SIGUG. Según esta opinión, existen fallas en el equipo que apoya la gestión del señor rector.

En efecto, para la estudiante del programa de Administración Pública: “Inicialmente dar a conocer a los estudiantes de la Universidad de La Guajira que se está trabajando dentro de La universidad, cual es el objetivo, cual es la finalidad de cada uno de los programas y sistemas que se están implementando para uno poder aportar y llevar a cabo una mejor formación y estar al tanto de lo que sucede dentro

de la universidad”. Es decir, es importante implementar sistemas de comunicación eficientes.

Ahora bien, la funcionaria adscrita a la Unidad de Emprendimiento, expresó que se han hecho muchas sensibilizaciones, creo que hicieron una primera etapa de sensibilización del SIGUG y quedó muy corta, pienso que quedó muy corta porque no se hizo a profundidad a conciencia, debería sensibilizarse aún más no solo a los líderes de procesos sino a aquellas personas que realmente son las que trabajan en las respectivas funciones de x proceso, concientizarles a ellos de la importancia que tiene el sistema de gestión de calidad en la importancia que tiene la universidad de que algún día se certifique, que de todas maneras eso también es un impacto y también demostraría que la universidad tiene un indicador en el servicio de eficacia y de eficiencia que le está ofreciendo a su comunidad en general. Resalta esta funcionaria la importancia de que líderes de procesos sensibilicen a sus colaboradores entorno al SGC y multipliquen la información para que se brinde un servicio de calidad en la institución.

Dentro de este marco, la egresada de la IES, vinculada al Centro de Extensión dijo que se debería tener personal que dinamice la cultura que la socialice, que estén pendiente de eso, del SIGUG está pendiente la oficina de planeación según entiendo, pero es socializando y mirando las cosas que se van dando que puedan hacerlo, por lo menos la construcción de la cultura, que casi nunca he oído hablar de la cultura de la calidad humana universitaria. Esta funcionaria tiene más de 25 años de labores en la institución, cree que no debe ser responsabilidad solo de la oficina de planeación, y algo relevante, nunca ha oído hablar de la cultura de calidad institucional.

Ciertamente, el egresado que se desempeña como docente ocasional argumentó que de parte de Talento Humano estar muy pendiente de todo ese diagnóstico que le pase el SIGUG para ver en realidad que es lo que está necesitando cada uno de los docentes, en qué parte tenemos debilidades y así proyectar, crear los planes de mejoramiento para todas las personas que trabajamos con la universidad. Insiste en que el SIGUG está en etapa de diagnóstico en la actualidad, hay que resaltar su propuesta de diseño y planes de mejoramientos institucionales.

Particularmente, la docente de la facultad de ciencias económicas y administrativas y contables, dijo que primero en la IES no se habla de departamento, la universidad no tiene departamento de gestión humana, tiene una oficina de talento humano, para la construcción de una cultura de calidad universitaria debe hacerse un trabajo de desarrollo humano sostenible y sustentable que también lo dice nuestra misión, nosotros somos una universidad de formación integral hacia el desarrollo humano sostenible y sustentable para un mejoramiento de la calidad de vida, ¿por qué? Porque tenemos una población de diversidad cultural y lo que es la inclusión y diversidad cultural es lo que más debemos

trabajar. La docente enfatiza en una cultura de calidad universitaria que tenga como norte el Proyecto Educativo Institucional, hacer énfasis en la inclusión de la multiculturalidad para generar desarrollo sostenible en la región.

Ante la opinión de estos actores de la IES del Caribe Colombiano objeto de estudio, se hace necesaria la implementación de un proceso de direccionamiento institucional, que proyecte una función gerencial moderna acorde a las exigencias del siglo XXI, que permita crear una cultura de la calidad y mejoramiento del desempeño en función del mejoramiento del servicio educativo. Este proceso social conlleva la responsabilidad de la alta dirección de conducir a la IES hacia metas previamente fijadas, mediante la planeación, organización, dirección y control de actividades que permitan cumplir las políticas institucionales requeridas en orientación y desarrollo de principios y objetivos misionales.

Por consecuente, los principios institucionales deben permear todas las actividades, procesos y macro-procesos, por ello, es necesario hacer intensiva la difusión y apropiación real de ellos, aun cuando ciertamente en las organizaciones del Estado, la pertenencia y el compromiso no son los principios característicos percibidos, ni realmente vivenciados por las personas que las integran. A ese respecto, se debe trabajar para lograr los cambios de actitud (compromiso y pertenencia), para que los trabajadores puedan asumir las responsabilidades y los desafíos de sus cargos. También es fundamental hacer eficiente los canales de comunicación, los que continúan siendo muy formales, y acaba interfiriendo en la agilidad de los procesos e interfiriendo en la percepción de las mejorías realizadas en los diferentes niveles e instancias de la IES.

Por otra parte, la configuración del Modelo integrado de Gestión de la Calidad MIGECUG, se elaboró con base en la NTCGP1000, ISO 9001, CNA, ISO 26000, MECI y DAFP definidas por el Estado para fortalecer y modernizar la administración pública, además, también fue fundamentado con las teorías analizadas, los datos de las entrevistas realizadas a los actores de la IES, el diagnóstico de la caracterización de los procedimientos establecidos en el mapa procesos del SIGUG, las acciones propuestas para que en la ejecución de las actividades definidas en los procesos se evidencie buen desempeño del Talento Humano de la IES, se alcancen óptimos resultados, se responda con criterios de calidad y satisfacción a las necesidades y expectativas de los estudiantes y usuarios, en cumplimiento de la razón social, la prestación de los servicios de Docencia, Investigación y Servicios de Extensión y Proyección Social, y en el mejoramiento continuo de los resultados académicos de estudiantes, egresados y graduados.

Las respuestas de la pregunta ¿Considera que la institución ha mejorado? ¿Qué aspectos negativos y cuales positivos percibe en el sistema? son argumentos fundamentales para la configuración del modelo.

En efecto, el director de Control Interno expresó que sí, la institución a pesar de todo esto, de que no se está implementando cabalmente el SIGUG y de que no se están haciendo otras cosas, sí ha mejorado bastante. El aspecto positivo es que nos

reorganiza en todo el accionar, eso, por ahí es que hay que empezar a venderle a la gente, nos reorganiza de tal manera que nosotros podemos agilizar y cumplir nuestra gestión en el sistema, lo que pasa es que tiene que haber más integración en el sistema e involucrar los funcionarios, conocimientos de él, por eso digo, si hay un conocimiento de cómo es el sistema y cómo aplicarlo, yo creo que la gente ya no va a ser renuente a ese cambio, y lo negativo es que no lo conocen todo, digamos que por falta de conocimiento. El directivo reconoce que existen debilidades en la implementación del SGC, también destaca la importancia de una alta participación de los funcionarios en su implementación.

Ahora bien, la directora de Registro y Control, piensa que: “hemos mejorado porque se le ha dado mayor agilidad a los procesos que a veces se estancaban, de pronto en el desarrollo de los procesos. Lo negativo es que la gente se apropie de que este no es un proceso del SIGUG de la U es un proceso con de todos”. También se puede observar en la declaración de esta directiva debilidades en el SGC. Aun cuando los formatos son importantes para el registro de los procesos, algunos funcionarios no han tenido una alta participación, no se han apropiado del proceso.

Dentro de este marco, para el estudiante representante del estamento en el Consejo Superior, deben fortalecerse los procesos de la IES para que su función sea más efectiva, al respecto dijo que no podemos decir que la universidad se ha estancado, ha mejorado circunstancialmente en estos últimos cinco o siete años, lo que nos falta es más efectividad, tenemos los procesos que si yo como persona, como estudiante veo que los procesos dentro de la universidad han mejorado, pero nos falta una mayor efectividad para que esos procesos puedan seguir siendo efectivos.

Ciertamente, la funcionaria de la Unidad de Emprendimiento, dijo que son negativos, el compromiso de muchos líderes o jefes de oficina y falta de sentido de pertenencia de funcionarios en general, que todos tengan la camiseta del SIGUG, positivos, veo el jefe de planeación que lidera el proceso de sistema de gestión de calidad, pueda que tenga muchas ganas, de pronto le falta más, para que fuera más efectivo que tuviera una reunión importante con la alta dirección y el que direcciona las políticas en la institución es el consejo superior, y pienso que desde ahí deben concientizarse todo el mundo para que la efectividad del proceso del sistema de gestión de calidad nos conlleve a un servicio más óptimo. Esta funcionaria enfatiza en la falta de compromiso de los líderes y funcionarios de apoyo, la necesidad de una mayor participación y la implementación de acciones que hagan que el SGC muestre resultados.

Aunado a lo descrito anteriormente, un funcionario de la oficina de Aseguramiento de la Calidad, dijo que lógicamente la universidad ha mejorado bastante en esta parte, lo negativo es que todavía veo que no ha arrancado en firme el SIGUG y es lo que se quiere que de una vez por todas arranque el proceso de gestión. Lo positivo es que por lo menos algunas dependencias ya han venido

trabajando, falta que las otras se metan en el cuento. Si se tiene en cuenta la dependencia donde ejerce sus funciones este funcionario, la alta dirección debe hacer un replanteamiento de las acciones implementadas, para cumplir con el direccionamiento estratégico de la institución, el SGC no ha arrancado, aun cuando hace varios años en cumplimiento de la normatividad la IES lo implementó.

Particularmente, el egresado y docente ocasional de la facultad de Ingeniería, expresó que la institución ha ido creciendo, mejorando, eso se debe a todos esos diagnósticos, creo que tenemos que seguir en ese mismo plan, mirando donde están las falencias y planteando nuevas alternativas que nos ayuden a seguir adelante a sacar la Universidad para que siga creciendo. Este egresado y docente ocasional insiste en considerar que el SGC está en una etapa de diagnóstico, se rescata de su opinión la necesidad de realizar un diagnóstico que conlleve a implementar planes de mejoramiento.

De igual forma, la docente de la facultad de Ciencias económicas, administrativas y contables, dijo que de los aspectos negativos está el convencimiento del mismo funcionario que no pone en práctica esas habilidades que le está mostrando el siglo XXI, que es el reconocimiento del otro, valorando al otro, la confianza, reconociendo el conocimiento del otro, sino que se sigue polarizando, trabajando en la individualidad, siendo que ya lo que está a la orden del día es lo colaborativo y el reconocimiento del otro para fortalecer las debilidades individuales e institucionales. Lo positivo, como digo, la universidad ha mejorado en el proceso de implementación de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC), en la alta dirección ha mejorado en el sentido de la viabilidad y reconocimiento intelectual de sus funcionarios, eso es grande, seguimos en el obstáculo, pero en los mandos medios y operativos que no hacen flexibles las políticas rectorales, entonces siempre va a haber un obstáculo en cuanto a los resultados que se quieren lograr a un plazo definido, porque se necesita concientizar a ese mando medio y operativo de que ya el ambiente es cambiante lleno de incertidumbre y lo que vale es el ser humano.

En efecto, la declaración de la docente evidencia debilidades en el clima organizacional de la IES y en un comportamiento ético, es fundamental que los funcionarios fortalezcan competencias para trabajar en equipo, desarrollen creatividad e innovación, como aspecto relevante que se respete y reconozca de sus coequiperos sus habilidades y destrezas para que la universidad pueda mejorar el servicio educativo a sus estudiantes, egresados y graduados.

Es así como, los sistemas de gestión, de control interno y de desarrollo administrativo se soportan como elementos comunes y complementarios. La articulación de ellos se caracteriza por la adopción del modelo basado en la gestión por procesos y mejora continua, mediante la aplicación de la metodología conocida como PHVA, descrito en la parte 3 de este estudio.

Finalmente, la norma establece como primer paso para la implementación del SGC, comprometer a la alta dirección por ser responsable de la planeación

estratégica general, la revisión, auditoría y/o seguimiento de los planes y procesos, el mejoramiento de la comunicación, el clima organizacional, la gestión de la calidad, la infraestructura física, la gestión de clientes, de producción, los procesos claves y del establecimiento, promoción y mantenimiento de la política y los objetivos de calidad. Asimismo, definir el representante de la alta dirección responsable del diseño e implementación del SGC y comité de la calidad que le apoyará.

## **Conclusiones**

El estudio adelantado permitió evidenciar que aun en un ambiente complejo como el de las universidades públicas se pueden fortalecer las oportunidades de mejoramiento que se plantean para esta IES, y desarrollar una gestión permeada por el espíritu de la calidad, en cumplimiento de la misión y propósitos institucionales, con el fin de impactar competitiva y productivamente su entorno.

De esta manera, se puede afirmar que el proceso de implementación de un SGC requiere en la construcción del proyecto, la participación colectiva de los todos los actores institucionales. Igualmente, del compromiso, participación y responsabilidad de todos depende, diseñar y aplicar el diagnóstico general y específico; la planificación sistémica del SGC; el diseño de las políticas y objetivos de la calidad; la implementación de la metodología PHVA; la construcción colectiva del mapa de macro-procesos que configura los procesos que conllevan a cumplir los requisitos a usuarios, la sociedad y el Estado; la asignación de responsabilidades a directores de dependencias, jefes de procesos y funcionarios de las áreas administrativas y académicas; la caracterización de los procesos; documentar los procedimientos; la elaboración del Manual de calidad; identificar y establecer indicadores; el diseño del sistemas de quejas, reclamos y sugerencias; la definición de acciones preventivas y de acciones correctivas; determinar el sistema de medición de la satisfacción de los usuarios; definir matrices de riesgos; definir planes de mejoramiento; elaborar formatos de registros; realizar y hacer productivas las capacitaciones; diseñar sistemas efectivos de comunicación y sensibilización; los controles de la alta dirección.

En todo caso, la participación comprometida de la alta dirección favorece la resolución de problemas estructurales y de mayor análisis, a obtener la certificación de calidad y su continua renovación, en cumplimiento de las normas nacionales e internacionales.

Es así como, de las acciones propuestas para el mejoramiento del desempeño del talento humano de la IES, se busca mejorar la actitud y aptitud de todos frente a los procesos institucionales. La modernización de la oficina de talento humano favorece la eficiente toma de decisiones; mejorar el clima laboral; compromiso y cumplimiento de principios institucionales de los funcionarios públicos; una labor productiva, participativa, creativa e innovadora; disminuir la resistencia a los

cambios y apropiarse de una cultura permeada por el espíritu de la calidad.

De esta forma, se afirma que la implementación de MIGECUG con sus acciones sistemáticas, busca coadyuvar al cumplimiento del papel fundamental de esta IES del Caribe Colombiano, la transformación de la sociedad. En el cumplimiento de sus funciones básicas con su cultura permeada por el espíritu de la calidad, la IES estatal de mayor cobertura del departamento de La Guajira, adelantar acciones interinstitucionales con las empresas del mercado y con potenciales empresas, ofrecer asesorías e implementar SGC que les permita mediante procesos sistémicos, mejorar continuamente la razón de ser e impactar positivamente en la región, y en los procesos de formación transmitir a los individuos conocimiento intelectual indispensable para la modernización de la sociedad, proporcionar esquemas y valores que aseguren su estabilidad socioeconómica, para lo cual tiene el compromiso de planear y ejecutar servicios educativos de excelencia académica que formen talento humano competente y en su desempeño profesional contribuyan comprometidos y de manera responsable al crecimiento económico y el desarrollo sostenible y sustentable de su entorno.

Finalmente, el emprendimiento debe ser el enfoque estratégico prioritario dentro del proceso de formación en la IES, para modificar la tendencia hacia la búsqueda de empleo e incrementar las iniciativas empresariales con efectivos SGC, como alternativa para trabajar dignamente, tener buena calidad de vida, generar productividad y competitividad en el sector empresarial a un nivel superior en la calidad de la prestación de servicios y la comercialización de bienes en un mundo sin fronteras físicas, como estrategia para mejorar las posibilidades de desarrollo humano y realización personal, en lo individual, y de desarrollo social, económico, cultural, político y ambiental en lo colectivo.

## **Referencias bibliográficas**

- Acuña, Doris (2014). **Rediseño del sistema integral de gestión de calidad en una universidad del caribe colombiano, la Universidad de La Guajira.** Universidad del Magdalena. Colombia.
- Aktouf, Omar (2001). **La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones.** Editorial de la Universidad del Valle. Colombia.
- Almada, Clara; Rivas, Rossana y Troquet, Michel (2009). Universidad: la calidad como herramienta de gestión. **Revista Iberoamericana de Educación.** Volumen 49, número 1. España. (Pp 1-11).
- Barreto, Carlos; Gutiérrez, Luis; Pinilla, Blanca y Parra, Ciro (2006). Límites del constructivismo pedagógico. **Revista Teoría de la Educación.** Volumen 9, número 1. Colombia. (Pp. 12-32).

- Blanco, Antonio (2007). **Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencia.** Editorial ESIC. España.
- Deming, Edwards (1989). **Calidad, productividad y competitividad: la salida a la crisis.** Editorial Díaz de Santos. España.
- Hernández, Roberto; Baptista, Pilar y Fernández, Carlos (2008). **Metodología de la investigación.** Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Hoyle, David (2001). **ISO 9000, Manual de Sistema de Calidad.** Editorial Paraninfo. España.
- Martínez, Diego (2014). La calidad en los servicios y gestión de las universidades. **Revista Vasca de Administración.** Número 99-100. España. (Pp. 1937-1947).
- Morales, Verónica y Hernández, Antonio (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización. Extraído de <http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>. Consulta: 8/11/2010.
- Sánchez, Jairo (2006). **Administración y certificación de la calidad mediante la Norma ISO 9001: 2000.** Editorial Gente Nueva. Colombia.
- Zeithaml, Valerie; Parasuraman, Andrew y Berry, Leonard (1993). **Calidad total en la gestión de servicio.** Editorial Díaz De Santos. España.