

**Propuesta de mejora al Sistema de Gestión de Calidad del Fondo Rotatorio de la
Policía**

Alexander Choachí Silva
Karent Lisseth Mateus Jaimes
Laura Carolina Ruiz Acosta

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de Calidad
Bogotá D.C.
2018

Propuesta de mejora al Sistema de Gestión de Calidad del Fondo Rotatorio de la Policía

Alexander Choachí Silva
Karent Lisseth Mateus Jaimes
Laura Carolina Ruiz Acosta

Asesor del proyecto:
Hernando Camacho Camacho

Trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Gerencia de la Calidad

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de Calidad
Bogotá D.C.
2018

Dedicatoria

Agradezco el apoyo de mis padres, de la institución y docentes por guiarme en este camino siendo fuentes de motivación para mí crecimiento personal y profesional; ayudarme a reinventarme y mejorar día a día.

A mis compañeros y amigos con quién tuve la oportunidad de interactuar y compartir conocimientos y momentos para que después de años con orgullo podamos vivir el cumplimiento de esta meta en común.

ALEXANDER CHOACHÍ SILVA

Mi agradecimiento y dedicación primero que todo a Dios por su divina voluntad y su perfecto tiempo; a mi familia, en especial a mis papás, por su comprensión y amor infinito y por ser mi pilar; a Sergio Barón por su paciencia, su amor y el ánimo con el que siempre me supo alentar.

Gracias a todos los que siempre desearon buenas cosas en este proyecto y a mis compañeros de proyecto por su apoyo y entrega.

KARENT LISSETH MATEUS JAIMES

En primera medida quiero dedicar este trabajo a Dios, a mis padres y mi familia me han apoyado siempre permitiéndome hacer lo que me apasiona y llena mí vida de satisfacción, a mí hermano y mi novio por ser mis cómplices en todo este proceso, gracias a nuestro trabajo en equipo hoy puedo decir que logramos materializar uno de mis más grandes sueños.

LAURA CAROLINA RUIZ ACOSTA

Un agradecimiento común al Fondo Rotatorio de la Policía por el apoyo, la continua colaboración y confianza en nuestro trabajo, por abrirnos sus puertas y permitirnos ser parte de ellos.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D. C. 29 de Noviembre de 2018

Tabla de contenido

Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
1. Caracterización de la entidad	13
1.1. Ubicación.....	13
1.2. Tamaño de la entidad.....	15
1.3. Políticas de la organización	15
1.3.1. Objetivos de calidad.....	15
1.4. Portafolio de productos.....	16
1.5. Breve historia.....	17
1.6. Descripción del cliente	18
1.7. Actividades de Exportación.....	18
1.8. Certificación del Sistema de Gestión de Calidad	18
2. Descripción del problema	19
2.1. Formulación del problema.....	19
3. Objetivos	21
3.1. Objetivo General.....	21
3.2. Objetivos Específicos	21
4. Justificación	22
5. Marco referencial	23
6. Diseño de la investigación	25
6.1. Tipo de Investigación	25
6.2. Recolección de datos de fuentes primarias.....	25
7. Diseño y gestión de procesos Fondo Rotatorio de la Policía.....	26
7.1. Identificación de Procesos	26
7.2. Mapa de procesos	26
7.3. Caracterización de procesos	27
8. Conceptos de Neuromarketing para el Fondo Rotatorio de la Policía.....	63
8.1. Filosofía de la administración del marketing en el Fondo Rotatorio de la Policía.....	64

8.1.1.	Producción.....	64
8.1.2.	Producto.	66
8.1.3.	Concepto de Venta.	67
8.1.4.	Concepto de Mercadotecnia.	67
8.1.5.	Concepto de Mercadotecnia Social.	68
9.	Aplicación del modelo de excelencia EFQM	70
9.1.	El modelo europeo de excelencia empresarial	70
9.2.	Diagnóstico estadístico	73
9.2.1.	Media.....	74
9.2.2.	Moda.....	76
9.2.3.	Mediana.	77
9.2.4.	Análisis de correlación Bivariada.	77
9.2.5.	Índice de confiabilidad Alfa de Cronbach.....	79
9.2.6.	Análisis Anova.	81
9.3.	Planeación de la aplicación del modelo.....	81
9.3.1.	Etapa 2: Reconocimiento de la evaluación.	82
9.3.2.	Etapa 3: Compilación de la información obtenida.	84
9.3.3.	Etapa 4: Análisis y determinación de planes de mejora.....	88
10.	Estrategia de responsabilidad social empresarial	101
10.1.	Contexto de la organización frente a los principios de la responsabilidad social empresarial.....	102
10.2.	Estrategia de responsabilidad social empresarial Fondo Rotatorio de la Policía.....	104
10.3.	Alcance de la estrategia de Responsabilidad social empresarial	104
10.4.	Materias fundamentales de la Responsabilidad social Empresarial	104
10.4.1.	El medio ambiente.	105
10.4.2.	Derechos Humanos y prácticas laborales.	105
10.4.3.	Gobernanza de la organización.....	106
10.4.4.	Prácticas justas de operación.	106
10.4.5.	Asunto de los consumidores.	106
10.4.6.	Participación activa y desarrollo de la comunidad.	106
11.	Verificación estratégica de la calidad.....	118

11.1.	La Auditoría Interna.....	118
11.2.	Procedimiento	122
11.2.1.	El programa de Auditoria.	122
11.2.2.	El plan de auditoría.....	122
11.2.3.	Reunión de apertura.....	122
11.2.4.	Listas de verificación o lista de chequeo.	123
11.2.5.	Informe de auditoría.	123
11.2.6.	Reunión de cierre.....	123
11.3.	Uso de la verificación realizada en el FORPO	123
11.4.	Resultados de la auditoria	123
12.	Seguimiento y Medición de la calidad	156
12.1.	Propuesta de seguimiento y medición para el Sistema de Gestión de Calidad.....	159
12.1.1.	Tablero de la MEGA.	160
12.1.2.	Tablero Estratégico.....	160
12.1.3.	Tablero de Procesos.....	161
13.	Mejora Continua.....	174
13.1.	Ciclo PHVA del proceso: “Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral”	176
13.2.	Plan de Mejora al SGC	179
13.3.	Identificación del área de mejora	180
13.4.	Causas del problema	180
13.4.1.	Diagrama de Pareto.	181
13.4.2.	Diagrama de Árbol	188
13.5.	Objetivo.....	192
13.6.	Selección de las Acciones de Mejora.....	193
13.7.	Planificación	194
14.8.	Seguimiento	201
14.	Propuesta de integración de los sistemas de gestión	202
14.1.	Norma UNE 66177	204
14.1.1.	Desarrollo del plan de integración.....	205
14.1.2.	Implantación del plan de integración.....	207
14.1.3.	Revisión y mejora del sistema integrado de gestión.....	207

14.2.	Especificación PAS 99.....	207
14.3.	Desarrollo del Plan de Integración para el Fondo Rotatorio de la Policía.....	209
14.3.1.	Objetivos.....	209
14.3.2.	Beneficios de los sistemas integrados.	210
14.3.3.	Dificultades ante la integración de los sistemas integrados.	211
14.3.4.	Contexto de la organización.	211
14.3.5.	Política integral del Fondo Rotatorio de la Policía.....	236
14.3.6.	Selección del método de integración.	236
14.3.7.	Programa de actividades de la integración de sistemas de gestión y apoyo de la alta dirección. 237	
15.	Conclusiones y Recomendaciones	242
15.1.	Conclusiones	242
15.2.	Recomendaciones	244
	Referencias	245
	Lista de Ilustraciones.....	249
	Lista de Tablas	252
	Anexos.....	254

Resumen

El Fondo Rotatorio de la Policía -FORPO- como establecimiento público de orden nacional, siendo una entidad del estado es consciente de la importancia que tiene la óptima ejecución de todos sus procesos y la apropiada prestación de sus servicios para el cumplimiento de su objeto social de manera tal que se garantice la satisfacción de las partes interesadas. Para el cumplimiento de estos objetivos y para el alcance eficaz y eficiente de la calidad se considera entonces como prioridad la implementación, a través de métodos y estrategias, de los Sistemas de Gestión.

Justamente, el FORPO no desconoce esta situación; razón por la cual después de algunos esfuerzos y diligente gestión, obtiene en el año 2017 la actualización a la certificación ISO 9001:2015. Pero como es bien sabido, el proceso de calidad no puede parar en el reconocimiento ni limitarse solamente en el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma de una forma documental, sino que requiere de esfuerzos continuos y constantes mejoras para lograr introducirlo en la organización como un tema transversal; es decir, que sea parte de una cultura organizacional.

En consecuencia, en este proyecto se establece una propuesta de verificación y mejora al Sistema de Calidad ya implementado realizando un análisis de los procesos, estrategias y métodos actuales. Con el uso de diversas técnicas de diagnóstico se pretende detectar posibles oportunidades de mejora que logren involucrar a todo el personal y las partes relacionadas. Adicional a ello, se revisarán los temas relacionados con el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo evaluando las posibles prácticas que puedan ser implementadas como parte de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial con el objetivo de apoyar el proceso actual de la entidad, en el cual el FORPO pretende lograr las certificaciones en las normas ISO 14001 y OHSAS 18001.

Palabras Clave

Sistema de gestión de calidad, modelo de excelencia EFQM, mejora continua, responsabilidad social empresarial, integración de los sistemas de gestión

Abstract

The “Fondo Rotatorio de la Policia” -FORPO- as public establishment of social national order, like an estatal entity, is aware of the importance of the optimal execution in all their process and the appropriate provision of their services for the fulfillment of their social objective in such a way as to guarantee the satisfaction in the interested parts. For de fulfillment of these objectives and the effective reach and efficient of the quality is considered as a priory the implementation through methods and strategies of the management Systems.

Justly, the FORPO doesn't ignore this situation; reason why, after some efforts and diligent management, it gets in the year 2017 the actualization to the certification ISO 9001:2015. But, as is known, the quality process can't stop in the recognition or limit just in the fulfillment of the establishment requirements in the rule like a documentary form, but it requires continuous efforts and constants improvements to achieve introducing in the organization like a transversal theme, it means, that it be a part of a cultural organization.

Consequently, this project establishes that a proposal of verification and improvement in the quality System already implemented making an analysis in the process, strategies and currently methods. With the use of various diagnostic techniques, it is intended to detect possible improvement opportunities that achieve involve all staff and related parts. Additional to it, the topics related with the environment will be reviewed and the occupational safety and health, evaluating the possible practices that can be implemented as part of the Corporate and social Responsibility strategy with the objective of support in the current process of the entity, in which the FORPO, pretend to achieve the certifications in the ISO 14001 and OHSAS 18001 rules.

Keywords

Quality management system, model of excellence EFQM, corporate social responsibility, integration of management systems

Introducción

El vertiginoso desarrollo de las tecnologías y sobretodo las enfocadas en la comunicación y la información, han provocado innumerables cambios en la sociedad y una nueva cultura en la cual se destaca la desaparición de fronteras, un mundo totalmente conectado que pareciera fusionarse para convertirse en una sola sociedad. Por lo tanto, las empresas deben adaptarse a dichos cambios, diseñar estrategias para ser parte de esta nueva sociedad; es decir, estar preparada para ser más competitiva, pues de lo contrario, representará un inminente riesgo: la desaparición en el mercado. Y es gracias a estas presiones del nuevo mundo que las organizaciones han venido buscando la mejor estrategia y métodos que permitan una correcta preparación para ser incorporados al sector empresarial a nivel mundial. Una de ellas y muy importante, es la adquisición de un modelo de calidad, donde satisfacer las necesidades del cliente y de quienes se ven involucrados sea la razón principal y que uno de los pilares sea el enfoque hacia una mejora continua. Es aquí donde el término Calidad y su significado hacen notable presencia. Y es que su concepto y enfoque han sufrido cambios y ha mostrado una evolución a lo largo del tiempo. A pesar de que se expresen significados diferentes acerca de “calidad” dependiendo del enfoque, finalmente el objetivo de ellos apunta a la satisfacción de las necesidades o requerimientos y expectativas de un cliente:

“Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” (W. Edwards Deming)

“La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos:

1. *La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.*
2. *Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”.* (Joseph M. Jurán)

Desde las primeras civilizaciones se observa una gran preocupación por hacer las cosas bien y seguir parámetros o normas, y a través de la historia vemos cómo se han ido transformando los métodos de implementación de la calidad con la aparición de personajes que han realizado grandes aportes en esta materia y a quienes han sido catalogados como “Gurús de la Calidad”. Sus estudios y seguimiento al tema han perfeccionado la forma en la que se coordina, planifica, dirige y controla la Gestión de la Calidad en las organizaciones pasando de la Inspección, en sus inicios, hasta lo que hoy conocemos como TQM: “Gestión de la Calidad Total” en el que se nota una gran

transformación en el manejo de la organización. Es todo un planteamiento integral en el que intervienen elementos filosóficos, genéricos y de control. Cuando se menciona el elemento filosófico se hace referencia al cambio de paradigma al que la organización debe enfrentarse, en el que se genera una nueva cultura en la que el enfoque está en el cliente, en el que se hace partícipe a todos los trabajadores generando ambientes de motivación, se establecen políticas de prevención y se involucra a la organización en la Responsabilidad Social Empresarial enfocados siempre en superar las oportunidades de mejora que, por diversas variables externas e internas, se presentan de forma constante.

En consecuencia, a estas transformaciones y a lo expresado anteriormente, en esta propuesta se desea realizar un proceso de verificación en el que se determinen probables oportunidades de mejora para el Sistema de Gestión ISO 9001:2015 implementado en el Fondo Rotatorio de la Policía desde el año 2017. Se llevará a cabo un proceso diagnóstico a través de herramientas estadísticas para establecer el estado actual de la organización. Con la información revelada se podrá determinar qué y cuáles procesos, actividades y estrategias se encuentran con la necesidad de algún cambio y así proceder a realizar propuestas que puedan encaminar a la organización al cumplimiento de la norma NTC ISO 9001:2015 y el alcance de la Gestión de la Calidad Total para el cual se sugerirá una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial acorde a los procesos de la organización y, teniendo en cuenta que el FORPO se propuso como meta para el 2018 el logro de las certificaciones en las normas ISO 14001 y OHSAS 18001, los resultados de este trabajo podrán ser un gran apoyo.

1. Caracterización de la entidad

1.1. Ubicación

El Fondo Rotatorio de la Policía cuenta con tres sedes (Sede administrativa, Fábrica de confecciones y Bodegas) cuyas ubicaciones se detallan a continuación:

a. Sede Administrativa

Dirección: Carrera 66ª N° 43- 18

Teléfono: 2207100

Edificio: Julio Arboleda

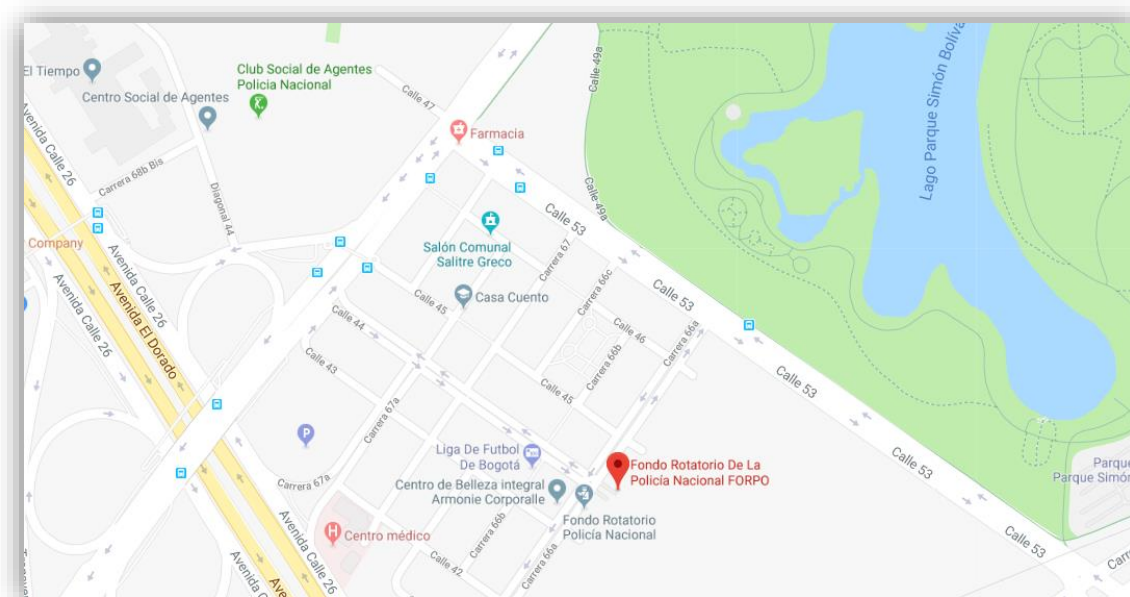


Ilustración 1. Edificio Sede Administrativa. Fuente: Google Maps, (s.f.)

b. Fábrica de confecciones

Dirección: Carrera 51 D N° 46- 02 Sur

Teléfono: 5640788

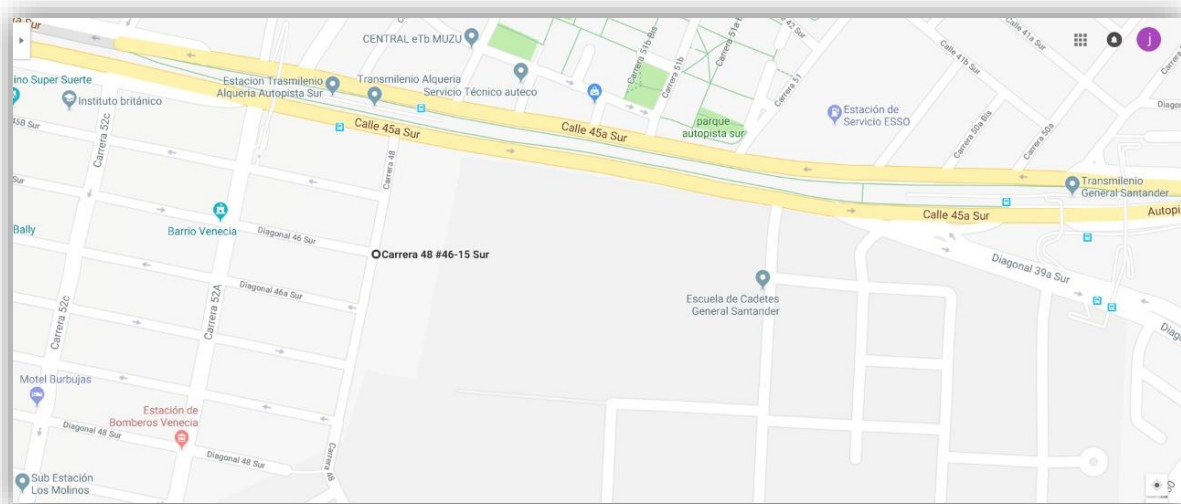


Ilustración 2. *Fábrica de confecciones.* Fuente: Google Maps, (s.f.)

c. Bodegas (Complejo Industrial Santa Lucía)

Dirección: municipio Funza Kilometro 3.3

Teléfono: 5640788

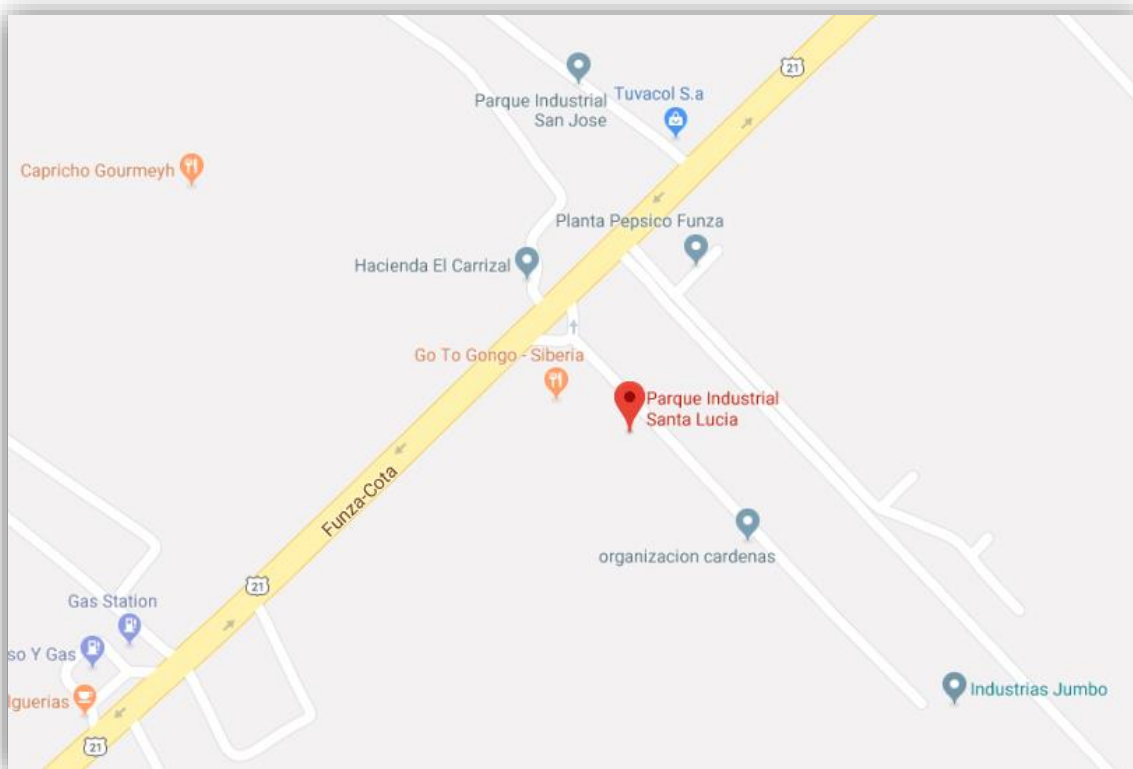


Ilustración 3. *Complejo Industrial Funza (Bodegas).* Fuente: Google Maps, (s.f.)

1.2. Tamaño de la entidad

Como se mencionó anteriormente, el Fondo Rotatorio de la Policía cuenta con tres sedes para su funcionamiento. La sede administrativa de la entidad se encuentra acondicionada para el funcionamiento de las oficinas. Actualmente cuenta con un equipo de 216 funcionarios en los niveles Directivos, jefes de oficina, coordinadores, personal profesional, técnicos y auxiliares.

La sede Industrial se encuentra acondicionada para el funcionamiento de la Fábrica de confecciones y cuenta con un total de 1086 funcionarios distribuidos entre coordinadores, personal profesional, técnicos y operarios de la planta de los dos turnos.

El complejo industrial Santa Lucía (Funza) esta acondicionado para el funcionamiento de bodegas en la cuales funcionan los grupos Gestión Documental y Almacén General, actualmente trabajan en esta sede 90 funcionarios.

1.3. Políticas de la organización

Teniendo en cuenta que el Fondo Rotatorio de la Policía se encuentra certificado en la normativa ISO 9001 en su versión 2015, cuenta con una política de calidad formulada en base a la misión y visión de la entidad, la satisfacción de las necesidades de los clientes y partes interesadas y un compromiso de mejora continua demarcado en cada uno de los procesos, así:

“El Fondo Rotatorio de la Policía a través de su direccionamiento estratégico, garantiza la satisfacción de sus partes interesadas mediante el cumplimiento de los requisitos aplicables y la eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos que permitan la entrega de bienes y servicios, apoyado en un talento humano competente y la adecuada gestión del riesgo, bajo un esquema de mejora continua.” (Fondo Rotatorio de la Policía, 2018)

1.3.1. Objetivos de calidad.

La Alta Dirección del Fondo Rotatorio de la Policía define los siguientes objetivos como objetivos de calidad, con el fin se dé cumplimiento a la política de calidad definida para la entidad:

- Garantizar a los clientes bienes y servicios de calidad, en el desarrollo de sus procesos misionales.
- Incrementar la credibilidad y confianza de nuestros clientes.

- Incrementar la capacidad para responder a los requerimientos de la Policía Nacional, Sector Defensa y entidades del estado colombiano.
- Fortalecer la gestión del talento humano.

1.4. Portafolio de productos

El Fondo Rotatorio de la Policía en cumplimiento de su objeto social afirma:

“El Fondo Rotatorio de la Policía tiene por objeto fundamental desarrollar la política de planes relacionados con la adquisición e importación de bienes y servicios, construcción de estaciones de Policía y otras obras, confección de uniformes, además del desarrollo de programas de crédito para el personal de la Policía Nacional. Y de acuerdo con sus procesos misionales” (Fondo Rotatorio de la Policía, 2018).

Proceso industrial, Adquisición de bienes y servicios y créditos, define el siguiente portafolio de servicios:

- ✓ El Fondo Rotatorio de la Policía cuenta con el convenio de administración de la fábrica de confecciones de la Policía Nacional para la elaboración de diferentes clases de uniformes como se observa en la Ilustración 4. a continuación relacionada, de igual forma se cuenta con una línea para la fabricación de chalecos antibalas y extensión a la fabricación de uniformes para otras entidades del sector como el INPEC (entidad perteneciente al Ministerio de Justicia)



Ilustración 4. Portafolio de productos (Uniformes). Fuente: www.forpo.gov.co. (s.f.)

- ✓ Línea de créditos: El Fondo Rotatorio de la Policía cuenta con el servicio de créditos para el personal retirado y activo de la Policía Nacional, créditos para miembros de la familia de los uniformados y para el personal de planta y supernumerario del Fondo Rotatorio de la Policía, los créditos ofrecidos son libre inversión, educativos y consumo.
- ✓ Adquisición de bienes y servicios: El Fondo Rotatorio de la Policía realiza los procesos de contratación de bienes y servicios para diferentes unidades de la Policía Nacional, ya que mediante el proceso Adquisiciones y contratos y el proceso Convenios y contratos interadministrativos se realizan los procesos de contratación de algunas unidades.

1.5. Breve historia

Mediante el decreto 2361 se crea el Fondo Rotatorio de la Policía con el fin de suplir las necesidades de la Policía Nacional y como apoyo a los proyectos del gobierno destinados a la institución. El lugar para escogido para el inicio de las operaciones fue la calle 17 N° 4- 95 un 6 de agosto de 1954; entre los años 1969 y 1980 hubo un cambio de misión en la entidad, con el fin de obtener una mayor estabilidad financiera y poder brindar mucho más apoyo a la Policía Nacional esto teniendo en cuenta el aspecto logístico como son construcciones, importaciones, inversiones financieras, adquisiciones y financiación de créditos.

En 1999 creó la línea de producción de chalecos antibalas en la Fábrica de confecciones con un nivel de protección balística III-A que cumple con los requisitos de calidad exigidos por la norma ISO 9001, utilizando como materia prima el Kevlar.

Teniendo en cuenta la misionalidad de la entidad durante varios años la entidad llevo a cabo el proceso de fortalecimiento de la infraestructura petrolera del país, mediante la implementación de los Sistemas Integrados de Seguridad y Emergencias SIES a lo largo del territorio nacional, como parte del plan nacional de vigilancia por cuadrantes de la Policía Nacional.

En el año 2017 la entidad realiza el proceso de actualización de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad en la norma ISO 9001 en su versión 2015, de igual forma inicia el proceso de implementación y preparación de la entidad para la implementación del Sistema Integrado de Gestión que contempla la normativa ISO 14001:2015 y la norma OHSAS 18001: 2007 y en las cuales buscará certificarse en el transcurso de la vigencia 2018.

1.6. Descripción del cliente

El Fondo Rotatorio de la Policía en cumplimiento de su objeto social ha identificado los siguientes clientes por cada uno de los servicios prestados, de igual forma se relacionan los compromisos para cada uno de ellos.

Tabla 1. *Clasificación de Clientes*

Productos y servicios/insumos	Descripción del cliente	Compromiso Forpo
Créditos	Los Policías y su familia, pensionados y con asignación de retiro, funcionarios y pensionados del Fondo Rotatorio de la Policía	Cumplimiento de las condiciones pactadas para el otorgamiento de créditos
Contratación Pública	La Policía Nacional de Colombia, Ministerios, alcaldías, gobernaciones, entre otras entidades	Cumplimiento de las condiciones pactadas en contratos interadministrativos con otras entidades estatales
Confección de prendas	La Policía Nacional de Colombia, los Policías, fuerzas armadas, INPEC, otras entidades	Cumplimiento en las condiciones técnicas en la confección y entrega oportuna

Nota: Elaboración Propia

1.7. Actividades de Exportación

Aunque el Fondo Rotatorio de la Policía no realiza actividades de exportación, cabe resaltar que sí realiza procesos de importación y nacionalización de bienes con destino a la Policía Nacional.

1.8. Certificación del Sistema de Gestión de Calidad

A la fecha el Fondo Rotatorio de la Policía cuenta con tres certificaciones en normas técnicas: en ISO 9001:2015 para el Sistema de Gestión de Calidad obtenida en el año 2017 y las normas ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:20017 recientemente otorgadas en el año 2018. Estos reconocimientos han sido expedidos por el ente certificador ICONTEC.

2. Descripción del problema

Teniendo en cuenta la importancia que ha venido tomando para las empresas el tema de la calidad para la prestación de servicios y la fabricación de los bienes, las empresas han desarrollado procesos de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad que les permitan mejorar los procesos y asegurar la producción y la prestación de los servicios de calidad, con el fin de poder lograr la satisfacción de los clientes y las partes interesadas involucradas por en el proceso.

No debe desconocerse que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad trae beneficios para las organizaciones de acuerdo con la Norma ISO 9001:2015 como *“La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y los reglamentarios aplicables”* (ICONTEC, 2015), de igual forma se busca aumentar y facilitar las oportunidades de satisfacción del cliente. Es importante que dentro del sistema se contemple el conocimiento del contexto en el cual opera la organización, las necesidades y las expectativas de las partes interesadas que interactúan con cada uno de los procesos de la organización.

De acuerdo con lo anterior, el tema de la calidad no solo debe estar ajustado al cumplimiento de los requisitos del cliente y los legales, sino que debe generarse en las organizaciones una cultura de calidad; lo que significa cada uno de los miembros de la organización se encuentren involucrados en la implementación, desarrollo y adopción del sistema de Gestión de calidad, asegurando así que en el desarrollo de las funciones propias de cada uno de los cargos se desempeñen entorno a la calidad.

2.1. Formulación del problema

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la entidad requiere que se desarrollen constantemente procesos de mejora continua que permitan no solo que el sistema sea mucho más maduro sino que garantice la satisfacción de las necesidades de los clientes y las partes interesadas y la creación de una cultura alrededor de la calidad. Por tal razón la presente investigación permitirá dar respuesta al siguiente problema: ¿Requiere el sistema de gestión de

calidad implementado en el Fondo Rotatorio de la Policía una mejora? Y de ser así ¿qué propuesta puede presentarse para su mejora continua?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora para el Sistema de Gestión de Calidad del Fondo Rotatorio de la Policía con miras a la mejora continua y a la sostenibilidad del negocio.

3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico del estado actual de la organización relacionado al Sistema de Gestión de Calidad a partir de la información recolectada usando herramientas de calidad.
- ✓ Elaborar propuestas de mejora o recomendaciones al Fondo Rotatorio de la Policía que permitan mitigar los aspectos débiles identificados y el continuo cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 para el funcionamiento eficaz y eficiente de la organización.
- ✓ Presentar una propuesta de integración para los sistemas de gestión de la entidad, que permita a la entidad desarrollar uniformidad de los sistemas de acuerdo a la normatividad ISO.

4. Justificación

El presente trabajo realizará el análisis de la situación actual del Fondo Rotatorio de la Policía con el propósito de contribuir a desarrollar propuestas de solución o sugerencias a un problema que frecuentemente se presenta en aquellas organizaciones después de obtener una certificación, en este caso, la NTC ISO 9001:2015. Entonces será ésta la oportunidad de diagnosticar a través de diversas herramientas el estado vigente del Sistema de Gestión de Calidad en la organización contrastando lo contemplado en los documentos con la situación real. De esta manera se podrá dar apoyo a los diferentes elementos que intervienen en el alcance de la eficacia y la eficiencia de la organización.

Así mismo, los resultados que se obtengan de la labor descrita anteriormente, serán de trascendencia para la organización pues fortalecerá sus procesos y mejorará su desempeño, lo cual le será útil para el logro de la meta propuesta a corto plazo como lo es la integración de los sistemas de gestión obteniendo la certificación de la norma ISO 14001 de Sistemas de Gestión Ambiental y la norma OHSAS 18001 del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Adicional a ello será bastante útil al sector académico pues con el desarrollo de este trabajo integrador se pretende servir de guía y ejemplo para las próximas generaciones de estudiantes de Especialización en Gerencia de Calidad, en el cual puedan basarse para la presentación de sus ideas y sus propios proyectos.

5. Marco referencial

Para la realización de la presente investigación se tomarán como referencia otras investigaciones que guardan relación con el tema a tratar para la propuesta de mejora al Sistema de Gestión de Calidad implementado en el Fondo Rotatorio de la Policía bajo la norma NTC- ISO 9001:2015.

La primera investigación que se usara como referencia es la tesis Doctoral del señor Antonio Emilio Ureña López y que lleva por título Gestión estratégica de la calidad, fue publicada en el año 1998, en la Universidad de Málaga (España). (Ureña, 1998)

En esta tesis el autor realiza una introducción a los conceptos y la evolución de la calidad a lo largo de varias etapas, presenta de manera clara el concepto de calidad total y el modelo de excelencia EFQM, esto con el fin de establecer la gestión de la calidad total como un recurso estratégico para las empresas en cualquier parte del mundo; de igual forma, hace aportes importantes sobre los conceptos de cliente interno y externo que son fundamentales en la implementación de un Sistema de Gestión y la adopción de una cultura de calidad.

La tesis anteriormente mencionada será de utilidad para el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta que ofrece bases teóricas que permitirán consolidar los conceptos que se manejan durante toda la investigación, de igual forma permitirá conocer la aplicación de un modelo de excelencia en una empresa lo que permitirá tener un ejemplo para la aplicación del mismo en la entidad.

La segunda tesis que se utilizara como referencia es la tesis Doctoral del señor Mariano García Fernández, titulada Efectos de la gestión de la calidad en la innovación y en los resultados operativos y financieros, publicada en el año 2016, en la Universidad Alicante (España). (García, 2016)

En esta investigación se logra identificar la influencia positiva de la gestión de la calidad en los procesos de innovación tanto en los procesos operativos como financieros. Como resultado de la investigación se logra identificar que al realizar procesos de capacitación de los funcionarios, éstos les permiten compartir ideas que permitan la mejora de forma incremental; la demanda constante por parte de las partes interesadas obliga a la empresas a realizar procesos de innovación en los productos y servicios, lo que hace que las empresas desarrollen estrategias de colaboración con los proveedores para lograr la satisfacción de las partes interesadas.

Para el trabajo desarrollado en el Fondo Rotatorio de la Policía la investigación anteriormente mencionada será de gran utilidad, ya que permitirá conocer la influencia positiva que tiene la

capacitación y el conocimiento de la calidad en todos los niveles de la organización para la realización de procesos de innovación para la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, de igual forma la creación de una cultura de calidad permite que todos los funcionarios estén conectados con la aplicación de procesos de mejora y creación de estrategias y alianzas que permitan dar cumplimiento a la política y objetivos de calidad así como el cumplimiento de la meta de la entidad.

6. Diseño de la investigación

6.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se realizó fue *EXPLORATORIA – DESCRIPTIVA* esto debido a que, mediante a la investigación realizada se puede conocer el impacto de sistema de gestión de calidad del Fondo Rotatorio de la Policía y los posibles aspectos que puedan ser objeto de mejora, con el fin de que se genere una cultura de calidad en cada uno de los procesos. Para tal fin se aplicara un instrumento de diagnóstico que permita identificar los aspectos mediante en los cuales se requiera realizar un proceso de mejora.

La investigación que se realizó fue exploratoria, ya que con esta se pudo conocer la información relativa al problema que enfrenta el investigador; en este caso, el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad implementado en el Fondo Rotatorio de la Policía. Esta implementación fue certificada por ICONTEC bajo la norma ISO 9001:2015 pero la información obtenida está vagamente estructurada ya que el proceso es flexible.

6.2. Recolección de datos de fuentes primarias

La recolección de datos para esta investigación se realizó por medio de un cuestionario con cada uno de los requisitos contenidos en la norma NTC- ISO 9001:2015 con el cual se pudo realizar el diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad actual de la entidad. De igual forma, para el análisis del sistema desde la aplicación del modelo de excelencia directiva EFQM, se aplican encuestas correspondientes a dicho modelo enfocadas a los cargos directivos de la entidad, de tal forma que se identifiquen los puntos fuertes del sistema y los puntos por mejorar. Esta información apoyará la estructuración de la propuesta.

7. Diseño y gestión de procesos Fondo Rotatorio de la Policía

Representa una ventaja muy grande para el cumplimiento de sus objetivos que las compañías conozcan cada uno de los procesos que existen en su interior. Una vez identificados se deben desglosar las actividades que en él se realizan con el fin de identificar la relevancia que estas tienen en el cumplimiento de los requisitos de calidad, la influencia en la prestación o elaboración del bien o servicio, realizando una clasificación mucho más acertada de los procesos que son de tipo estratégico, operativo y de apoyo. Con este desglose de actividades la empresa puede eliminar aquellas que estén generando un consumo de recursos innecesarios garantizando que se pueda ofrecer al mercado, por ejemplo, un precio mucho más asequible ante las expectativas de los clientes o productos de mucha más calidad. También permite que la compañía se concentre en integrar tareas que permitan el perfeccionamiento de los requisitos de calidad, el cumplimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas alineadas a los objetivos de calidad y los objetivos de crecimiento de la empresa.

7.1. Identificación de Procesos

Desde el punto de vista anterior el Fondo Rotatorio de la Policía, realiza la identificación y clasificación de los catorce procesos que posee la entidad entre los procesos gerenciales, los procesos misionales, procesos de apoyo y los procesos de mejora continua, de tal forma que la entidad posee una visión integral de cada uno de los procesos de la entidad y la interacción que existe entre ellos, para tal fin se ha diseñado para la entidad un mapa de procesos que reúne las características anteriormente descritas.

7.2. Mapa de procesos

Teniendo en cuenta que un mapa de procesos es una representación gráfica de la relación existente entre cada uno de los procesos de una organización, estos mapas permiten conocer de forma detallada las actividades y los funcionamientos de los procesos. Con el fin de realizar esta identificación se clasifican los procesos en tres grupos:

- ✓ Los procesos estratégicos o gerenciales

- ✓ Los procesos misionales y
- ✓ Los procesos de apoyo.

El Fondo Rotatorio de la Policía cuenta con un total de catorce procesos que se encuentran organizados tal y como se muestran en la Ilustración 5.

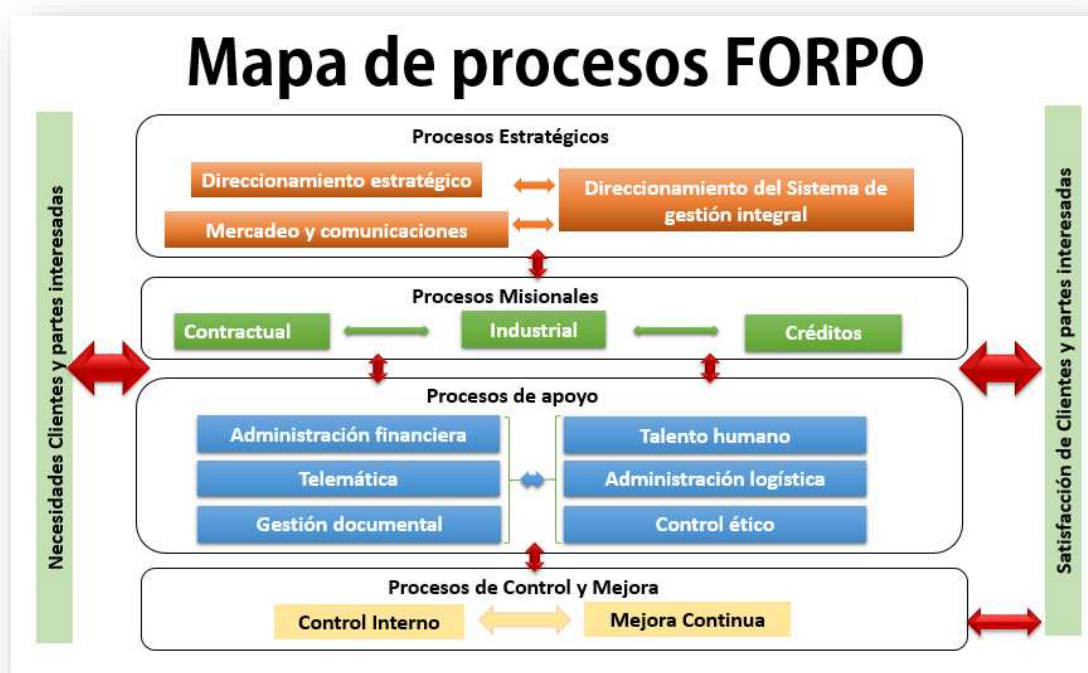


Ilustración 5. Mapa de Procesos. Fuente: Elaboración Propia

7.3. Caracterización de procesos

Es importante para las organizaciones realizar la caracterización de los procesos que la componen, permitiendo así tener una visión más integral de las actividades que cada uno de estos realiza de forma individual. De acuerdo con (Cordoba, 2008):


“Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral”.

Es decir que dentro de la caracterización de los procesos se identifican todos los factores que intervienen el proceso y que requieren que sean controlados en el desarrollo de las actividades. A continuación se presentan en detalle cada uno de los macro procesos mencionados con anterioridad:

a. Procesos Gerenciales:

Dentro de los procesos gerenciales del Fondo Rotatorio de la Policía, se identifican los procesos Direccionamiento estratégico, Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral y el Proceso de Mercadeo y Comunicaciones en los cuales, como es su naturaleza, se emite lineamientos, apuntan a las actividades de dirección, planeación, se establecen las revisiones y ajustes que se deban realizar a la misión, la visión y objetivos tanto de la organización como de los procesos. De igual forma, es en estos procesos donde se evalúan los resultados de los planes de mejora implementados en los procesos de Control y mejora continua.

Tabla 2. Caracterización del proceso *Direccionamiento Estratégico*

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código Formato
		Versión: 1
		Página 1 de 5

PROCESO	Direccionamiento Estratégico	RESPONSABLE	Jefe Oficina Asesora de Planeación
OBJETIVO DEL PROCESO	Definir y hacer seguimiento a la política institucional, objetivos estratégicos, planes, programas y proyectos de la Entidad orientada al cumplimiento de la misión y logro de la visión.	ALCANCE	Desde la formulación de la plataforma estratégica institucional, la planeación presupuestal, los estudios de proyectos de ley y la difusión de la cultura institucional hasta el seguimiento y evaluación de los resultados.

PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta dirección FORPO ✓ Proceso Direccionamiento Estratégico ✓ Partes Interesadas ✓ Proceso Mejora Continua ✓ Todos los procesos ✓ Gobierno Nacional ✓ Ministerio de Defensa Nacional ✓ Servidores Públicos FORPO ✓ Dpto Administrativa de la Función Pública 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas y del proceso ✓ Planificar la gestión de la estrategia y plan estratégico ✓ Definir las metodologías para el manejo de la información documentada. ✓ Elaborar anteproyecto de presupuesto ✓ Formular proyectos ✓ Identificar y proyectar el plan de acción del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta dirección ✓ Todos los Procesos ✓ Grupo Social y Empresarial de defensa
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas Organizacionales ✓ Políticas de Calidad ✓ Lineamientos para la identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar, calificar, valorar riesgos y definir planes para su mitigación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulación Estratégica (Misión, Visión, mega, principios y valores y políticas) ✓ Mapa estratégico

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios Identificados ✓ Lineamiento para la elaboración de anteproyecto de presupuesto y plan de necesidades ✓ Plan de desarrollo ✓ Matriz DOFA ✓ Revisión por la dirección ✓ Normas legales ✓ Metodología para la administración de riesgos ✓ Política de riesgos ✓ Resultados de autoevaluación y riesgos institucionales 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidades y expectativas y planificación de los cambios. ✓ Plan de necesidades. ✓ Metodologías: Mapa Estratégico, Plan de acción, Formatos ✓ Planes específicos ✓ Manual de Planeación estratégica ✓ Manual de Gestión del Riesgo ✓ Manual de Indicadores ✓ Matriz de Peligros y Riesgos ✓ Plan (mapa) de mitigación de riesgos del proceso
	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
HACER	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gobierno Nacional ✓ Ministerio de Defensa Nacional ✓ Policía Nacional y otras partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar y socializar el plan de Desarrollo del FORPO 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gobierno Nacional ✓ Ministerio de Defensa Nacional ✓ Alta Dirección

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento Nacional de Planeación ✓ Departamento Administrativo de la Función Pública ✓ Proceso Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral ✓ Proceso Direccionamiento Estratégico ✓ Alta Dirección ✓ Proceso del Sistema de Gestión Integral ✓ Proceso Direccionamiento del Talento Humano ✓ Proceso Ético y Disciplinario ✓ Proceso de Mercadeo y Comunicaciones ✓ Entes externos ✓ Todos los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Afianzar la cultura organizacional en los servidores públicos de la entidad ✓ Ejecutar la planeación estratégica ✓ Proyectar recursos presupuestales ✓ Asesorar la formulación de los proyectos de inversión y aprobar la ejecución de los propios ✓ Desplegar el mapa estratégico ✓ Realizar seguimiento a los planes, programas y proyectos ✓ Consolidar, analizar, elaborar y presentar los informes a los entes externos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Líderes de procesos ✓ Policía Nacional ✓ Otras partes interesadas ✓ Departamento de planeación Nacional. ✓ Departamento administrativo de la función pública ✓ Todos los procesos ✓ Ministerio de Hacienda y Crédito Público ✓ Servidores públicos FORPO ✓ Dirección General ✓ Entes externos
INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Nacional de Desarrollo ✓ Objetivos, metas, políticas y directrices ministeriales 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyección presupuestal ✓ Plan anual de adquisiciones

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidades y expectativas de las partes interesadas ✓ Directrices para la formulación de proyectos de inversión ✓ Resultados de la autoevaluación ✓ Resultados de riesgos institucionales ✓ Políticas de desarrollo administrativo ✓ Formulación estratégica ✓ Mapa Estratégico ✓ Política y lineamientos para ser incorporados al código del buen gobierno. ✓ Ley anual de presupuesto ✓ Plan de necesidades ✓ Proyección de los ingresos y gastos de la entidad ✓ Metodología y política para formulación de proyectos ✓ Cuadro Gerencial ✓ Anteproyecto de presupuesto 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyectos de inversión ✓ Objetivos específicos ✓ Indicadores, metas ✓ Planes de acción. ✓ Programa de cultura organizacional ✓ Informes de gestión ✓ Informes externos
--	---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan anual de adquisiciones, proyectos de inversión. ✓ Políticas y directrices ✓ Gestión Ética ✓ Mapa de Procesos ✓ Gestión Estratégica ✓ Modelo de Gestión humana ✓ Sistema de gestión de Calidad ✓ Modelo estándar de control interno ✓ Planes, programas y proyectos ✓ Lineamientos para la elaboración de informes externos. 		
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso Direccionamiento Estratégico ✓ Proceso Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral ✓ Líderes de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoevaluar el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de Mejora continua ✓ Alta Dirección FORPO
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lineamientos para la autoevaluación del proceso 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultado de autoevaluación


			✓ Oportunidades de Mejora
	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta Dirección ✓ Proceso de control interno ✓ Proceso Direccionamiento Estratégico ✓ Proceso Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral. ✓ Proceso de Mejora Continua ✓ Partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir y aplicar la mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso Direccionamiento Estratégico ✓ Alta dirección FORPO ✓ Proceso Direccionamiento del sistema de Gestión Integral ✓ Proceso Mejora Continua
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
ACTUAR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados auditorías, autoevaluación y revisión por la dirección ✓ Oportunidades de mejora ✓ Impactos Positivos ✓ Resultados de la gestión de riesgos ✓ Iniciativas de proyectos ✓ Matriz DOFA ✓ Reporte de peticiones, quejas y reclamos 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acciones Correctivas ✓ Acciones Preventivas ✓ Mejoramiento del plan estratégico.

RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS
<p>Humano Infraestructura: Oficinas de trabajo, equipos de cómputo y comunicación, acceso a internet, Suite Visión empresarial, elementos de oficina, maquinaria y equipos.</p>	<p>Caracterización Manual de calidad Procedimiento "ELABORACIÓN DE PLANES" Procedimiento "PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES" Procedimiento "ASESORÍA EN ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN". Procedimiento "ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO". Manual de planeación estratégica. Manual de indicadores. Manual de riesgos y procedimiento. "ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO" INSTRUCTIVO. Procedimiento para el manejo de información en la suite vision empresarial</p>	<p>Actas de reunión Resultado tareas Suite Vision Empresarial Registro de indicadores Resultado de los planes</p>
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES	REQUISITOS LEGALES
	Eficacia Cumplimiento del Balanced Score Card	

<p>4.1 Comprensión de la organización en su contexto.</p> <p>4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</p>			<p>Constitución Política de Colombia 1991</p> <p>LEY 489 DE 1998: Organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional</p>
<p>5. Liderazgo</p> <p>6. Planificación</p> <p>7.1 Recursos</p> <p>7.3 Toma de conciencia</p> <p>7.4 Comunicación</p> <p>7.5 Información documentada</p> <p>8.7 Control de salidas no conformes</p> <p>9. Evaluación del desempeño</p> <p>10. Mejora</p>	Eficacia	Actividades de Seguimiento	<p>LEY 152 DE 1994: Ley Orgánica del Plan de Desarrollo</p> <p>LEY 190 DE 1995: Normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y anticorrupción</p> <p>DECRETO 2125 DE 2008: Estructura del Fondo Rotatorio de la Policía y se dictan otras disposiciones</p> <p>DECRETO 2145 DE 1999: Normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones.</p>

Nota: Elaboración Propia

Tabla 3. Caracterización del proceso *Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral*

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DIRECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	Código Formato
		Versión: 1
		Página 1 de X

PROCESO	Direccionamiento del Sistema de gestión Integral	RESPONSABLE	Jefe Oficina Asesora de Planeación
OBJETIVO DEL PROCESO	Liderar, coordinar y asesorar las actividades relacionadas con la implementación y mantenimiento del Sistema de gestión Integral, con el fin de contribuir a la mejora continua de su desempeño.	ALCANCE	Desde la definición de las metodologías de diagnóstico, elaboración y control de documentos, medición de la gestión y administración del riesgo hasta el seguimiento y evaluación periódico al SGC

PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Órgano Certificador ✓ Dpto Administrativo de la Función Pública ✓ Organizaciones Internacionales de Normalización ✓ Alta dirección ✓ Proceso Direcccionamiento estratégico ✓ Partes Interesadas ✓ Procesos Misionales ✓ Proceso Direcccionamiento estratégico ✓ Proceso Mejora Continua ✓ Norma Técnica ISO ✓ Autoridades ambientales ✓ Ministerio de Defensa Nacional ✓ Servidores públicos FORPO ✓ Partes Interesadas ✓ Todos los Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas y del proceso ✓ Identificar los requisitos legales y otros aplicables al Sistema de gestión. ✓ Identificar los aspectos e impactos ambientales, riesgos y peligros de seguridad y salud en el trabajo ✓ Planificar el Mapa de Procesos para el Sistema de Gestión Integral ✓ Identificar y proyectar el plan de acción y proyectos del proceso ✓ Proyectar los recursos presupuestales ✓ Definir las metodologías para realizar, preparar, emitir y controlar la información documentada. ✓ Identificar y proyectar políticas organizacionales y lineamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso Direcccionamiento estratégico ✓ Alta Dirección ✓ Partes Interesadas ✓ Proceso Asesoría Legal ✓ Todos los Procesos
INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO	

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas para el control interno ✓ Modelo Integrado de Planeación y Gestión ✓ Necesidades de mejoramiento de procesos ✓ Normas de referencia y de carácter ambiental ✓ Política Ambiental ✓ Política de Seguridad y Salud en el trabajo ✓ Políticas Organizacionales ✓ Política de Calidad ✓ Política de liderazgo ✓ Resultados de Auditorías Internas y Externas ✓ Lineamientos para la identificación de necesidades y requisitos de las partes interesadas. ✓ Identificación de los cambios. ✓ Lineamientos para la elaboración de proyectos de presupuesto y plan de necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar los riesgos en el proceso para la elaboración de planes para su mitigación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidades y expectativas de las partes interesadas. ✓ Planificación de los cambios ✓ Plan de Necesidades. ✓ Mapa de riesgos ✓ Plan de gestión de riesgos ✓ Matriz de requisitos legales. ✓ Procedimiento Identificación, actualización y/o evaluación de los requisitos del SGI ✓ Plan de acción del proceso ✓ Plan específico de atención de emergencias ✓ Programa de gestión integral de residuos no peligrosos. ✓ Proyectos del proceso
--	---	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas legales, directrices y lineamientos en Sistemas de Gestión ✓ Formulación estratégica ✓ Matriz DOFA ✓ Revisión por la dirección ✓ Resultados del proceso Mejora continua ✓ Plan Estratégico Sectorial de Gestión Ambiental del Sector Defensa. ✓ Política de Seguridad y Salud en el trabajo. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manuales del Sistema de Gestión
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los procesos ✓ Organizaciones Internacionales de normalización ✓ Alta Dirección ✓ Procesos Misionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento y medición a los Sistemas de Gestión ✓ Ejecutar los proyectos asociados al proceso ✓ Asesorar y validar los aspectos e impactos ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los procesos ✓ Comité Institucional de Gestión y Desempeño ✓ Procesos Misionales
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas Internacionales del Sistema de Gestión Ambiental. ✓ Producto No Conforme ✓ Resultados de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesorar y validar el manejo de los residuos peligrosos, no peligrosos y sustancias químicas. ✓ Solicitar bienes, suministros y servicios de acuerdo a las necesidades del proceso ✓ Asesorar y validar los aspectos e impactos respecto a la seguridad y salud en el trabajo ✓ Asesorar y validar las matrices de requisitos legales de los procesos responsables de la gestión ambiental. ✓ Asesorar y validar el manejo de la salida no conforme ✓ Asesorar la administración de los riesgos en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matriz de aspectos e impactos ambientales ✓ Matriz de peligros y riesgos. ✓ Matriz de requisitos legales ✓ Resultado del seguimiento y evaluación de las salidas no conformes ✓ Riesgos identificados y mitigados
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de direccionamiento estratégico. ✓ Proceso de direccionamiento del Sistema de gestión Integral. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoevaluación del proceso ✓ Revisar los aspectos e impactos ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de Mejora continua e innovación. ✓ Alta dirección.

	INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar el manejo de los residuos peligrosos, no peligrosos y sustancias químicas. ✓ Revisar los aspectos e impactos respecto a la seguridad y salud en el trabajo ✓ Revisar las matrices de requisitos legales de los procesos responsables de la gestión ambiental. ✓ Revisar el manejo de la salida no conforme 	PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lineamientos para la autoevaluación del proceso. ✓ Lineamientos para la revisión por la Dirección 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados de la autoevaluación. ✓ Oportunidades de mejora
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta Dirección ✓ Proceso de Control Interno ✓ Proceso Direccionamiento Estratégico ✓ Proceso Direccionamiento del sistema de gestión integral ✓ Proceso de mejora continua e innovación ✓ Partes Interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir y aplicar el proceso de mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso direccionamiento estratégico ✓ Alta dirección ✓ Proceso Direccionamiento del Sistema de gestión integral ✓ Proceso de mejora continua e innovación

INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados de auditorías ✓ Resultados de la autoevaluación ✓ Resultados de la revisión por la dirección ✓ Resultados de la gestión de riesgos ✓ Resultados de rendición de cuentas ✓ Registro de petición, quejas y reclamos ✓ Matriz DOFA 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acciones Correctivas. ✓ Acciones Preventivas. ✓ Mejoramiento del Sistema de Gestión integral.

RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS
<p>Humano</p> <p>Infraestructura: Oficinas de trabajo, equipos de cómputo y comunicación, acceso a internet, Suite Visión empresarial, elementos de oficina, maquinaria y equipos.</p>	<p>Manual de procesos y procedimientos</p> <p>Instructivo manejo de residuos peligrosos, no peligrosos y sustancias químicas</p> <p>Procedimiento Control información documentada</p> <p>Procedimiento Revisión por la dirección al Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>Procedimiento identificación, actualización y evaluación de requisitos del sistema de gestión integral</p>	<p>Actas de reunión</p> <p>Resultado tareas Suite Vision Empresarial</p> <p>Registro de indicadores</p> <p>Resultado de los planes</p>

	Procedimiento Control conformidad de los productos y servicios Instructivo manejo de residuos peligrosos, no peligrosos y sustancias químicas		
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES
4.1. Comprensión de la organización en su contexto.	Eficacia	Cumplimiento de indicadores del proceso	Norma ISO 9001:2015 NTC-GP1000 2009 - Sistema de Gestión de Calidad en Entidades Públicas NTC ISO 14001 de 2015. LEY 55 DE 1993: Convenio No. 170 y la Recomendación número 177 sobre la Seguridad en la Utilización de los Productos Químicos en el trabajo LEY 1252 DE 2008 Normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones DECRETO 4741 DE 2005 Prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral. DECRETO 2811 DE 1974 Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Eficacia	Residuos peligrosos dispuestos adecuadamente	
5. Liderazgo 6. Planificación 7.1. Recursos 7.3. Toma de conciencia 7.4. Comunicación 7.5. Información documentada 8.7. Control de salidas no conformes 9. Evaluación del desempeño 10. Mejora	Eficiencia	Residuos aprovechables de la entidad	

			LEY 9 DE 1979 Por la cual se dictan medidas sanitarias Plan Estratégico Sectorial de Gestión Ambiental (versión 1 2013)
--	--	--	--

Nota: Elaboración Propia


b. Procesos Misionales:

Dentro de los procesos misionales se identifican tres: El Proceso Contractual, el Proceso Industrial y el Proceso de Créditos ya que son estos los que dan cumplimiento al objeto social de la entidad que hace referencia a:

“Desarrollar la política de planes relacionados con la adquisición e importación de bienes y servicios, construcción de estaciones de Policía y otras obras, confección de uniformes, además del desarrollo de programas de crédito para el personal de la Policía Nacional” (Fondo Rotatorio de la Policía, 2015).

Estos procesos hacen parte de la cadena de valor de la entidad y dan forma a los productos y servicios de la misma, son estos procesos en los que se concentra la implementación de estrategias y metas estratégicas de la entidad donde éstas impactan directamente al cliente y la satisfacción de los mismos.

Tabla 4. Caracterización del proceso Industrial

	CARACTERIZACIÓN PROCESO INDUSTRIAL	C-2-2-01V1
		Versión: 1
		Página 1 de 5

PROCESO	Industrial	RESPONSABLE	Coordinador Fabrica de confecciones
OBJETIVO DEL PROCESO	Confeccionar prendas de vestir y bordados para uso privativo de la Fuerza Pública y otros productos de confección destinados a la Policía Nacional, Fuerzas Militares y otras entidades del estado.	ALCANCE	El proceso inicia con la recepción de los convenios, planificación de la producción y la confección de los uniformes hasta la salida de los productos conformes al cliente final.

	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PARTE INTERESADA
PLANEAR	Proceso direccionamiento estratégico.	1. Identificar y proyectar el plan de acción del proceso y otros planes a que haya lugar (específicos,	Alta Dirección, Proceso direccionamiento estratégico,

	Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral.	programas, planes de mejoramiento y proyectos). 2. Definir las necesidades del proceso (Insumos, materia prima, maquinaria, mantenimiento y personal).	Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral y clientes.
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Plan estratégico FORPO Matriz DOFA y estrategias Lineamientos para la elaboración del anteproyecto de presupuesto y plan de necesidades.		Plan de acción del proceso Plan de producción para la vigencia FACON Programa de mantenimiento maquinaria Plan de necesidades proyectos Planes de trabajo
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PARTE INTERESADA
	Proceso contractual	1. Generar órdenes de producción, requerimientos de insumos y materias primas y la solicitud de personal de acuerdo a las necesidades 2. Realizar la muestra del producto de acuerdo a las especificaciones del cliente y la normativa NTMD o ET en la confección de prendas de uso privativo de la Fuerza Pública y otros productos de confección	Coordinación FACON, área de producción, Talento humano y almacén general
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
Convenios interadministrativos	Ordenes de producción, activación de insumos materia prima ALGEN y vinculación de personal Estudio de tiempos de producción Muestra del producto.		

	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PARTE INTERESADA
	Almacén General Jefatura de producción y Jefe de planta Área de Corte	1. Recepción y control de calidad a las especificaciones técnicas de insumos y materias primas y devolución de la materia prima no conforme al almacén general	Área de producción Área de corte y líneas de confección Área de control de calidad
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Materias primas e insumos Mano de obra Suministro de insumos, accesorios ,prendas cortadas y las normas y especificaciones del producto	2. Dar inicio al proceso de manufactura de los productos por parte del área de producción (corte y líneas de confección) 3. Confeccionar productos en sus fases de preparación, ensamble y acabados.	Entrega de materias prima conforme con las especificaciones de calidad al área de producción y corte. Lotes de prendas cortadas para la producción y confección. Productos terminados
	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PARTE INTERESADA
VERIFICAR	Área de producción	1. Realizar verificación de los productos, con el fin de asegurar que cumplan con la normativa NTMD o ET (calidad), realizando la liberación de los productos conformes y entrega al Almacén General para ser remitidos al cliente final.	Área administrativa FACON Almacén General Alta Dirección
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Productos terminados Resultados Indicador de reproceso Normas NTMD o ET (calidad) para la elaboración uniformes militares	2. Realizar el análisis de los indicadores de producto no conforme y estadísticas para la toma de decisiones. (Indicador de reproceso) 3. Realizar la autoevaluación del proceso.	Producto terminado conforme


ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PARTE INTERESADA
	Alta Dirección, proceso control interno, proceso direccionamiento estratégico, proceso direccionamiento del sistema de gestión integral, proceso mejora continua e innovación, partes interesadas.	Definir y aplicar procesos de mejora continua.	Alta Dirección, Subdirección Operativa, Proceso Industrial y Clientes y partes interesadas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
Resultados de auditorías, resultados de la autoevaluación el proceso, resultado de la revisión por la dirección, resultados de la gestión de riesgos, Resultados de la rendición de cuentas, iniciativas de proyectos, resultados riesgos institucionales, DOFA, Quejas		Correcciones, Acciones correctivas, Oportunidades de mejoramiento.	

RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS
Software, hardware, equipos de cómputo, maquinaria de corte y confección y personal.		

	Plan de acción del proceso Plan de producción para la vigencia FACON Programa de mantenimiento maquinaria	Ordenes de producción Entrega de producto terminado al Almacén General	
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES
Capítulo 8 Operación 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Requisitos para los productos y servicios 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios 8.4 Control de los procesos, productos y servicios 8.5 Producción y provisión del servicio 8.6 Liberación de los productos y servicios 8.7 Control de las salidas no conformes	Eficacia	cumplimiento al Plan de producción	NTMD -0007 A2 Tela de paño para uniformes 0016- A1 Uniforme de fatiga 0153- A2Uniforme de fatiga Auxiliar bachiller
	Eficiencia	producto terminado aceptado	0028- A7 chaleco antibalas 0078- A2 Presillas
	Eficiencia	Reproceso	0133- A4 uniforme #3 masculino 0173- A3 uniforme #3 femenino
	Eficiencia	Tiempo productivo maquina reportado	0179- A1 uniforme ceremonia Las demás que sean aplicables al producto realizado por el proceso Industrial

Nota: Elaboración Propia

Tabla 5 Caracterización del proceso Créditos

	CARACTERIZACIÓN PROCESO CRÉDITOS	C-2-2-01V1
		Versión: 1
		Página 1 de 6

PROCESO	Créditos	RESPONSABLE	Coordinador Grupo Crédito
OBJETIVO DEL PROCESO	Orientar, analizar y aprobar recursos a través de los créditos a los beneficiarios, administrar recaudar y cobrar la cartera financiera de la entidad.	ALCANCE	El proceso inicia con la planeación de los recursos para el otorgamiento de créditos a los funcionarios afiliados a las cajas nominadoras de activos, retirados de la Policía nacional, activos en comisión Ministerio de Defensa y funcionarios Fondo Rotatorio de la Policía; Finalizando con la recuperación de la cartera.

Pla	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PARTE INTERESADA
------------	--------------------	--------------------	-------------------------

	Proceso direccionamiento estratégico. Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral.	1. Identificar y proyectar el plan de acción del proceso y otros planes a que haya lugar (específicos, programas, planes de mejoramiento y proyectos). 2. Definir las necesidades del proceso (recursos financieros, tecnológicos y humanos). 3. Establecer el presupuesto proyectado para préstamo de créditos durante la vigencia.	Alta Dirección, Proceso direccionamiento estratégico, Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral y clientes.
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Plan estratégico FORPO Matriz DOFA y estrategias Lineamientos para la elaboración del anteproyecto de presupuesto y plan de necesidades.		Plan de acción del proceso Plan presupuesto proyectado para préstamos Plan de necesidades proyectos Planes de trabajo
Hacer	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PARTE INTERESADA
	1. Personal vinculado a la Policía Nacional, activo, pensionado con asignación de retiro y funcionarios Forpo 2. Proceso Administración Financiera 3. Policía Nacional	1. Orientar e informar sobre las líneas de crédito (Radicar, verificar, analizar, referenciar, actualizar y dar respuesta a solicitudes). 2. Gestionar desembolso de recursos 3. elaborar el reporte de créditos nuevos, créditos vigentes, administración de la cartera financiera, realizar cobro persuasivo	Personal vinculado a la Policía Nacional, activo, pensionado y con asignación de retiro y funcionarios Forpo

	(nomina) - caja de sueldos de retiro - Caja genera		
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Solicitudes de crédito Certificados de disponibilidad presupuestal Registro presupuestal Reportes de recaudo y cartera vencida		Créditos Aprobados (desembolso al cliente) Descuentos de nómina Recuperación de cartera
	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PARTE INTERESADA
Verificar	Personal vinculado a la Policía Nacional, activo, pensionado y con asignación de retiro y funcionarios Forpo	Aplicar encuesta de satisfacción a los usuarios de los créditos Validar el cumplimiento del presupuesto establecido para la colocación de créditos	Alta Dirección, Subdirección Operativa, Proceso Crédito y Clientes y partes interesadas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO

	Encuesta de satisfacción del cliente Cumplimiento del presupuesto		Acciones de mejora
	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PARTE INTERESADA
ACTUAR	Alta Dirección, proceso control interno, proceso direccionamiento estratégico, proceso direccionamiento del sistema de gestión integral, proceso mejora continua e innovación, partes interesadas.	Definir y aplicar procesos de mejora continua.	Alta Dirección, Subdirección Operativa, Proceso Crédito y Clientes y partes interesadas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO

<p>Resultados de auditorías, resultados de la autoevaluación el proceso, resultado de la revisión por la dirección, resultados de la gestión de riesgos, Resultados de la rendición de cuentas, iniciativas de proyectos, resultados riesgos institucionales, DOFA, Quejas</p>		<p>Correcciones, Acciones correctivas, Oportunidades de mejoramiento.</p>
--	--	---

RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS
<p>Software, hardware, equipos de cómputo y personal.</p>	<p>Plan de acción del proceso Plan presupuesto proyectado para préstamos Plan de necesidades</p>		<p>Actas comité de crédito aprobado Certificado Disponibilidad Presupuestal Registro Presupuestal Gestión de cobro coactivo</p>
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES
<p>Capítulo 8 Operación 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Requisitos para los productos y</p>	<p>Eficacia</p>	<p>Calidad de cartera</p>	<p>Ley 6 de 1992 Por la cual se expiden normas en materia tributaria, se otorgan facultades para emitir títulos de deuda pública interna, se dispone un ajuste de</p>

servicios			pensiones del sector público nacional y se dictan otras disposiciones.
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	Efectividad	Satisfacción del cliente créditos	RESOLUCION 533 DE 2015
8.4 Control de los procesos, productos y servicios			EXTERNA: por el cual se incorpora, en el régimen de contabilidad pública, el marco normativo aplicable a entidades del gobierno y se dictan otras disposiciones.
8.5 Producción y provisión del servicio			
8.6 Liberación de los productos y servicios			
8.7 Control de las salidas no conformes	Efectividad	salidas conforme créditos	Resolución 00086 de 2018 "Por la cual se deroga la Resolución N° 00161 del 28 de abril de 2017 y se establece la política para líneas de crédito que otorga el Fondo Rotatorio de la Policía, se reglamenta el Subcomité de Créditos y se dictan otras disposiciones.
			Ley Anual de Presupuesto
			Resolución vigente de Actividad Cobro Persuasivo del 29 de Diciembre de 2008

Nota: Elaboración Propia

c. Procesos de apoyo:

Los procesos de apoyo en la entidad se encuentran compuesto por el proceso de Administración Financiera, Telemática, Talento Humano, Gestión Documental, Administración Logística y Control Ético los cuales, adoptando las directrices emanadas de los procesos gerenciales, prestan su apoyo para la operación de los procesos misionales, obteniendo recursos de estos procesos y devolviendo a ellos servicios.

d. Procesos de Control y Mejora:

Entre los procesos de control y mejora, se encuentra el Proceso de Control Interno y el Proceso de Mejora Continua. El Proceso de Control Interno realiza las auditorías correspondientes a los sistemas de gestión y a los procesos, mientras que el Proceso de Mejora Continua se encarga del desarrollo de los planes de mejoramiento y las acciones correspondientes de tal modo que se puedan eliminar las no conformidades generadas en los diferentes procesos de auditoría.

Tabla 6. Caracterización del proceso Talento Humano

	CARACTERIZACIÓN PROCESO TALENTO HUMANO		C-2-2-01V1
			Versión: 1
			Página 1 de 6
PROCESO	Direccionamiento Talento Humano	RESPONSABLE	Coordinador Talento Humano

OBJETIVO DEL PROCESO	Direccionar el Talento Humano mediante la aplicación, seguimiento y control de la gestión humana por competencias.	ALCANCE	Definir las metodologías para el fortalecimiento, bienestar, calidad de vida laboral y el buen desempeño laboral en base a las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo y el cuidado al medio ambiente.
-----------------------------	--	----------------	--

H PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Alta dirección Estado	Planificación actividades del proceso Elaboración de propuesta del presupuesto Identificación de necesidades	Alta dirección Demás procesos
	INSUMOS	Determinar necesidades y expectativas de las partes interesadas,	PRODUCTO/SERVICIO
	Plan de desarrollo Política de calidad Plan de acción		Programa de Inducción Proyección del presupuesto Plan de acción ejecutado Planificación Actividades del Proceso Gestión del Talento Humano
H	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES

	Alta dirección Cliente interno Gestión documental	Gestionar del plan de acción Ejecución Inducción y entrenamiento Gestión de nóminas Seleccionar e incorporar talento humano de acuerdo a las necesidades y especificaciones	Demás procesos Funcionarios Alta dirección Gestión documental
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Asignación de recursos aprobados Plan de Acción definido Autorización de traslado o retiro definitivo de personal Lineamientos para la evaluación de desempeño Lineamientos para la identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas Criterios de la documentación	Realizar la solicitud de desarrollo de evaluación de desempeño	Cumplimiento Plan de acción Contratos Nóminas Informes Realización de la evaluación de desempeño Plan de capacitación, plan de inducción
PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES	
VERIFIC	Alta dirección		Stakeholders

	Proceso de direccionamiento del sistema de gestión integral	Autoevaluar el proceso y la rendición de cuentas	
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Lineamientos para auto evaluación del proceso Resultado de la auto valuación y revisión		Plan de mejoramiento
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Alta dirección Proceso de direccionamiento del sistema de gestión integral	Definir e implementar acciones correctivas, preventiva, correcciones (plan de mejoramiento)	Stakeholders
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
Gestión y control, revisión de dirección, evaluación de los funcionarios.	Información sobre el estado de las acciones correctivas, preventivas y de mejora.		

	Lineamientos para el control y aprobación del documento		Registro de cambio o creación de documentos
--	---	--	---

RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS
Infraestructura: Instalaciones, oficinas, baños, archivadores, computadores, impresoras, rontos de red maquinaria y equipo, software, hardware.	Plan de acción Plan de presupuesto Programa de inducción	Contrato Informe Documento del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional Informes de gestión
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES	REQUISITOS LEGALES
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Eficacia: Cobertura de participación a simulacros Efectividad: Índice de frecuencia de accidentalidad laborales Efectividad: Clima laboral Efectividad: Impacto de la capacitación	Ley 4ª de 1992 Criterios nominales a empleados públicos Decreto 1042 de 1978 Decreto 3135 de 1968 Riegos laborales Ley 70 de 1988 Dotación Decreto 3135 de 1968 Vacaciones Decreto 3135 de 1968 Prima Decreto 451 de 1984 Bonos

Nota: Elaboración Propia

8. Conceptos de Neuromarketing para el Fondo Rotatorio de la Policía

Teniendo en cuenta el trabajo que se viene realizando en la propuesta de mejora al Sistema de Gestión de Calidad de la entidad, es válido realizar un análisis de la calidad desde los conceptos fundamentales de la filosofía del marketing (producción, producto, venta, mercadotecnia y mercadotecnia social), ya que a partir de los mismos se puede tener una claridad de estos conceptos para la entidad y así poder aplicar las estrategias de marketing correspondientes de acuerdo a las necesidades de la entidad y a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Antes de entrar a analizar los conceptos fundamentales del marketing para la entidad objeto de estudio, se hará claridad sobre el concepto de neuromarketing y la posible aplicación. De acuerdo con (Braidot, 2005) *“el neuromarketing tiene como finalidad la combinación del conocimiento de los y las acciones que determinan la relación de las organizaciones con el cliente”*, producto de este análisis permiten conocer todos los factores que ejercen algún tipo de influencia en las decisiones de compra de los clientes.

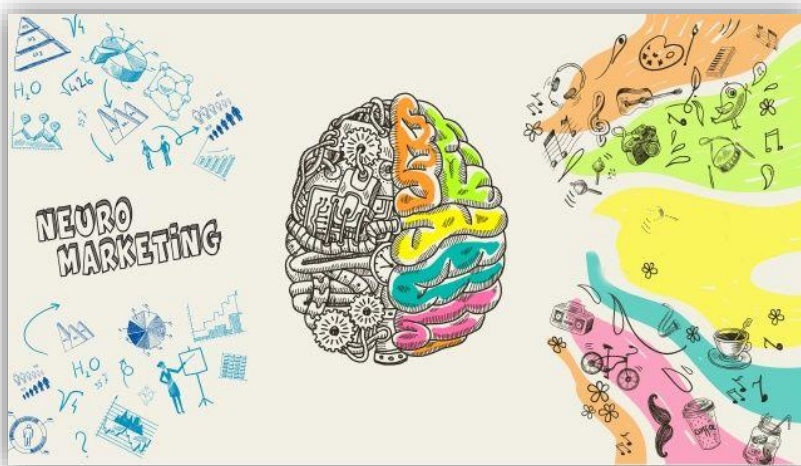


Ilustración 6. Neuromarketing. Fuente: Google Imágenes, (s.f.)

En este sentido es importante para una entidad como el Fondo Rotatorio de la Policía comprender el comportamiento de sus partes interesadas con el fin de ofrecer sus productos y servicios a través de los canales adecuados, de igual forma lo es el tener en cuenta la naturaleza de la entidad, esto ya que los productos y servicios están orientados a la satisfacción de las necesidades de un sector específico el Sector Defensa y la Policía Nacional y es necesario establecer la forma correcta en la cual realizar la promoción de sus unidades de negocios como son Adquisiciones y

Contratos, Créditos, Operaciones de comercio exterior, Venta de bienes en des-uso y el proceso industrial, de tal forma que a cada una de las partes interesadas llegue la información que requiere para su decisión de adquirir o no un producto o servicio con la entidad.

8.1. Filosofía de la administración del marketing en el Fondo Rotatorio de la Policía

Una vez realizado el análisis del concepto de neuromarketing y las condiciones del Fondo Rotatorio de la Policía, se presentará a continuación los conceptos fundamentales de la administración del marketing: producción, producto, venta, mercadotecnia y mercadotecnia social aplicados al Fondo Rotatorio de la Policía, así:

8.1.1. Producción.

El Fondo Rotatorio de la Policía es una entidad creada para prestar el servicio de contratación a la Policía Nacional. El Fondo Rotatorio de la Policía, por su naturaleza jurídica, sólo le es permitido ofrecer los servicios de contratación a entidades del sector público.

El Fondo Rotatorio de la Policía genera estrategias de comunicación que son las más adecuadas al perfil de las entidades a las cuales ofrece sus servicios obteniendo una efectividad en la promoción de los mismos.

La producción es muy importante para el FORPO toda vez que al ser proveedor único de uniformes para la Policía y entidades del sector defensa nacional recae toda la responsabilidad de poder garantizar tiempos y reducir incidencias. Para lograrlo, se establecen directrices para detectar y gestionar de manera ágil los problemas.

Adicional a lo ya mencionado, se generan planes de acción para garantizar los factores internos en el FORPO para lograr una mejor operatividad y la agilidad de selección en el material contractual para que de este modo sea específica la utilización de recursos y ser más efectivos al control de costos.



Ilustración 7. Producción fábrica FORPO. Fuente: Google Imágenes, (s.f.)

A su vez, el Fondo Rotatorio de la Policía ofrece el servicio de créditos a los miembros de la Policía Nacional (Activos y retirados), familia de uniformados, y funcionarios del Fondo Rotatorio de la Policía. La entidad ha invertido en la modernización del sistema mediante el cual se realizan los trámites de solicitud de créditos de tal forma que cualquier miembro de la institución, en cualquier lugar del país, pueda acceder a las solicitudes sin necesidad de transportarse hasta las instalaciones de la entidad. De igual forma se establecen el tope máximo de dinero para las solicitudes de tal forma que se gestione de manera más eficiente el proceso de análisis y aprobación de los créditos en las diferentes líneas.



Ilustración 8. Sistema de información Créditos. Fuente: www.forpo.gov.co, (s.f.)

8.1.2. Producto.

Teniendo en cuenta la normatividad de contratación del Estado colombiano, el Fondo Rotatorio de la Policía no puede generar la innovación en el servicio que presta, ya que debe cumplir con los parámetros establecidos en la ley. Por otra parte, la innovación del servicio no es posible para la Entidad de acuerdo a la misionalidad y naturaleza jurídica.

Es pertinente mencionar la facilidad y las buenas tarifas que tienen los créditos y el servicio para la realización de los procesos contractuales para las diferentes unidades de la Policía Nacional ofrecidas por el FORPO, por lo cual es un factor decisor frente a las entidades financieras.

Ahora bien, en cuanto a lo textil se deben manejar estándares de calidad altos y de gran confiabilidad para garantizar la durabilidad en actividades de uso constante. (Ver Ilustración 7)

8.1.3. Concepto de Venta.

Como estrategia de mercado, el Fondo Rotatorio de la Policía está enfocada en la comunicación por medio de las redes sociales en donde se ofrece el servicio y sus ventajas de contratar con la Entidad. Con esta estrategia se pretende alcanzar de una manera masiva a todas las entidades del sector Público del nivel central.

Se reitera que la entidad maneja exclusividad tanto en productos financieros y de la manufactura y distribución de los uniformes de la Policía y sector defensa nacional, por lo que en este concepto es indispensable la voz y recomendación de nuestro cliente.



Ilustración 9. Publicidad en Redes Sociales. Fuente: www.facebook.com/forpo, (s.f.)

8.1.4. Concepto de Mercadotecnia.

Las metas organizacionales del Fondo Rotatorio de la Policía no está en el cumplimiento de la rentabilidad, si no en el apoyo que la Entidad hace al cumplimiento de los objetivos trazados por el Gobierno Nacional. Así las cosas el principal cliente que posee en el Fondo Rotatorio de la Policía es el Ministerio de Defensa Nacional y la Policía Nacional, desarrollando planes, programas y proyectos que conllevan al cumplimiento de los objetivos trazados de una manera eficaz y efectiva.

En el FORPO se busca tanto retener como atraer clientes. Desde los clientes “fijos” como lo son las entidades del sector de defensa cumpliendo estándares que se pueden ver reflejado con la incorporación en la plataforma National Institute of Justice como Entidad idónea para la

fabricación de Chalecos Balísticos; como también a la clientela particular, la cual son los uniformados, y en determinados casos civiles. Se buscan evaluar las mejores opciones frente a entidades financieras tanto en el tema de créditos como en subasta.



Ilustración 10. *Certificación de chalecos.* Fuente: www.forpo.gov.co, (s.f.)

8.1.5. Concepto de Mercadotecnia Social.

Con la inclusión de los civiles en algunas de las ofertas financieras y la creación del programa FORPITO, que busca la interacción con los hijos de los clientes internos y externos para recrearse, se busca de manera permanente ampliar los beneficiarios sin descuidar la garantía que se tiene con los uniformados.



Ilustración 11. *Forpito.* Fuente: www.forpo.gov.co

Además la empresa realiza grandes esfuerzos por ser socialmente responsable y en función al cuidado del medio ambiente mediante planes de ahorro de energía, ahorro de agua y el reciclaje siendo comprometidos también con la población para el bienestar.

9. Aplicación del modelo de excelencia EFQM

Como se ha venido mencionando en apartados anteriores, en la actualidad la alta competitividad y los múltiples medios para hacerlo suponen que las compañías deben hacer un esfuerzo mayor para lograr que sus procesos y productos logren la calidad que les permita mantenerse en la cúspide. Es por ello que, en primer lugar, las organizaciones deben ser perseverantes, persistentes y, en lo que emprendan, tener un alto grado de disciplina. Cuando se menciona la palabra Calidad se hace referencia al grado de importancia que realmente la organización tiene a sus usuarios, clientes y partes interesadas. Y es que para lograr dar esa importancia, lo primero que se debe hacer es interesarse en que la voz a la cual se va a estar atenta es a la voz del cliente, la cual puede mostrar continuos cambios.

En consecuencia, las organizaciones deben estar atentas a las transformaciones que la sociedad trae consigo puesto que en torno a ello debe estar la capacidad de poder cumplir con la satisfacción de necesidades y deseos de las partes interesadas. A esta capacidad de mejorar continuamente es lo que se da a conocer como Excelencia y es el deseo por parte las empresas de hacer bien las cosas pero se debe tener en cuenta que dependerá de diversos aspectos que se deberán tener en cuenta. La autoevaluación o auto-diagnóstico es una herramienta considerada como base fundamental para poder lograr procesos de mejora y existen metodologías que permiten realizarla, estas metodologías reciben el nombre de Modelos de Calidad o Excelencia. Para la autoevaluación aplicada al Fondo Rotatorio de la Policía se seguirá el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial -EFQM-.

9.1. El modelo europeo de excelencia empresarial

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial fue creado en 1992 por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad -EFQM-. Esta entidad fundada en 1988 busca la optimización de sus procesos de calidad interna y la excelencia sostenida y se enfoca en el Liderazgo.



Ilustración 12. Conceptos fundamentales de Excelencia. Fuente: <http://www.efqm.es/> (15 de abril de 2018)

Como fue mencionado anteriormente, el modelo EFQM es una herramienta que permite que las compañías evalúen sus propios procesos y modos de operar para su mejora continua. Adicional a esto, el modelo también incentiva a las organizaciones que han demostrado mayores avances en la calidad y la excelencia otorgando el premio europeo de la calidad para cada uno de los nueve criterios que conforman a la herramienta del modelo.



Ilustración 13. Esquema REDER. Fuente: Elaboración propia

Es importante tener en cuenta que el modelo EFQM no se aparta del proceso del ciclo PHVA y ofrece a las organizaciones una herramienta denominada REDER que permite analizar los cuatro elementos. REDER es el acrónimo de Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

La guía que ofrece el modelo se compone de Criterios de Autoevaluación, métodos de puntuación y el proceso de evaluación. Como se mencionó anteriormente se estipulan nueve criterios de evaluación: cinco criterios agrupados en Agentes Facilitadores y cuatro son de Resultados.

Los Agentes Facilitadores (cinco criterios) hacen referencia a lo que se hace y la manera de hacerlo. Cada criterio de estos Agentes se conforma por cinco subcriterios, excepto el de Política y Estrategia que cuenta con cuatro subcriterios. Y los criterios de Resultados (cuatro criterios) se refieren a los logros obtenidos cada uno con dos subcriterios relacionados con los empleados, la sociedad y los clientes y usuarios. Cada uno de los subcriterios incluyen “elementos a considerar” que son una guía de lo que debe ser evaluado.

De esta manera enfatiza la importancia que tiene el liderazgo, la política y estrategia, la gestión del personal, de los recursos, las relaciones con otras organizaciones y la gestión de procesos para alcanzar la excelencia en los resultados logrando la satisfacción de los clientes, la sociedad y sus empleados.



Ilustración 14. Criterios modelo EFQM. Fuente: <http://www.efqm.es> (19 de abril de 2018)

Teniendo clara la estructura en cuanto a los criterios que conforman el modelo, se hará la explicación de la metodología de puntuación. El puntaje total del modelo es de 900 puntos, distribuidos equitativamente; es decir 100 puntos para cada criterio que serán evaluados frente a un factor estipulado por el modelo, como se puede observar en la Ilustración 15.



Ilustración. 15. Factor evaluador por Criterio. Fuente: http://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/modelo_de_excelencia_efqm_aspectos_generales.pdf (20 de abril de 2018)

Finalmente, en la evaluación del modelo, se analizan las puntuaciones de manera que le permite identificar a las organizaciones los puntos fuertes, las áreas de mejora y los criterios REDER.

9.2. Diagnóstico estadístico

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos mediante la encuesta de diagnóstico aplicada desde la visual percibida como la Dirección General de la entidad, la Subdirección Operativa y la Subdirección Administrativa y Financiera del Fondo Rotatorio de la Policía, se presentará a continuación el análisis estadístico de los datos mediante los cuales se presente de forma resumida los datos obtenidos y una descripción de sus resultados.

Las medidas de centralización y dispersión que se aplicarán serán media, mediana y la moda. Estas medidas tienen la finalidad de analizar los datos de una serie y describir su comportamiento, adicionalmente estas medidas poseen dos características principales:

Su valor está comprendido entre el valor máximo y el valor mínimo de la serie. En su cálculo intervienen todos y cada uno.

9.2.1. Media.

La media se define como el valor promedio de un conjunto de valores dados y se calcula sumando todos los valores del conjunto dado dividido por la cantidad de datos que opera. Para el caso del autodiagnóstico aplicado para el modelo de excelencia del Fondo Rotatorio de la Policía se tomarán los datos proporcionados en las encuestas en los tres casos y se hallará la media del conjunto de datos por directivo y luego se hallará la media por los datos para el modelo.

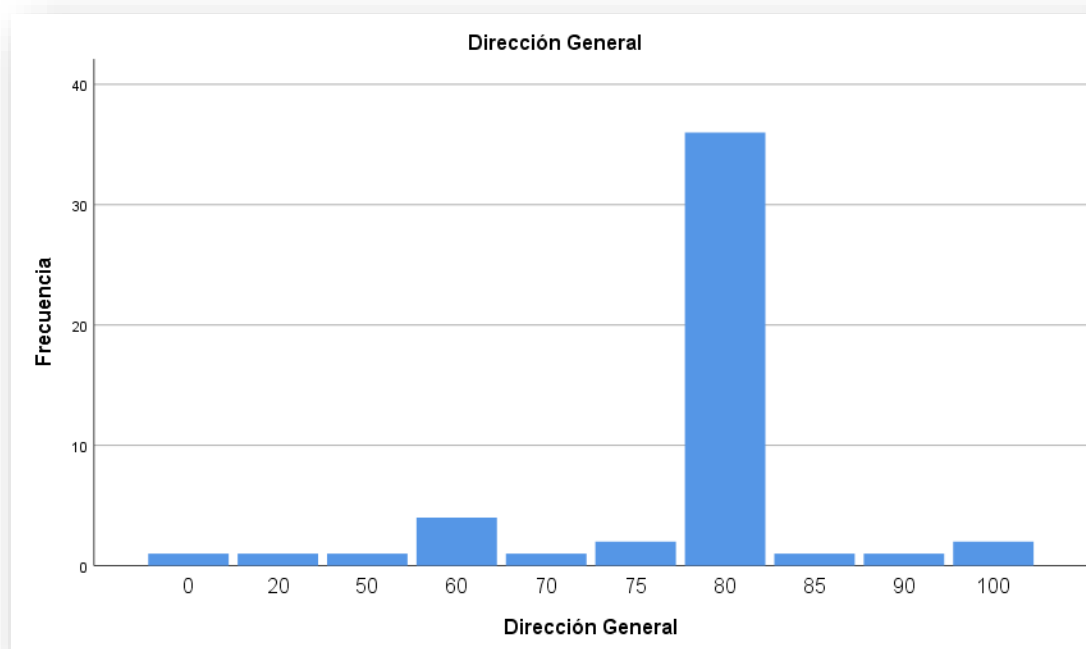


Ilustración 16. *Media Dirección General. Fuente: Elaboración propia.*

Teniendo en cuenta los resultados presentados se logra evidenciar que el promedio para el modelo de excelencia de acuerdo a las encuestas realizadas para la Dirección General es del 75,70; es decir que pese a los avances que se han presentado en la entidad, se requiere seguir trabajando para lograr implementar un modelo de excelencia en la entidad.

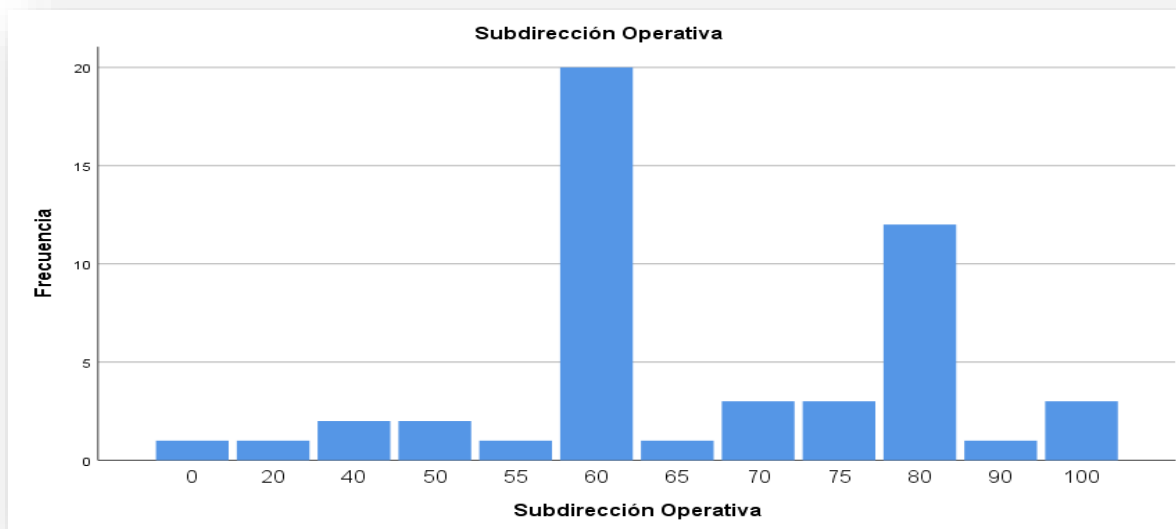


Ilustración 17. *Media Subdirección Operativa. Fuente: Elaboración propia.*

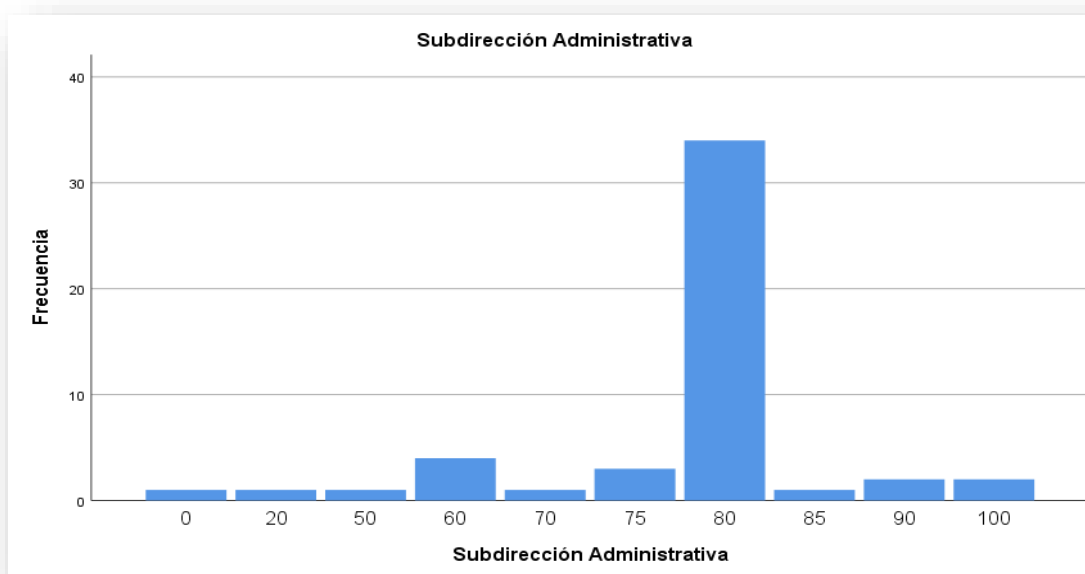


Ilustración 18. *Media Subdirección Administrativa. Fuente: Elaboración propia.*

De los resultados obtenidos para la Subdirección Operativa se logra evidenciar que la media de los datos obtenidos es del 66,10 lo que nos permite dar cuenta de que afectó en la medición el hecho de resolver la encuesta teniendo en cuenta que la Subdirectora lleva poco tiempo en la entidad, resultando una diferencia en los valores del promedio frente a las repuestas aplicadas desde las demás direcciones, al igual que en el análisis anterior se requiere continuar trabajando para la implementación del modelo de excelencia.

La media obtenida de las encuestas aplicadas para la Subdirección Administrativa y Financiera es de 75,80 es decir que el promedio dado para el autodiagnóstico del modelo del excelencia es similar al obtenido para la Dirección General demostrando que son estos dos Directivos poseen un mayor contacto con el sistema de gestión de calidad y se debe continuar trabajando para una eficiente implementación del modelo de excelencia.

9.2.2. Moda.

La moda es el valor que más ocurre en una distribución de frecuencias, para el caso del autodiagnóstico aplicado a la entidad, se identifica el valor que más se repite del conjunto de datos tanto en la Dirección General como en la Subdirección Administrativa el valor que más fue asignado en el diagnóstico para el modelo de excelencia es de 80 mientras que para la Subdirección Operativa es de 60

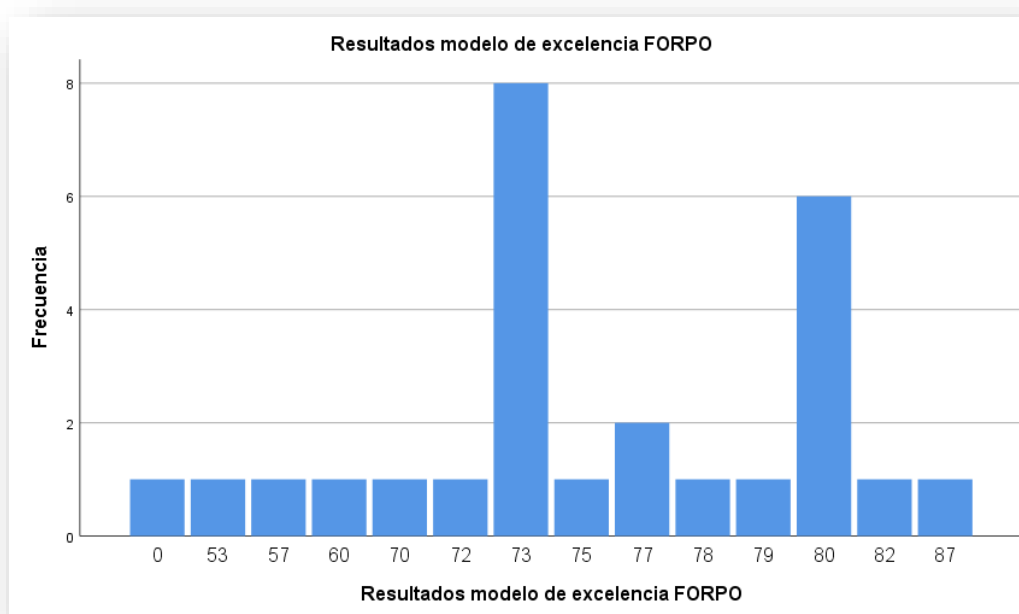


Ilustración 19. Gráfica de Barras Resultado Modelo de Excelencia FORPO. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. *Diagnóstico estadístico: Moda.*

Estadísticos				
		Dirección General	Subdirección Operativa	Subdirección Administrativa
N	Válido	50	50	50
	Perdidos	0	0	0
Moda		80	60	80

Nota: Elaboración Propia

9.2.3. Mediana.

La mediana en una serie de datos ordenados de manera ascendente o descendente, es el valor medio si el número de datos es impar o es la media aritmética de dos valores medios si el número es par. Para el caso del modelo de excelencia del Fondo Rotatorio de la Policía se presentaran los datos de la media para cada uno de los encuestados en la Tabla 8.

Tabla 8. *Diagnóstico estadístico: Mediana.*

Estadísticos				
		Dirección General	Subdirección Operativa	Subdirección Administrativa
N	Válido	50	50	50
	Perdidos	0	0	0
Mediana		80,00	60,00	80,00

Nota: Elaboración Propia

9.2.4. Análisis de correlación Bivariada.

La correlación es una técnica estadística mediante la cual se puede establecer si dos variables poseen relación entre sí, si la relación entre las variables es fuerte moderado o débil y la dirección en la cual poseen correlación.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del análisis de correlación de bivariada se establecen las siguientes hipótesis:

- Si la significancia es > 0.05 no hay relación entre de las variables
- Si la significancia es < 0.05 habrá relación entre las variables

Tabla 9. *Diagnóstico estadístico: Correlación Bivariada. Elaboración Propia*

		Correlaciones		
		Dirección General	Subdirección Operativa	Subdirección Administrativa
Dirección General	Correlación de Pearson	1	,761**	,993**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	50	50	50
Subdirección Operativa	Correlación de Pearson	,761**	1	,768**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	50	50	50
Subdirección Administrativa	Correlación de Pearson	,993**	,768**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	50	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de la aplicación del coeficiente de Pearson podemos evidenciar que en todos los casos existe relación en las respuestas desde las direcciones de la entidad ya que la significancia es menor a 0.05, de lo cual se puede inferir que todas las direcciones se encuentran al tanto de la situación actual del sistema de gestión de calidad que se encuentra implementado en la entidad y que las respuestas dadas entre uno y otro tienen una influencia considerable de forma principal de la Dirección General, quien es la cabeza principal en la implementación del sistema como se observa en las siguientes Ilustraciones.

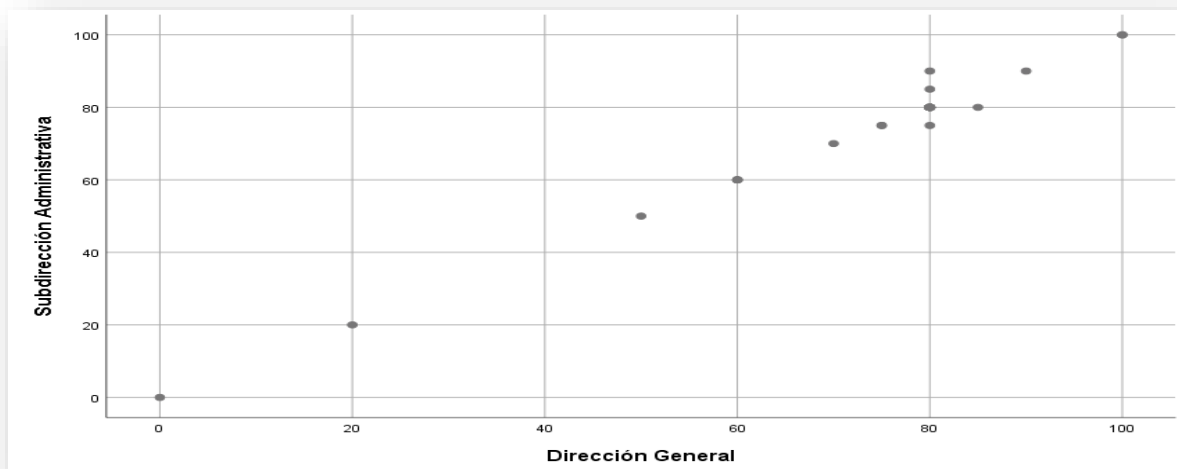


Ilustración 21. Gráfico de Correlación Subdirección Operativa vs Dirección General. Fuente: Elaboración propia.

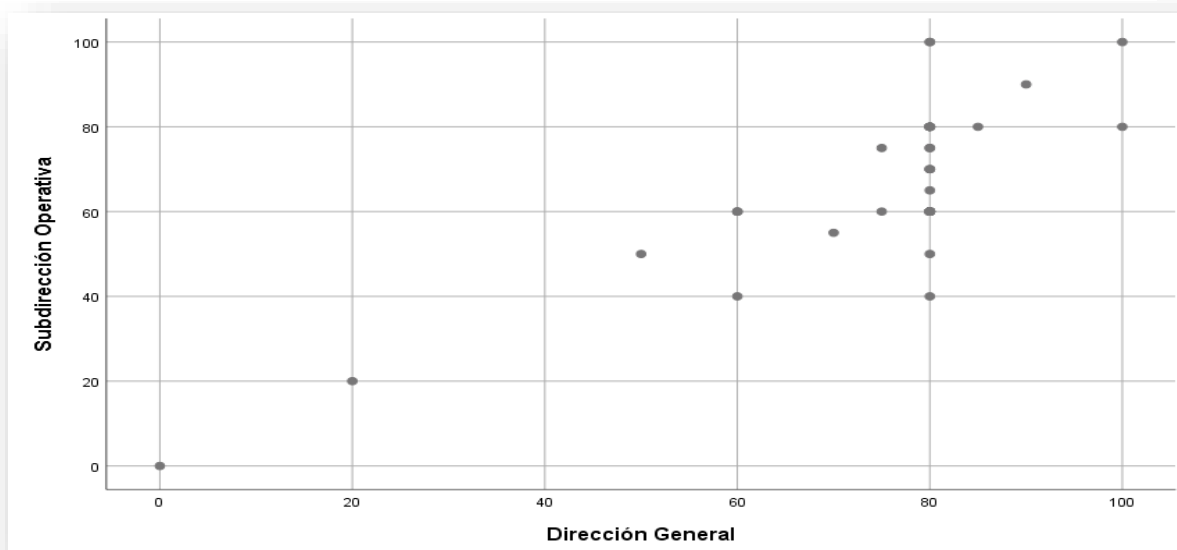


Ilustración 20. Gráfico de Correlación Subdirección Administrativa vs Dirección General. Fuente: Elaboración propia.

9.2.5. Índice de confiabilidad Alfa de Cronbach.

El índice Alfa de Cronbach hace referencia a un estadístico que permite determinar la confiabilidad de una prueba o cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones. De esta manera, para establecer la fiabilidad de la prueba aplicada en la entidad, si el índice de fiabilidad presenta un resultado inferior al 0.7 entonces no presentará un buen índice de fiabilidad; mientras que si el índice de fiabilidad es mayor a 0.8 y más próximo a 1, su índice de

fiabilidad será mayor. En las Ilustraciones se presentan los resultados obtenidos para el instrumento aplicado en el Fondo Rotatorio de la Policía.

Tabla 10. *Índice de confiabilidad Alfa de Cronbach.*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,937	3

Nota: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la Tabla 10, relacionada anteriormente, el instrumento aplicado en la entidad para el autodiagnóstico del modelo de excelencia en la entidad posee un alto índice de confiabilidad ya que el resultado obtenido es de 0.937 para las tres encuestas aplicadas. De igual forma se presenta el análisis de correlación por cada una de ellas y la confiabilidad si se eliminara uno de los Ítems en la Tabla 11.

Tabla 11. *Correlación e índice de fiabilidad detallada.*

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Dirección General	141,90	1032,541	,926	,866
Subdirección Operativa	151,50	1035,969	,766	,997
Subdirección Administrativa	141,80	1022,204	,932	,861

Nota: Elaboración Propia

9.2.6. Análisis Anova.

Tabla 12. Análisis ANOVA.

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Subdirección Operativa	Entre grupos	9533,250	9	1059,250	6,692	,000
	Dentro de grupos	6331,250	40	158,281		
	Total	15864,500	49			
Subdirección Administrativa	Entre grupos	12670,778	9	1407,864	382,514	,000
	Dentro de grupos	147,222	40	3,681		
	Total	12818,000	49			

Nota: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en la entidad se puede evidenciar que existen variaciones significativas entre los grupos ya que el índice de significancia es inferior a 0.05, razón por la cual se deben aplicar los análisis post hoc con el fin de identificar las variaciones en los grupos.

9.3. Planeación de la aplicación del modelo

Ya como se ha venido mencionando en los apartes anteriores, el gran atractivo del modelo EFQM es que en su metodología opta por llevar a la organización a la creación de una cultura de consciencia a través de la autoevaluación. Esto hace que de manera estratégica se despliegue todo un proceso de observación, conocimiento y análisis propio aprovechando que los miembros de la organización son quienes tienen relación diaria con todos sus procesos y son entonces los expertos para el desarrollo de este método.

Por esta razón, al planear la aplicación del modelo se establecieron las siguientes etapas:

- ✓ Caracterización de la entidad: Se inicia con el reconocimiento de la organización, la misión, la visión, la estructura organizacional, saber cuáles son sus clientes y su objeto social. (Ver capítulo 1.)

- ✓ Reconocimiento de la evaluación: Donde será socializado el procedimiento de la evaluación, la manera en la cual se va a recolectar la información requerida, cómo se aplicará la puntuación.
- ✓ Compilación de la información obtenida: En esta tercera etapa se tomarán los datos relacionados en las encuestas y se introducirán en diferentes tablas para su apropiada estadística.
- ✓ Análisis y determinación de planes de mejora: Con los datos organizados se podrán identificar los puntos fuertes, las áreas débiles y las acciones que deban tomarse en cuenta para ir completando el ciclo y determinar las mejoras que harán a la organización lograr la calidad, aspectos que son el objetivos de este modelo y la razón por la cual las organizaciones acuden a él.

Como se ha especificado en los ítems anteriores, la primera etapa podrá observarse en el Capítulo 1 de este trabajo.

9.3.1. Etapa 2: Reconocimiento de la evaluación.

Para la ejecución de la evaluación se realiza la planificación de la misma iniciando el día 8 de abril de 2018. Se utiliza como medio una encuesta que consta de 50 preguntas que hacen referencia a los nueve criterios que conforman el modelo: los cinco criterios denominados agentes facilitadores y cuatro criterios de resultados, tal como se ha explicado anteriormente. Para los agentes facilitadores se establecen cinco subcriterios para cada uno, excepto para el criterio de Política y Estrategia para el cual se establecieron cuatro. Por otra parte, los criterios de resultados se componen cada uno de dos subcriterios. Estos subcriterios sugieren “elementos a considerar” que son la guía para el análisis pues de ellas surgen las preguntas a realizar.

Luego de haber realizado el reconocimiento de las preguntas que componen la encuesta, se programan y realizan tres reuniones en las cuales se procede a aplicarla: la primera enfocada a la realidad que se percibe desde la dirección general de la entidad, la segunda de la subdirección administrativa y financiera y la tercera de la subdirección operativa. Se define realizarla directamente con estas direcciones debido a que es en ellas dónde se concentran las decisiones de la entidad, con lo cual se puede obtener información más veraz y fidedigna para lograr los resultados óptimos y apropiados y el diseño de un modelo más ajustado a la nueva línea de mando

de la entidad teniendo en cuenta que la evaluación propuesta por el modelo EFQM debe realizarse de manera que trascienda en las prácticas de la organización.

Durante estas reuniones se socializa y se da respuesta a las preguntas planteadas en el cuestionario el cual permite asignar para cada pregunta una puntuación de 0 a 100 organizada en una tabla que contienen las características de las condiciones encontradas las cuales dependerán del análisis realizado. Estos puntajes posteriormente harán contribución a la puntuación del criterio correspondiente. Luego de este paso, en el que ha sido asignado un puntaje para cada elemento a considerar por subcriterio, es cuando se procede a generar los valores que serán los resultados y los puntajes que obtendría la organización. Estos resultados, que serán visualizados de una manera consolidada, se obtienen de operaciones matemáticas relacionadas a continuación:

Como para algunos subcriterios se tienen varios elementos o preguntas, se debe obtener el promedio de ellos; es decir, sumar los puntajes de esas preguntas y dividirlos por el número de preguntas que conforman al subcriterio, así obtendremos un único puntaje.

Para el puntaje en la evaluación por criterio en el caso de los agentes facilitadores: Se suman los puntajes asignados a cada subcriterio y se divide en el número de subcriterios que tenga. Por ejemplo, para el criterio de Liderazgo la suma de los puntajes de los subcriterios se debe dividir en cinco a diferencia del criterio de Política y Estrategia para el cual la suma de los puntajes de los subcriterios deberá dividirse en cuatro.

Para el puntaje en la evaluación por criterio en el caso de los criterios de resultados: Se deberá tener en cuenta que para cada subcriterio de resultado ha sido asignado un valor porcentual (%). Por consiguiente, primero deberá obtener el valor que correspondería a dicho valor porcentual y a continuación obtener el promedio del criterio.

En el caso de la puntuación final, el modelo EFQM ha asignado un factor para cada criterio con el cual se definirá el puntaje final para cada criterio y a continuación, la puntuación total EFQM de la organización. Por lo tanto, se deberá multiplicar el puntaje del criterio por el factor para luego sumar estos resultados.

Tabla 13 Factor por criterio modelo EFQM.

CRITERIO	FACTOR
Criterio 1: LIDERAZGO	1,0
Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	0,8
Criterio 3: PERSONAS	0,9
Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS	0,9
Criterio 5: PROCESOS	1,4
Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	2,0
Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	0,9
Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	0,6
Criterio 9. RESULTADOS CLAVE	1,5

Nota: Elaboración Propia

Finalmente, se obtiene un valor que se contrasta con 900, el valor máximo que estipula el modelo (100 puntos por criterio), que permite establecer la posición en la que, en relación con EFQM, se encuentra el Fondo Rotatorio de la Policía Nacional. Estos datos serán la base para la ejecución de la etapa de Análisis y determinación de planes de mejora.

9.3.2. Etapa 3: Compilación de la información obtenida.

Los resultados obtenidos del proceso de autoevaluación a través del cuestionario se tabulan y se muestran a continuación por medio de tablas y gráficos estadísticos que permiten una mejor observación. En la Tabla 14 se observa el puntaje por criterio, su resultado ante el valor de factor correspondiente y el puntaje total del modelo EFQM para la organización:

Tabla 14. Puntuación EFQM para el FORPO.

Cálculo de la puntuación total			
Criterio	Valoración	Factor	Puntuación
Criterio 1: LIDERAZGO	79	1,0	79
Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	65	0,8	52
Criterio 3: PERSONAS	74	0,9	67
Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS	64	0,9	58
Criterio 5: PROCESOS	74	1,4	104
Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	74	2,0	147
Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	73	0,9	66
Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	80	0,6	48
Criterio 9. RESULTADOS CLAVE	74	1,5	111
Puntuación total EFQM organización			731

Nota: Elaboración Propia



Ilustración 22. Histograma Puntuación del modelo EFQM del FORPO. Fuente: Elaboración propia.

Con los datos obtenidos, se puede observar que el Fondo Rotatorio de la Policía obtiene en su puntuación total un valor de 731 sobre los 900 posibles representando el cumplimiento del 81,2% de lo exigido por el modelo EFQM. Esta información permite considerar que a pesar de que se tengan aún aspectos por mejorar, la entidad se encuentra en un buen nivel según los niveles calificativos de la Autoevaluación y que aún permite descubrir algunos puntos débiles sobre los cuales se determinarán planes de acción para la continua mejora.

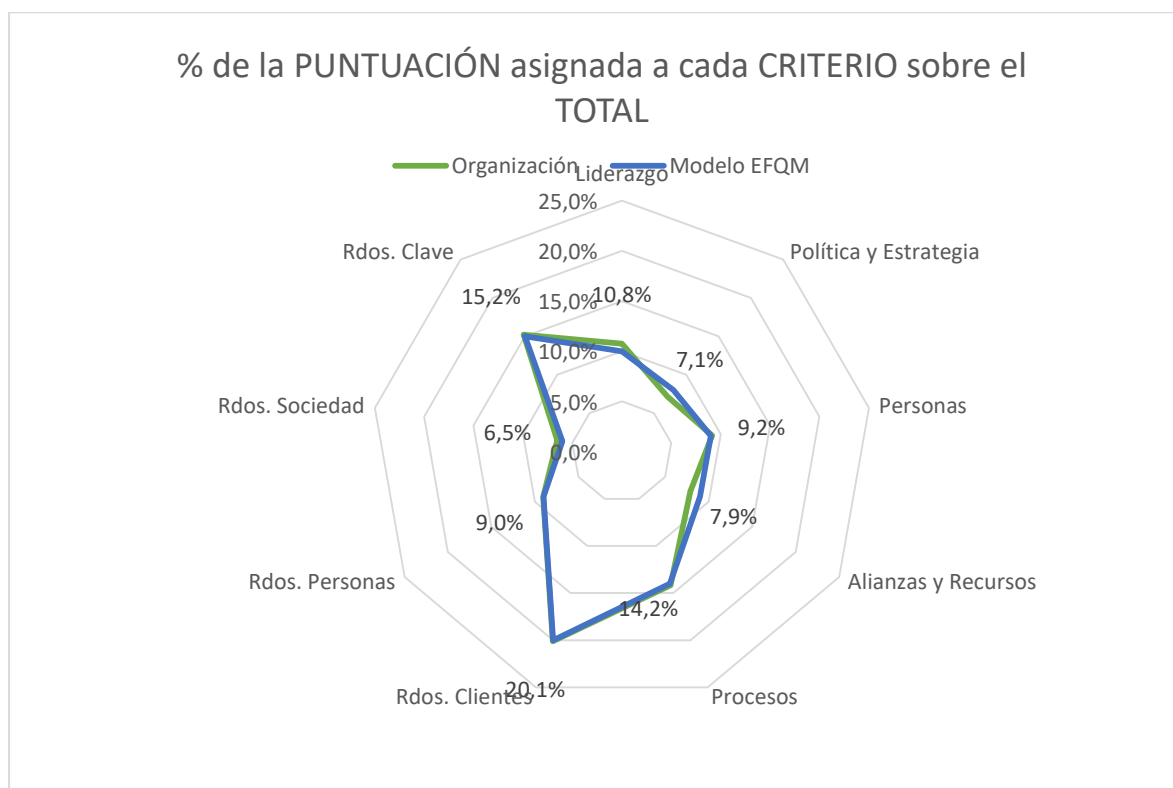


Ilustración 23. Gráfica de Radar Puntaje del modelo EFQM del Forpo. Fuente: Elaboración propia.

a. Criterios Agentes Facilitadores.

Tabla 15. Valoración Criterios Agentes Facilitadores.

RESUMEN DE RESULTADOS					
1. Criterios Agentes Facilitadores					
Criterio	Liderazgo	Estrategia y P	Personas	Alianzas y Rec	Procesos
Subcriterio	1a 80	2a 73	3a 87	4a 80	5a 70
Subcriterio	1b 80	2b 73	3b 80	4b 87	5b 73
Subcriterio	1c 80	2c 53	3c 73	4c 73	5c 77
Subcriterio	1d 80	2d 60	3d 60	4d 80	5d 73
Subcriterio	1e 73		3e 72	4e 0	5e 77
Valoración del criterio	79 /5	65 /4	74 /5	64 /5	74 /5

Nota: Elaboración Propia



Ilustración 24. Gráfica de Radar Valoración Criterios Agentes Facilitadores. Fuente: Elaboración propia.

Como se ha venido comentando durante todo el proceso de la aplicación, el modelo cuenta con cinco criterios llamados Agentes Facilitadores: 1. Liderazgo, 2. Estrategia y Planificación, 3. Personas, 4. Alianzas y Recursos y 5. Procesos.

Estos son los 5 primeros criterios evaluados y en los que se puede ver la información compilada en la Tabla 15. En ella se expone el puntaje obtenido por subcriterio y la valoración del criterio obtenida según la operación matemática explicada en la etapa 2. Con estos resultados se deduce que el criterio que mejor valoración tiene es el de Liderazgo seguido por Personas y Procesos; es decir, son las áreas más fuertes de la entidad y en la que se refleja la dedicación. En contraste, se observa que Alianzas y Recursos, con el menor puntaje, aun presentan aspectos en los cuales debe trabajar y que si se revisa en detalle, es vital que se haga una revisión del subcriterio 4e en el cual su valoración fue de 0, es decir que esa área no se hace presente.

b. Criterios de Resultados.

Posterior a los criterios Agentes Facilitadores se evalúan los Criterios de Resultados, siendo cuatro para completar los nueve establecidos por el modelo: 6. Resultados Usuarios-Clientes, 7. Resultados Personas, 8. Resultados Sociedad, 9. Resultados Clave.

Tabla 16. Valoración Criterios de Resultados.

RESUMEN DE RESULTADOS												
2. Criterios Resultados												
Criterio	R. Usuarios-C			R. Personas			R. Sociedad			R. Clave		
Subcriterio	6a	79	75%	7a	72	75%	8a	73	25%	9a	73	50%
Subcriterio	6b	57	25%	7b	78	25%	8b	82	75%	9b	75	50%
Valoración del criterio	74			73			80			74		

Nota: Elaboración Propia

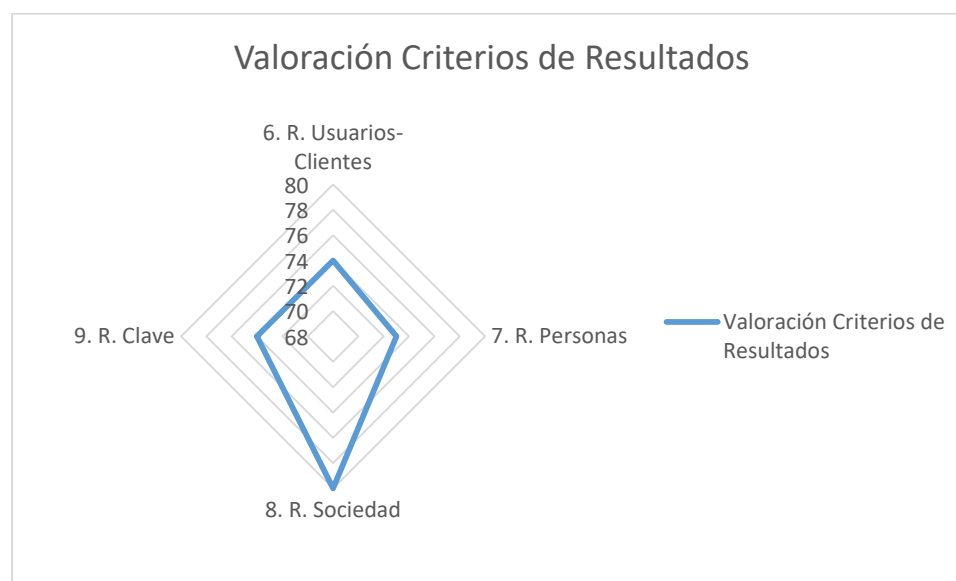


Ilustración 25. Gráfica de Radar Valoración Criterios de Resultados Fuente: Elaboración propia.

En los resultados obtenidos para los Criterios de Resultados se evidencian, en general, buenas calificaciones. De manera específica se encuentra el subcriterio 6b perteneciente al criterio Resultados Usuarios-Cliente con un puntaje que indica que requiere pronta revisión y análisis que permita planear actividades que mejoren su rendimiento.

9.3.3. Etapa 4: Análisis y determinación de planes de mejora.

En esta cuarta y última etapa se inicia el análisis de los datos obtenidos, de manera que se podrán determinar cuáles son los aspectos que la entidad tiene más fuertes y cuáles presentan debilidades. En esta ocasión, se hace a través de los subcriterios. En la Tabla 17. se volverán a observar los puntajes, esta vez organizados de mayor a menor acuerdo a la valoración obtenida, lo que nos

permitirá fácilmente determinar las áreas de más puntaje frente a aquellas que obtienen menor calificación.

Tabla 17. *Puntaje en orden descendente por subcriterio.*

Subcriterio	Puntaje		Subcriterio	Puntaje
3a	87		2a	73
4b	87		2b	73
8b	82		3c	73
1a	80		4c	73
1b	80		5b	73
1c	80		5d	73
1d	80		8a	73
3b	80		9a	73
4a	80		3e	72
4d	80		7a	72
6a	79		5a	70
7b	78		2d	60
5c	77		3d	60
5e	77		6b	57
9b	75		2c	53
1e	73		4e	0

Nota: Elaboración Propia

De esta forma, el realizar el análisis anterior permite la planeación de acciones, necesarias y viables, que tiendan a la mejora de cada uno de los procesos que hacen parte de la organización, acciones que también se exponen en esta etapa.

9.3.3.1. Puntos Fuertes.

Teniendo en cuenta la Tabla 17 donde encontramos la lista de subcriterios organizados según su puntaje. Para determinar cuáles serían los puntos considerados como fuertes en la entidad, se acordó que aquellos subcriterios que obtuvieran calificaciones superiores a 80 serían considerados. Entre ellos se destacan diez que son: cuatro subcriterios pertenecientes a Liderazgo, tres a Alianzas y Recursos, dos del criterio de Personas y uno de Resultados Sociedad.

Tabla 18. *Puntos fuertes-subcriterios.*

Criterio	Subcriterio	Puntaje
Personas	3a	87
Alianzas y Recursos	4b	87
R. Sociedad	8b	82
Liderazgo	1a	80
Liderazgo	1b	80
Liderazgo	1c	80
Liderazgo	1d	80
Personas	3b	80
Alianzas y Recursos	4a	80
Alianzas y Recursos	4d	80

Nota: Elaboración Propia

a. Liderazgo

Este criterio logra una calificación de 79 con cuatro subcriterios fuertes. Dentro del proceso de autoevaluación se determinó cuáles son las razones por las cuales han alcanzado una buena calificación:

- ✓ La entidad cuenta con una misión, visión, principios y valores bien definidos y para los cuales se tuvo en cuenta los colaboradores, partes interesadas, clientes; se ha realizado la difusión de los de los mismos a todos estos Grupos.
- ✓ La entidad realiza seguimiento y medición de los indicadores de cada uno de los procesos a través de la herramienta Suite Visión empresarial, mediante la cual se registran, controlan y mantienen los históricos de los resultados obtenidos, con el fin de tomar las medidas y decisiones ajustadas a sus resultados.
- ✓ La entidad crea espacios de acercamiento con las partes interesadas de cada uno de los procesos, así como canales de comunicación.
- ✓ La entidad aplica diferentes canales de comunicación con el fin de hacer llegar la información clara y precisa del sistema de gestión de calidad
- ✓ En la entidad se evalúa de forma periódica el clima laboral de cada una de las dependencias para la identificación de puntos débiles y su respectiva mejora.

b. Alianzas y Recursos:

El agente facilitador Alianzas y Recursos está representado con tres subcriterios a los cuales se les ha otorgado puntaje superior o igual a 80. A pesar de estos resultados, el criterio alcanza una valoración de 64 y más adelante se explicará la razón. Por lo pronto, a continuación se exponen las fortalezas encontradas en este criterio:

- ✓ La entidad planifica la ejecución de sus recursos de acuerdo a los recursos y realiza seguimiento sistematizado de la información relacionada con la ejecución de estos recursos mediante el Plan Anual de Adquisiciones.
- ✓ La entidad participa y coopera en diferentes actividades junto a los diferentes miembros del GSED analizando los resultados de las diferentes experiencias.
- ✓ La entidad realiza alianzas con otros miembros de la Policía Nacional.

Desde hace dos años se trabaja continuamente en la actualización de la plataforma tecnológica de la entidad.

c. Personas

Este criterio obtiene una valoración de 74 puntos gracias a las siguientes acciones:

- ✓ La entidad tiene definido a través de un manual el perfil de cada uno de los cargos de la entidad.
- ✓ La entidad realiza campañas de capacitación en temas que permitan mejorar el desempeño laboral.
- ✓ Se realiza seguimiento, revisión y mejora continua.

La entidad realiza continuos ajustes al proceso de selección y promoción del personal, garantizando la igualdad de oportunidades.

d. Resultados Sociedad

Finalmente, en el grupo de los puntos fuertes de la organización se encuentra un subcriterio que pertenece al Agente Facilitador Resultados Sociedad, el cual obtuvo un puntaje de 80, en consecuencia a:

- ✓ La entidad se preocupa por la inclusión social en su planta de trabajadores.
- ✓ La entidad muestra interés hacia el medio ambiente a través de la planeación de programas para dar mejor manejo a los residuos y recursos. Adicionalmente, es importante mencionar

que se encuentra adelantando el proceso para la implementación de la Norma NTC ISO 14001:2015.

- ✓ La entidad analiza y contrasta sus resultados con otras entidades del sector.

9.3.3.2. Puntos débiles o áreas de mejora.

Para la selección de los puntos débiles se tuvo en cuenta puntajes iguales o inferiores a 60, se encontraron cinco subcriterios repartidos de la siguiente manera: dos subcriterios que pertenecen a Alianzas y Recursos, uno del criterio Política y Estrategia, uno de Resultados Usuarios y clientes y uno del agente facilitador Personas.

Tabla 19. Puntos débiles-subcriterios.

Criterio	Subcriterio	Puntaje
Política y Estrategia	2d	60
Personas	3d	60
R. Usuarios	6b	57
Política y estrategia	2c	53
Alianzas y Recursos	4e	0

Nota: Elaboración Propia

En primer lugar, como ya se evidenció en el apartado de Compilación, el criterio de Recursos y Alianzas en su subcriterio 4e es uno de los puntos débiles que requerirán de mayor esfuerzo y mayor atención, no queriendo decir que los demás sean menos importantes. Es debido a esto que se explica lo que en el ítem *Puntos Fuertes* se enunció acerca del promedio bajo que el criterio obtuvo a pesar de las dos calificaciones de 80 y una de 87. A continuación se hará mención de los argumentos por los cuales cada uno de estos subcriterios ha obtenido una baja valoración:

a. Política y Estrategia

A pesar de los esfuerzos en la planeación de la organización aún se evidencian algunas falencias las cuales han hecho que su calificación haya sido regular teniendo sus cuatro ítems por debajo del valor acordado para considerarlos como puntos fuertes. El resultado general obtenido es de 65 puntos.

- ✓ La entidad debe afianzar el proceso de comunicación de los resultados obtenidos en la evaluación del mapa estratégico.

- ✓ Aunque la entidad debe ajustar la planeación al periodo presidencial es también necesaria la planeación propia

b. Personas

En el proceso de reconocimiento del Fondo Rotatorio de la Policía se ha evidenciado que, a partir de un año aproximadamente, se ha venido haciendo esfuerzos por mejorar la calidad de vida laboral de las personas que hacen parte de éste y se continúa trabajando en ello. Esto se refleja en la valoración obtenida por el subcriterio contando con un puntaje de 74 puntos, con dos subcriterios débiles, dos regulares y uno por mejorar.

El subcriterio que indica que requiere alguna acción que le permita superar el umbral hace referencia a que la entidad debe buscar canales y actividades que permitan de forma clara y confiable la interacción entre la Dirección y los empleados sin permitir que se generen ambientes de miedo y esto impida el sano desarrollo de dichos encuentros.

c. Respuesta Usuarios y clientes

Teniendo claro que la razón de ser de las compañías son sus usuarios y sus clientes, encontrarlos y mantenerlos activos para la organización, se concluye que es de gran importancia conocerlos, saber sus deseos y necesidades y así garantizar que el servicio o producto ofrecido cumpla con sus expectativas y con ello obtener los resultados que la empresa ha visionado. Este criterio, cuenta con 74 puntos y en él se ha encontrado que la entidad debe reforzar la inclusión de los clientes y usuarios para la plena identificación de sus necesidades.

Después de haber realizado el proceso de reconocimiento de la organización, haber recogido y compilado los datos y con el análisis de los mismos haber podido determinar los puntos fuertes y aquellos que requieren de mayor esfuerzo por parte de la organización, se pueden realizar propuestas y sugerencias, las cuales pasan por un proceso de selección dependiendo de su importancia y viabilidad para ejecutarlas.

9.3.3.3. Plan de acción: Propuestas y sugerencias.

Para la creación del plan de acción se realiza una reunión del equipo de trabajo debido a que es necesaria la participación de todos sus miembros pues permite tener una mayor cantidad de ideas

teniendo en cuenta que cada uno de ellos ya ha visto la realidad del Fondo Rotatorio de la Policía desde su propio punto de vista, lo que facilita abarcar todos los aspectos necesarios. En dicha reunión se socializan los resultados obtenidos y el análisis realizado para, a continuación, llevar a cabo la búsqueda de soluciones haciendo uso de la técnica *Brainstorming* (lluvia de ideas). Después de obtener las propuestas, se revisan y se identifican aquellas que sean realmente importantes para atacar los puntos débiles encontrados y las que, por la naturaleza de la organización, sean viables.

Es así que se determinaron los planes de mejora que se mencionan a continuación los cuales pueden llevarse a cabo a corto y mediano plazo.

a. Recursos y Alianzas

- ✓ Planificar e implementar un Sistema de seguridad para la información: Luego de algunas conversaciones realizadas con los miembros de la entidad y en una de ellas realizar mención del problema evidenciado con la seguridad de la información, informaron acerca de un plan de acción que precisamente se ha planificado para ser ejecutado en el año presente (2018) y que fortalecerá al criterio al cual pertenece: la Implementación del Sistema de seguridad de la información ISO 27001:2013. Entre las actividades que se ejecutarán se encuentran:
- ✓ Realizar sensibilización en la norma ISO 27001:2013 a los funcionarios que participan en el proceso de implementación de la misma.
- ✓ Realizar seguimiento a la implementación del Sistema de seguridad de la información ISO 27001:2013
- ✓ Realizar pruebas de la implementación del sistema de seguridad de la información.

b. Política y Estrategia

- ✓ Desarrollar la Planificación anual de la organización: A pesar de que el Fondo Rotatorio de la Policía debe alinear su planeación al periodo de gobierno presidencial (cuatrienio), debe igualmente desarrollar su planeación de forma anual de manera que permita alinearse a las partes interesadas y así mismo pueda establecer metas coherentes a largo plazo. Esto se podrá lograr siguiendo las actividades a continuación:
- ✓ Realizar la interiorización de la misión, visión, principios y valores en cada uno de los procesos de la entidad

- ✓ Realizar la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de cada uno de los procesos e incluirlos en los planes de acción planes específicos programas y demás actividades que realice la organización.
- ✓ Realizar la identificación de los factores críticos de éxito de los planes que se desarrollan en la entidad y verificar su cumplimiento

c. Resultados Clientes y Usuarios

Se requiere generar canales de comunicación que permitan dar la información pertinente a los usuarios acerca de los productos o servicios solicitados por ellos, respuesta efectiva y eficiente ante las peticiones, quejas y reclamos así como otros que creen fidelidad de los usuarios hacia la entidad.

Se identificaron las actividades siguientes que permitirán dar con la necesidad planteada:

- ✓ Crear y consolidar una base de datos que permita tener unificada la información de los usuarios
- ✓ Afianzar al área de Mercadeo y Comunicaciones con las herramientas tecnológicas para la implementación del Social Media que permita una comunicación rápida y/o en tiempo real con los usuarios.
- ✓ Diseñar actividades que permitan generar confianza en el usuario hacia la entidad. Ej. Felicitaciones en fechas especiales, agradecimientos.

d. Personas

- ✓ Mejorar la comunicación de los resultados en la evaluación: Para lograr la difusión eficiente se plantea crear un espacio en la plataforma tecnológica utilizada por la entidad para comunicados de interés general en la que se realice la publicación y actualización periódica de los resultados de la evaluación del mapa estratégico de la organización.
- ✓ Afianzar la comunicación de sugerencias, quejas y observaciones por parte de los empleados de la entidad: La entidad debe buscar canales y actividades que permitan de forma clara expresar sus opiniones y que tenga como único objetivo la constante búsqueda de la mejora en los procesos, sin presencia de las presiones que se crean a través de la evaluación de ambiente organizacional pues se presume de ella posibles retaliaciones de acuerdo a los resultados que se obtengan. Se sugiere en este caso establecer encuentros periódicos entre la Dirección y cada proceso para la socialización de sus experiencias y que de allí se generen posibles mejoras,

aumento de la autoestima del trabajador generando en ellos compromiso para con la entidad y, en resumen, una verdadera colaboración para el logro colectivo de los resultados.

10. Calidad, competitividad e innovación

El mundo se encuentra siempre en constantes cambios y con ellos la forma de hacer las cosas. Es en esos precisos momentos cuando las ideas nuevas y la creatividad salen a la luz ofreciendo productos o servicios para satisfacer cada una de esas recientes necesidades, ideas las cuales finalmente resultan siendo un éxito ante el mercado. Esto es lo que se define como Innovación. Y es que, aunque inicialmente se concedió este término a productos y servicios finales, actualmente existen muchos tipos que pueden impactar desde el interior de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior y analizando la entidad, se puede determinar que aplicar algunos tipos de innovación en el Fondo Rotatorio de la Policía es un proceso muy difícil y podría verse como un imposible pues, obedeciendo a su misión y su naturaleza jurídica, debe cumplir con los parámetros establecidos en la ley. Un ejemplo de ello son los productos de la fábrica de confecciones los cuales deben regirse por los parámetros técnicos establecidos para las prendas que allí se elaboran. Y aunque son muchos los aspectos que están restringidos para sufrir algún cambio, si se realiza un análisis detallado y se aprovechan los diferentes conceptos aplicados a la innovación, es posible encontrar la necesidad de cambio sin pasar por alto lo determinado por la ley.

Es por ello que, aprovechando la certificación en el Sistema de Gestión de Calidad (NTC 9001-2015) obtenida en el año 2017, el Fondo Rotatorio de la Policía desde hace unos meses se encuentra analizando y definiendo las mejores prácticas para que más que un certificado, la calidad sea una cultura en la organización y una práctica laboral. En este aspecto, se han detectado oportunidades de mejora y de cambio que se han convertido en el material de uso para el desarrollo del trabajo integrador.

A continuación, entonces, se podrá observar el problema planteado y el objetivo que con el proceso del trabajo integrador se está persiguiendo.

10.1. Propuesta de innovación para el Fondo Rotatorio de la Policía

Antes de dar a conocer la propuesta que se ha definido se deberá contextualizar la situación actual de la organización. En el mes de marzo, debido a las disposiciones de la cúpula general de la Policía Nacional, se presentó en el Fondo Rotatorio de la Policía el cambio de Director General de la entidad, asumiendo el cargo el señor Coronel José Ignacio Vásquez Ramírez. Esto representó para

la entidad un cambio en el modelo de liderazgo en la organización, percibido entonces como una innovación en la organización pues han ido planeándose y aplicándose transformaciones en los métodos de organización y en los procesos de la entidad. Es en este aspecto donde se ha identificado el tema para el desarrollo de la propuesta de mejora: La Innovación Organizacional.

De acuerdo con la definición dada por el Manual de Oslo, se entiende por innovación organizacional como *“la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”*. (Manual de Oslo, s.f., p 62). Entonces, se ha enfocado al Fondo Rotatorio de la Policía definiéndolo como el desarrollo del aprendizaje de todos los participantes que componen la empresa generando la cultura necesaria y de forma continua generando liderazgo.

Es así como la propuesta desarrollada en cuanto a innovación para el Fondo Rotatorio consiste precisamente en el apoyo a ese nuevo estilo de liderazgo que ya se encuentra enfocada en el desarrollo de una cultura de la calidad, una orientación de los procesos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. La entidad ya ha comenzado a trabajar en el tema teniendo en cuenta que, como se mencionó anteriormente, en el año 2017 la entidad logró la certificación de la norma NTC- ISO 9001:2015; sin embargo, se requiere que el Sistema de Gestión de Calidad y todo lo que éste implica no solo se trate de forma documental, sino que se genere una cultura de calidad en cada uno de los funcionarios de la entidad, de tal forma que se desarrolle la calidad desde los puestos trabajo y se extienda a la organización.

10.1.1. La innovación organizacional.

La Innovación Organizacional o de organización es la manera de identificar las oportunidades internas de la compañía luego de validar las debilidades que tiene la empresa en la creatividad, la apertura de información y las oportunidades internas que estén en pro de cultura nueva en todos los niveles de la compañía.

Por otra parte, la innovación organizacional ayuda a evidenciar las formas más eficientes de trabajo en busca de un mejor clima laboral en donde las personas tengan una participación activa para una creatividad comunal. Lo anterior buscando una mejora interna para la satisfacción de todas las partes interesadas consiguiéndolo de las siguientes maneras:

Evaluando la satisfacción: Es una manera idónea para identificar cómo los participantes ven a la compañía mediante encuestas de satisfacción de las partes interesadas y así revelar las áreas en la que la compañía está más débil y así generar planes de acción.

Aplicando un NPS (Net Promoter Score): Es una herramienta que funciona para identificar el nivel de satisfacción que perciben los clientes externos de la compañía y de este modo identificar si los procesos están siendo efectuados de la mejor manera y si no, empezar planes de acción.

Implantando una cultura de mejora continua: Se implanta a través de la capacitación continua de las partes interesadas, teniendo personal enfocado en resolver las áreas de oportunidad y el compromiso general de la compañía.

En atención a lo expuesto anteriormente se realiza la siguiente propuesta de innovación organizacional.

10.1.2. Alcance de la propuesta.

Desarrollar un proceso de innovación organizacional que permita extender a la entidad las partes interesadas la cultura de calidad y se afiance un nuevo liderazgo:

10.1.3. Acciones a realizar.

- ✓ Afianzar en la subdirección administrativa y en la subdirección operativa el nuevo estilo de liderazgo enfocado en el bienestar de los funcionarios y la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de cada uno de los procesos de la entidad.
- ✓ Realizar las modificaciones necesarias en las caracterizaciones y procedimientos de cada uno de los grupos de la entidad, de tal forma que se incluya en ellas la temática correspondiente a la aplicación de los requerimientos del sistema de gestión de calidad y actividades de generación de la cultura de calidad de la entidad.
- ✓ Desarrollar procesos de capacitación a los funcionarios y desarrollar gestión del conocimiento de tal forma que se documenten las experiencias y conocimientos y estén disponibles para ser consultados en cualquier momento.
- ✓ Establecer conexión con las demás empresas del GSED de tal forma que se generen procesos de referenciación para la aplicación de mejoras al sistema de gestión o proyectos de inversión.

- ✓ Realizar alianzas estratégicas con las empresas del GSED para la creación de nuevos productos y servicios o generar mejoras a los sistemas implementados.

11. Estrategia de responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social de acuerdo a lo establecido en la norma ISO 26000 hace referencia a la *“voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y medio ambiente”* (NTC ISO 26000:2010, p.7), contribuyendo de manera efectiva al desarrollo sostenible, el cumplimiento de la legislación, involucrando en el proceso las expectativas y necesidades de las partes interesadas y cada uno de los niveles de la organización, generando un compromiso no solo por parte de la alta Dirección sino en cada una de las áreas para la mitigación de los impactos generados en el cumplimiento del objeto social de la entidad.

Teniendo en cuenta que las actividades que son desarrolladas por la entidad para dar cumplimiento a su objeto social generan un impacto en la comunidad y el medio ambiente, la entidad, en cabeza del Director General, ha venido desarrollando estrategias que permitan la mitigación de los impactos que se consideran negativos; de igual forma, es consciente del papel protagónico que posee frente a las demás entidades que conforman el Grupo Social Empresarial de Defensa GSED y la comunidad en general, por lo cual la entidad garantizará y promoverá el respeto por los derechos humanos tanto para la comunidad externa como interna, el cumplimiento de los derechos y normas internacionales del trabajo asegurando así las condiciones de trabajo digno para sus funcionarios.

Por otra parte, con el fin de dar a conocer el resultado de sus operaciones y las gestiones realizadas por la entidad en un periodo de tiempo, el Fondo Rotatorio de la Policía realiza el proceso de rendición de cuentas, un espacio donde se hace partícipe no solo los entes de control sino a la comunidad, garantizando con ello el principio de transparencia frente a los resultados obtenidos. Desde el punto de vista de los impactos generados en el medio ambiente derivados de la operación, la entidad se encuentra desarrollando desde el año 2017 el proceso de implementación de la normativa NTC ISO 14001:2015, con el fin de aplicar prácticas de desarrollo sostenible haciendo énfasis en la protección del medio ambiente, fomentando el cumplimiento de la normativa y afianzando la cultura y el cuidado por la naturaleza.

11.1. Contexto de la organización frente a los principios de la responsabilidad social empresarial

En el contexto actual de las organizaciones y la situación actual del mercado la implementación o la integración de un sistema de responsabilidad social empresarial genera un valor agregado a las organizaciones dando con ello lugar a ventajas competitivas frente a las demás empresas del sector. El Fondo Rotatorio de la Policía como entidad perteneciente al estado es consciente de la necesidad que existe de generar una retribución a la sociedad como al ambiente por los impactos de las actividades realizadas en cumplimiento de su objeto social.

Antes de entrar a realizar una propuesta para la implementación de la norma ISO 26000 en la entidad es necesario conocer cómo se encuentra actualmente la entidad frente a los siete principios de la responsabilidad social:

a. Rendición de cuentas:

Este principio referencia a que la organización deberá rendir cuentas por los impactos en la sociedad, economía y medio ambiente aceptando el escrutinio y responder a él; esto implica no sólo responder ante los entes de control sino a la sociedad en general por los impactos que tienen sus decisiones.

El Fondo Rotatorio de la Policía como parte de sistema de gestión de calidad y como parte del cumplimiento del principio de transparencia y participación de la comunidad, viene realizando procesos de rendición de cuentas, abriendo espacios para la participación de la ciudadanía y los entes de control no solo en las instalaciones de la sede principal sino haciendo uso de las diversas herramientas tecnológicas de la entidad, recibiendo en tiempo real las inquietudes y respondiendo las realizadas frente a los temas como resultados, ejecución de recursos, tramite de PQRS, resultados por proceso, cumplimiento de las metas. Teniendo en cuenta el alcance de la norma, se debe incluir en este aspecto la información referente a los impactos sociales y ambientales derivados de la actividad propia de la entidad.

b. Transparencia:

El principio de transparencia según lo establecido en la norma ISO 26000 indica que una organización deberá *“Revelar de forma clara, precisa y completa en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente”* (NTC ISO 26000:2010, p.12). El Fondo Rotatorio de la Policía con el fin de dar cumplimiento a lo

establecido en la norma, actualmente realiza la publicación de la información que se considera de carácter obligatorio a publicar en la página web de la entidad www.forpo.gov.co en el link *Transparencia y acceso a la información pública*, éstas acciones siguiendo los lineamientos establecidos en la ley 1712 de 2014 “*Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones*”. Sin embargo, es necesario se involucre a la información actual los aspectos relacionados a la RSE, los impactos generados en la sociedad y el medio ambiente.

c. Comportamiento ético:

El comportamiento de una organización estará basado en los valores de honestidad, equidad e integridad. Frente a esto, la entidad cuenta con una identificación de valores y principios claros. Dentro de la estructura organizacional se evidencia la creación del Grupo Control Ético Disciplinario como una forma de promover y abarcar en un solo lugar la promoción de los principios éticos de la entidad, cada una de las dependencias suscribe anualmente un acta de compromisos éticos firmada por los funcionarios y coordinadores en la cual se describen los compromisos a cumplir y las actividades a realizar para la promoción de los mismos.

d. Respeto a los intereses de las partes interesadas:

La organización que desea implementar sistemas de gestión de responsabilidad social empresarial deberá tomar en cuenta los intereses de sus stakeholders. En este aspecto la entidad cuenta con la identificación de las partes interesadas por cada uno de los grupos de la entidad y de igual forma, como parte del proceso de implementación del sistema de gestión integral, cuenta con la identificación de las necesidades y expectativas de los mismos frente a los sistemas ambiental y seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, a esta información actual y en miras de la inclusión del proceso de responsabilidad social empresarial, en la entidad se deberá incluir dentro de la matriz aspectos como la retribución social que espera la comunidad, trabajadores y beneficiarios de la entidad y establecer una comunicación efectiva con ellos con el fin de conocer de primera mano las necesidades y expectativas que estos puedan tener frente al desarrollo sostenible de la entidad.

e. Respeto al principio de legalidad:

La entidad es consciente de que ninguna organización podrá estar por encima de la ley. Con el fin de dar cumplimiento a toda la normatividad que le sea aplicable se ha organizado una matriz de requisitos legales y otros requisitos por cada una de las dependencias, esto permite tener un mayor control sobre la normatividad y los controles y evidencias de cumplimiento de las mismas. Debido

a que esta implementación es reciente, no se posee medición inicial del cumplimiento haciendo esto un factor a evaluar.

f. Respeto a la normativa internacional de comportamiento:

Teniendo en cuenta que Fondo Rotatorio de la Policía es una entidad del estado, se encuentra comprometida con el cumplimiento de la normativa internacional de comportamiento, garantizando así el correcto funcionamiento de la entidad.

g. Respeto a los derechos humanos:

El Fondo Rotatorio de la Policía garantiza el respeto a los derechos humanos a cada uno de los funcionarios sin importar su distinción pues de igual forma brindará protección a los mismos.

11.2. Estrategia de responsabilidad social empresarial Fondo Rotatorio de la Policía

Teniendo en cuenta que la entidad se encuentra en un proceso de implementación de un sistema de gestión integral normas ISO 9001:2015, ISO 14001 y OHSAS 18001, proceso con el cual se encuentra comprometida, se busca proponer a la entidad la integración del sistema de Responsabilidad Social Empresarial en pro del desarrollo sostenible y fortaleciendo aspectos como la transparencia y acceso a la información, el comportamiento ético, la participación ciudadana, el cumplimiento de las leyes y el respeto por los derechos humanos.

11.3. Alcance de la estrategia de Responsabilidad social empresarial

La estrategia tendrá aplicación en las tres sedes del Fondo Rotatorio de la Policía: Sede Administrativa, Complejo Industrial Muzú y Bodegas de Funza, abarcando todos sus funcionarios, clientes, sociedad y partes interesadas.

11.4. Materias fundamentales de la Responsabilidad social Empresarial

Es necesario que las organizaciones realicen un análisis consciente de las siete materias fundamentales de la RSE antes de entrar a realizar el proceso de implementación de esta norma en el sistema.

Teniendo en cuenta la importancia que posee para la entidad la integración de la norma al sistema de gestión integral actual, se realizarán propuestas para cada una de las materias fundamentales buscando con ello generar beneficios como:

- ✓ Mejorar la toma de decisiones por parte de la entidad, tomando en consideración para ello las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- ✓ La adecuada gestión de riesgos de la entidad.
- ✓ Buscar mejorar la imagen de la entidad frente a las demás entidades del sector defensa, siendo líder en la aplicación de prácticas de responsabilidad social empresarial, generando posibles alianzas estratégicas para la entidad.

11.4.1. El medio ambiente.

El Fondo Rotatorio de la Policía se encuentra adelantando el proceso de implementación de la Norma NTC ISO 14001:2015, con el fin de disminuir los impactos ambientales derivados de las actividades realizadas por la entidad. Con la implementación de dicha norma se identificaron por cada una de las dependencias los impactos generados y el grado en el cual se ve afectado el medio ambiente. Como resultado de dichas mediciones, la entidad planteó diferentes programas que se desarrollarán durante esta vigencia y a la espera de resultados.

Objetivo: Identificar oportunidades de mejora al sistema de actual involucrando y formular actividades que permitan el desarrollo sostenible de la entidad.

11.4.2. Derechos Humanos y prácticas laborales.

El Fondo Rotatorio de la Policía trabajará en la implementación de políticas por medio de actividades que generen una cultura de reconocimiento y respeto de los Derechos Humanos en todas las áreas que componen a la organización. Y, teniendo en cuenta la asociación que tiene esta materia con las Prácticas Laborales, se establecerán propuestas que durante el diagnóstico se han considerado necesarias.

Objetivo: Garantizar la protección de los Derechos Humanos y las prácticas laborales en todos los procesos del Fondo Rotatorio de la Policía y asegurar a los trabajadores el derecho a las condiciones laborales justas y favorables.

11.4.3. Gobernanza de la organización.

El Fondo Rotatorio de la Policía posee actualmente una estructura organizacional, procesos y valores definidos. Se trabajará en la implementación de un sistema de gobernanza que permita la aplicación de los principios de responsabilidad social empresarial, sin que se vea afectada la línea de mando de la entidad.

Objetivo: Implementar un sistema de gobernanza que permita la aplicación de los principios de responsabilidad social empresarial, sin que se vea afectada la línea de mando de la entidad

11.4.4. Prácticas justas de operación.

El Fondo Rotatorio de la Policía se encuentra comprometido con la conducta ética en todos sus niveles, incluyendo las relaciones con sus proveedores, otras organizaciones, clientes y demás organizaciones gubernamentales

Objetivo: Garantizar el comportamiento ético de todos los funcionarios de la entidad en lo referente a las transacciones y relaciones con proveedores, entes de control, clientes y demás partes interesadas, bajo los principios de transparencia, lucha anti- corrupción y competencia justa, de igual forma promover la RSE en la cadena de valor.

11.4.5. Asunto de los consumidores.

El Fondo Rotatorio de la Policía es sensato respecto al valor de trabajar por la comunidad en general. Más allá del deber como institución estatal, el cual es brindar una contra-prestación social, reconoce que se debe estructurar también una responsabilidad con nuestras partes interesadas, con el manejo de recursos y con el medio ambiente. Es importante reconocer en la educación la herramienta más eficiente para la construcción de un futuro mejor para todos

Objetivo: Buscar continuamente la ampliación del presupuesto al programa de Responsabilidad Social Corporativa para la educación para los interesados.

11.4.6. Participación activa y desarrollo de la comunidad.

El Fondo Rotatorio de la Policía analizará las actividades organizacionales para identificar los posibles impactos y oportunidades para inversión o de apoyo hacia los stakeholders. Se deben evaluar cambios tangibles de la entidad en relación con la sociedad.

Objetivo: Brindar apoyo e inversión en pro de mejorar la calidad de vida de la población, en la ley, normativas y derechos humanos.

Para conseguir una apropiada participación activa de la comunidad con la organización y de acuerdo a lo ya mencionado, se debe respetar el principio de legalidad y los derechos humanos. Por ende, se hace necesario un proceso de control integrando los registros destinados a la inversión en la comunidad, documentación y auditorías. Con todo esto el Fondo debe comprometerse a realizar ajustes de planificación con orientación a la comunidad, formando beneficios mutuos y una mejor imagen corporativa, y un sistema de gestión propio.

Luego de establecer la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial y luego del proceso en el que se identificaron las materias que requieren de un mayor desarrollo en la entidad, se plantearon para cada una de ellas una serie de acciones que permitirán mitigar y/o evitar los posibles impactos negativos dentro de la esfera de influencia que permitirán reforzar la Política de Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 20. Propuesta del plan de trabajo de RSE

PLAN DE TRABAJO DE RSE					
LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Enfoque hacia los Derechos Humanos	Garantizar la protección de los derechos humanos en todos los procesos del Fondo Rotatorio de la Policía.	Implementar políticas por medio de actividades que generen una cultura de reconocimiento y respeto de los Derechos Humanos en todas las áreas que componen a la organización.	Medir el estado actual en el reconocimiento de los Derechos Humanos para determinar el nivel de satisfacción y posibles falencias en el comportamiento entre todos los niveles de la organización.	Director / Profesional de Apoyo	Febrero - Marzo 2019
			Crear un documento o manual de convivencia, en el cual se establezcan las políticas o las normas tendientes a la sana convivencia y al respeto de la integridad de cada participante de la organización.	Director / Profesional de Apoyo	Febrero - Marzo 2019
			Realizar actividades que permitan socializar el documento diseñado, de manera que generen conciencia en cada integrante de la organización y permitan iniciar la creación de cultura ante el respeto de los derechos humanos.	Director / Profesional de Apoyo / Talento Humano	abr-19

			Sensibilizar a los integrantes de la organización respecto al uso del sistema de quejas, reclamos y sugerencias y la importancia que su participación activa en pro de la mejora continua y el tratamiento de los aspectos negativos.	Director / Profesional de Apoyo / Talento Humano	Febrero - Abril 2019
			Realizar talleres periódicos que se enfoquen en las relaciones interpersonales y acerquen al empleado con el personal de apoyo psicológico para el mejoramiento del clima organizacional.	Director / Profesional de Apoyo / Talento Humano	Continuo
			Buscar de manera continua la oportunidad de establecer convenios institucionales que les facilite a los integrantes de la organización el acceso con beneficios a la educación.	Director / Profesional de Apoyo	Continuo
			Crear indicadores que permitan medir el posible impacto de las actividades respecto a los derechos humanos de la comunidad para determinar acciones de prevención.	Director / Profesional de Apoyo	Febrero - Abril 2019

LINEA DE ACCIÓN	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Prácticas Laborales	Asegurar a los trabajadores el derecho a las condiciones laborales justas y favorables	Mantener el equilibrio entre la vida laboral y el bienestar de los trabajadores a través del respeto de sus derechos básicos y de las políticas y prácticas laborales.	Mantener de manera visible, en las instalaciones de la planta de confecciones y aquellos lugares en los que se tenga relación con maquinaria, las normas y los elementos de seguridad, así como los instructivos de uso.	Profesional de Apoyo / Talento humano/ Fabrica de confecciones	Continuo
			Establecer como norma la posibilidad de tomar dos pausas, cada una de ellas de quince minutos, para las necesidades básicas y como pausa activa.	Director / Profesional de Apoyo/ Talento humano / Fabrica de confecciones	Continuo
			Evaluar la posibilidad de la adecuación de una sala de descanso que permita ser disfrutada en las pausas del ítem anterior.	Director / Profesional de Apoyo (SG-SST) / Recursos Humanos	Febrero - Mayo 2019
			Crear una bitácora que permita registrar todos los incidentes y problemas en materia de salud y seguridad para posteriormente ser investigados con el fin de mitigar estos riesgos.	Profesional de Apoyo / Talento humano	Continuo

		Procurar realizar de manera periódica (cada seis meses) talleres de salud ocupacional y controles médicos a los trabajadores.	Director / Profesional de Apoyo (SG-SST) / Talento humano	Continuo
		Con el fin de generar un ambiente agradable y eliminar riesgos psicosociales, se sugiere mantener una cartelera que se nutra con mensajes de motivación y en el que se anuncien los cumpleaños, como parte de fechas importantes del personal.	Profesional de Apoyo (SG-SST) / Talento humano	Continuo

LINEA DE ACCION	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Participación activa de la comunidad	Implementar un programa educativo construyendo un futuro, el cual será diseñado como un desarrollo general	Generar en los stakeholders el desarrollo de sus capacidades y talentos sin distinción alguna	Emplear un registro que permita identificar el nivel de educación formal de cada persona, distinguiendo cada uno de sus grupos de interés	Director / Profesional de apoyo de Bienestar y desarrollo	Febrero - Marzo de 2019
			Implementar un plan de acción con el fin de determinar los intereses (capacitaciones, carreras en pro al desarrollo, auditorias, asesorías) de cada stakeholder	Director / Profesional de apoyo de Bienestar y desarrollo	Febrero - Marzo de 2019

		Diseñar un plan de convocatoria el cual se establecerá por meritocracia diversas ayudas educativa, se elaborará de manera pública	Director / Profesional de apoyo de Bienestar y desarrollo	Febrero - Marzo de 2019
		Realizar inducciones adecuadas de integración e interacción entre áreas, con el fin de tener un conocimiento de 180°	Director / Profesional de apoyo de Bienestar y desarrollo	Febrero - Marzo de 2019
		Sensibilizar a los stakeholders de la importancia de la educación toda vez que es el camino directo para la estructuración del pensamiento, una herramienta de creación y comunicación	Director / Profesional de apoyo de Bienestar y desarrollo	Febrero - Marzo de 2019
		Controlar, gestionar y mantener el programa de Educación financiera	Director / Profesional de apoyo de Bienestar y desarrollo	Continuo

LINEA DE ACCION	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Integración Total	Implementar un programa social que ofrezca transparencia, participación, contribución y el mejoramiento de los stakeholders	Generar en los stakeholders confianza y sostenibilidad común	Mantener relaciones transparentes, mediante la interacción en asociaciones locales formulando políticas de beneficio y el seguimiento e implementación de programas para el desarrollo	Director / Bienestar y desarrollo	Febrero - Marzo de 2019
			Promover actividades culturales involucrando acciones para el mejoramiento de la calidad de vida local y su accesibilidad, a su vez buscar el desarrollo de oportunidades	Director / Bienestar y desarrollo	Continuo
			Busca alianzas con miembros de la comunidad, de este modo crear condiciones idóneas para la generación de empleos y apoyo , analizando el impacto que tienen las inversiones sobre las condiciones en la comunidad	Director / Bienestar y desarrollo	Continuo
			Busca realizar alianzas con organizaciones interesadas en el apoyo del desarrollo tecnológico y científico, de esta manera realizar aportes e investigación para la implementación de tecnologías innovadoras para el mejoramiento medio ambiental	Director / Bienestar y desarrollo	Febrero - Marzo de 2019

		Concientizar acerca de las medidas de prevención y riesgos existentes para la salud que pueden afectar a la comunidad. Buscar eliminar impactos adversos contra la salud consecuencia a las actividades de la entidad, ya sea por procesos de productividad o por calidad de los bienes y servicios	Director / Bienestar y desarrollo	Febrero - Marzo de 2019
		Controlar, gestionar y mantener el programa de Integración total	Director / Bienestar y desarrollo	Continuo
		Implementar políticas de recepción de uniformes que ya se encuentran para disposición final, con el fin de aplicar políticas de logística inversa y así aprovechar lo más posible del material.	Director/ Gestor ambiental/ Profesional de apoyo Seguridad y salud en el trabajo/ Coordinación Fabrica de confecciones	Continuo

LINEA DE ACCION	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
-----------------	----------	------	-----------	-------------	--------

Prácticas justas de operación	Garantizar el comportamiento ético de todos los funcionarios de la entidad en lo referente a las transacciones y relaciones con proveedores, entes de control, clientes y demás partes interesadas, bajo los principios de transparencia, lucha anti-corrupción y competencia justa, de igual forma promover		Crear cultura interna y externa que permita la promoción de la lucha anticorrupción y el cumplimiento de ley	Dirección General / Coordinador de control interno disciplinario	Febrero a Marzo 2019
		Lograr el comportamiento ético en las relaciones con los Grupos de Interés	Desarrollar procesos de contratación que permitan la participación de la mayor cantidad de empresas, promoviendo la justa competencia entre ellas.	Dirección General / Coordinación Adquisiciones y contratos	Febrero a Marzo 2019
			Promover la implementación de la normativa de RSE a lo largo de la cadena valor, con el fin de generar coherencia con la implementación del sistema en la entidad.	Dirección General/ Todos los procesos	Febrero a Junio 2019

	la RSE en la cadena de valor.				
--	-------------------------------	--	--	--	--

LINEA DE ACCION	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Gobernanza de la Organización	Implementar un sistema de gobernanza que permita la aplicación de los principios de responsabilidad social empresarial, sin	Lograr la implementación de un sistema de gobernanza de la organización que permita la aplicación de la RSE sin	Crear objetivos, metas y una cultura que permita la integración de la RSE en la entidad	Oficina asesora de planeación	Enero a marzo 2019
			Realizar la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas frente al proceso de RSE	Todos los procesos	Enero a Junio 2019
			Promover en los funcionarios la participación en las actividades de implementación del sistema de RSE	Oficina asesora de planeación	Enero a Junio 2019

	<p>que se vea afectada la línea de mando de la entidad</p>	<p>afectar la línea de mando de la entidad, aplicando los principios en búsqueda del desarrollo sostenible</p>	<p>Continuar con los procesos de rendición de cuentas incluyendo los aspectos ambientales y sociales</p>	<p>Oficina asesora de planeación y todos los procesos</p>	<p>Junio a Diciembre de 2019</p>
--	--	--	--	---	----------------------------------

Nota: Elaboración Propia

12. Verificación estratégica de la calidad

El mundo y sus múltiples transformaciones con el paso del tiempo han hecho más exigente al consumidor que, a diferencia de hace muchos años, ahora tiene la posibilidad de comparar, contrastar, revisar y evaluar cualquier tipo de información y en especial los productos o servicios de su consumo gracias a la evolución tecnológica y a la conectividad que hoy día ofrece a la sociedad, generando una percepción de que todo se encuentra en un mismo lugar. Así mismo, le ha permitido a aquellas organizaciones que se desarrollan tecnológicamente tomar cierta ventaja sobre otras a partir de lo cual se aumenta el nivel de competitividad entre ellas. A pesar de la importancia del factor tecnológico que se menciona anteriormente, otro aspecto es fundamental a la hora de querer competir en este difícil mercado, la calidad. Entonces, ¿qué pueden hacer las organizaciones para lograr la calidad enfocada a la excelencia de manera que puedan mantenerse en el mercado?

Para resolver esta inquietud y entender cómo una organización puede transformarse y lograr continuas mejoras en sus procesos, primero se debe recordar que para poder realizar cambios es imprescindible identificar la situación en la que se encuentra la organización. Este proceso requiere de una evaluación o diagnóstico en la que se realice la revisión y el análisis de la forma en la que está operando en la actualidad, que luego de ser comparada con una guía modelo, permita posteriormente encontrar los puntos de diferencia que deberán ser intervenidos.

En este informe podrá encontrar la herramienta que toda organización debería implementar si sus esfuerzos se enfocan hacia el cliente y el logro de su excelencia en la calidad: La Auditoría Interna.

12.1. La Auditoría Interna

Para iniciar e ir adentrando nuestra mente al tema de la auditoría interna y para poder dar mayor claridad acerca de lo que este procedimiento trata, se dará inicio con entender los conceptos base. En primer lugar, se revisa el concepto de Auditoría. Se puede iniciar por señalar que la palabra *auditoría* corresponde a la palabra en latín *auditio* en su origen etimológico que hace referencia a su significado *audición*, puesto que sus inicios se dieron en la práctica de la contabilidad en la que quien desempeñaba esta labor solamente escuchaba los informes contables. Pero con el pasar del

tiempo y los cambios que fueron sufriendo los procesos en las organizaciones la aplicación de este término también fue cambiando hasta enfocarse a procesos de control.

Según la real academia de la lengua española (RAE) define auditoría como:

“

1. *Revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse.*
2. *f. Revisión y verificación de las cuentas y de la situación económica de una empresa o entidad.*

” (Diccionario de la lengua española, DLE, 2014, 23° ed).

Tenemos entonces, en la primera parte, la definición de auditoría pero aún se encuentra pendiente saber qué se señala al usar el término *interna*. Debido a las diversas condiciones que puedan encontrarse en la gran cantidad de empresas existentes nació la necesidad de contar con diferentes tipos de auditorías: según el objeto (financiera, operacional, etc.), según su origen (interna o externa), según la naturaleza (privada, pública, social). En este caso, se clasifica la auditoría como interna refiriéndose al encargado de realizarla; es decir, a su origen pues indica que es realizada por la organización para hacer su propia evaluación a través de un equipo auditor. En algunas ocasiones, se contratan auditores externos para realizarla sin que eso presuma que cambia su clasificación. También puede encontrarse el uso de los términos de *primera parte*, *de segunda parte* y *de tercera parte* para diferenciar las auditorías según quién las solicite: *de primera parte* son las que realiza la organización, *de segunda parte* se llaman las que realiza el cliente a la organización o la organización al proveedor, y *de tercera parte* las realizadas por el ente certificador, un organismo totalmente independiente.

En resumen, la auditoría interna, la cual se conoce también como auditoría de primera parte, básicamente se trata de un proceso sistemático realizado de forma periódica para la revisión del sistema de gestión en pro de fortalecer los procesos de la organización, disminuyendo los riesgos y persiguiendo el alcance de la eficiencia y eficacia de la misma.



Ilustración 26. Elementos de la definición de auditoría interna. Fuente: *Auditoría Interna: Perspectivas de Vanguardia (2017)*

Y con tantos tipos de auditoría que poco a poco fueron surgiendo, se establece la necesidad de hacer algo que evite la creación de múltiples procesos o normas que, finalmente, abarquen el mismo tema y no permitan la convergencia de los mismos. Esta misma razón llevó a la Organización Internacional de Normalización (OSI) a ofrecer una guía que diera la orientación necesaria a las empresas para la realización de una auditoría interna, desde su planificación hasta su ejecución, la Norma NTC ISO-19011 *Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión*. Su primera versión fue publicada en el año 2002 y actualmente se encuentra vigente la versión del año 2011 en la que se incluyó el concepto de riesgo.

A continuación, se expone la estructura de la norma en la Ilustración 27, cuántos capítulos la conforman y a qué hace relación cada uno.

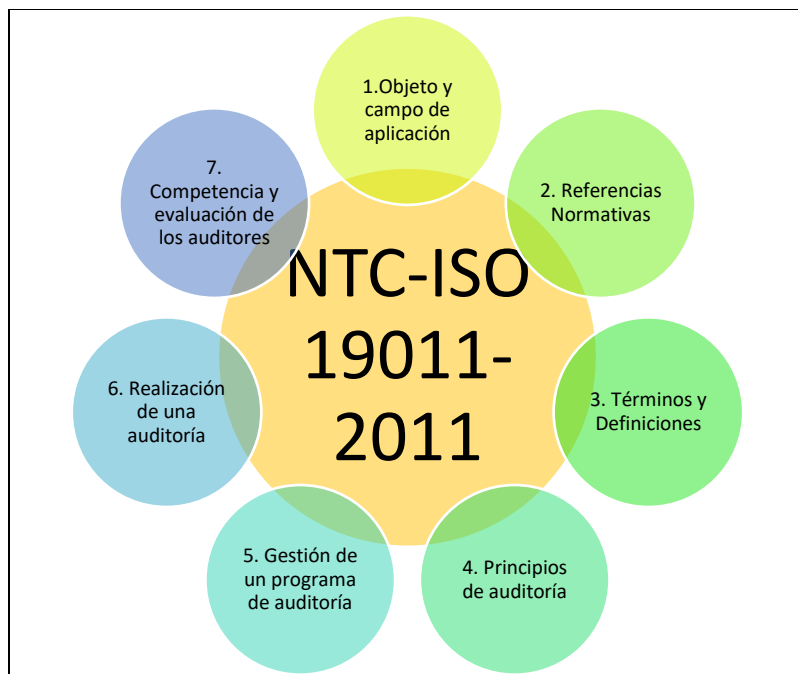


Ilustración 27. Estructura Norma NTC-ISO 19011-2011. Fuente: Elaboración Propia.

Para empezar, los dos primeros capítulos hacen referencia a generalidades, exponen qué se encontrará en la norma y para qué empresas pueden ser aplicadas. El 3er capítulo se enfoca en los términos y definiciones clave que son usadas en este documento. El 4to capítulo, como su título lo indica, hace mención y debida explicación de los principios en los que se basa la auditoría y tienen relación con los capítulos 5 y 7. En el capítulo 5 podrán encontrarse los procedimientos guía para la realización de un programa de auditoría, establecer su objetivo y coordinar las actividades. Por otra parte, el 6to capítulo se enfoca en la planificación y ejecución de la auditoría de un sistema de gestión. Por último, se presenta el capítulo 7 que presenta pautas acerca de la competencia y la evaluación de los auditores y los equipos auditores.

Así es que, después de tener claridad en muchos términos y en la razones por las cuales las organizaciones deben considerar de gran importancia la realización de las auditorías internas, se puede concluir que cuando se realiza una auditoría, lo que se realiza o debe realizarse es una verificación o comparación de la situación real de la entidad en contraste con un criterio a partir del cual se podrá establecer las concordancias o diferencias. En consecuencia y al ser todo un procedimiento, requiere de elementos que facilitarán la labor y permitirán tener una apropiada secuencia.

12.2. Procedimiento

A continuación se especificarán aquellos formatos que forman parte del procedimiento y posteriormente se expondrán de manera consecutiva siguiendo el mismo orden a continuación:

12.2.1. El programa de Auditoria.

Es el formato que se realiza en primer lugar donde se detalla el procedimiento preliminar que el equipo auditor va a seguir para el desarrollo de la verificación de los requerimientos establecidos en la ISO 9001:2015. En las Tabla 21 se relacionan los programas para los procesos Crédito y Cartera y el proceso Direccionamiento Estratégico.

12.2.2. El plan de auditoría.

Es el diseño de las actividades y de los detalles acordados por el líder auditor con el consentimiento del auditado para establecer una guía a seguir identificando las necesidades y estipulando tiempos para las partes relacionadas. Sus características principales son la estipular el tipo de auditoria y su alcance.

El plan de auditoria es dinámico, el cual se acopla de acuerdo a la necesidad y contexto más conveniente para la correcta fluidez de la auditoria.

Para el desarrollo de la verificación de los requisitos del Fondo Rotatorio de la Policía se diseñaron los formatos de la Tabla 22 y 23.

12.2.3. Reunión de apertura.

Tiene el propósito de garantizar el acuerdo con el plan de auditoría por parte del auditor y el auditado de cara a las actividades establecidas, tanto los roles de cada auditor y asesor experto.

También se establecen los criterios y objetivos de la auditoria, también se establecerá la disposición de las partes y la metodología establecida para llevar a cabo la auditoria, se instaura la confirmación de los recursos a disposición y finalmente programar la reunión de cierre tal y como se muestra en las Tabla 24.

12.2.4. Listas de verificación o lista de chequeo.

Es la guía para la ejecución de la auditoría sin embargo no se está atado a su formulación, es de uso didáctico que pueden cambiarse como resultado de la información recopilada durante la auditoría.

12.2.5. Informe de auditoría.

Con el informe se busca reflejar un resultado para la entidad auditada referente a un proceso, es necesario tener en cuenta que la brevedad es indispensable como factor clave que caracteriza un buen informe y de este modo asegurar que el lector comprenda fácilmente la información identificada.

12.2.6. Reunión de cierre.

En esta reunión el equipo auditor presenta los hallazgos, observaciones y conclusiones de la auditoría al cliente y participantes que se requieran en el cual se establece un lapso de tiempo para efectuar planes de acción de cara a los hallazgos encontrados.

12.3. Uso de la verificación realizada en el FORPO

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la verificación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, serán de utilidad para el establecimiento de la propuesta de mejora del sistema que se viene trabajando, de igual forma permite a los procesos auditados Direccionamiento Estratégico y el Proceso Crédito y Cartera el establecimiento de las acciones de mejora que permitan la mitigación de los hallazgos y la mejora continua del proceso, de cara a la auditoría de recertificación que se realizará en la entidad.


12.4. Resultados de la auditoría

En atención a lo planeado en el programa de auditoría para la revisión de los criterios, objetivos estratégicos y misionales de la compañía, metas de la compañía, caracterizaciones, procedimientos y demás documentos existentes en el proceso a auditar, normatividad a cumplir y la norma de calidad NTC-ISO 9001:2015 para los procesos Direccionamiento Estratégico y Crédito y Cartera

como se evidencia en documento anexo G, una vez aplicada la verificación a los procesos de acuerdo a la aplicación de las listas de verificación se obtiene como resultado dos No conformidades y una observación, lo que permite evidenciar que el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra en una etapa madura documentalmente. De igual forma se evidencia la importancia que tiene para los procesos la aplicación de las estrategias emanadas por el proceso Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral para la adopción del Sistema en esta nueva versión. Es de resaltar como una fortaleza que los procesos identifican los factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo de sus actividades normales y generan estrategias para el aprovechamiento de las oportunidades que se puedan presentar y el control de los riesgos derivados de los mismos. Se realiza también la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas lo que permite adecuar los servicios a las necesidades de los clientes.

Se presentan como anexo D al presente documento el plan de auditoría, acta de reunión de apertura, lista de verificación, acta de reunión de cierre y el informe de auditoría elaborada para la verificación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos establecidos en la Norma NTC- ISO 9001:2015.

Tabla 21. Programa de Auditoría FORPO

	PROGRAMA DE AUDITORIAS FONDO ROTATORIO DE LA POLICÍA				Código:	
					FECHA: 2018-05- 14	
					Versión: 1	
OBJETIVO	Verificar la conformidad de los procesos con el sistema de gestión de calidad implementado de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 y la mejora continua presentada en los mismos.					
ALCANCE	El presente programa será aplicable a los procesos Direccionamiento Estratégico y el proceso Crédito y Cartera del Fondo Rotatorio de la Policía.					
CRITERIOS	Para el desarrollo de la auditoria se tendrá en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos y misionales de la compañía • Metas de la Compañía • Caracterizaciones, Procedimientos y demás documentos existentes en los procesos a auditar • Normatividad legal a cumplir • Norma de calidad NTC ISO 9001: 2015 					
ENTREVISTAS						
PROCESO POR AUDITAR	AUDITADO (NOMBRE Y CARGO)	EQUIPO AUDITOR		FECHA INICIAL	FECHA FINAL	LUGAR
		Líderes				
<i>Proceso Direccionamiento Estratégico</i>	<i>Mayor Carlos Antonio Ardila Rocha Jefe Oficina Asesora de Planeación</i>	<i>Laura Carolina Ruiz</i>	<i>Karent Lisseth</i>	<i>24/05/2018</i>	<i>24/05/2018</i>	<i>Sede Administrativa</i>

		<i>Acosta Alexander Choachi Silva</i>	<i>Mateus Jaimes</i>		
<i>Proceso Crédito y Cartera</i>	<i>Economista Willian Ricardo Tello Novoa Coordinador Grupo Crédito y Cartera</i>	<i>Laura Carolina Ruiz Acosta</i>	<i>Karent Lisseth Mateus Jaimes</i>		
		<i>Alexander Choachi Silva</i>			

OBSERVACIONES:

- Se solicita se informe al equipo auditor de manera oportuna la necesidad de uso de vestuario o calzado especial al momento de realizar la auditoria a alguno de los procedimientos a fin se eviten accidentes y retrasos en el desarrollo del cronograma de auditoria
- La auditoría se llevara a cabo siguiendo el PHVA del Sistema de Gestión de Calidad, por lo que los requisitos relacionados con política, objetivos, identificación de aspectos e impactos, control de procesos y análisis de datos, acciones de mejora, control de documentos, control de registros serán auditados para todos los procesos.

COMENTARIOS

Para el desarrollo de la presente auditoria se requieren los siguientes recursos:

FIRM
AS:

Elaboró : Laura Carolina Ruiz
Acosta


Karent Lisseth Mateus
Jaimes

Alexander Choachi Silva

Auditor Líder	Equipo Auditor	Equipo Auditor
---------------	----------------	----------------

Nota: Elaboración Propia

Tabla 22. Plan de Auditoría interna del proceso *Direccionamiento Estratégico*

	<p>PLAN DE AUDITORIA INTERNA</p>
<p>OBJETIVO</p>	
<p><i>Verificar la conformidad del proceso Direccionamiento Estratégico con el sistema de gestión de calidad implementado de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 y la mejora continua presentada en los mismos.</i></p>	
<p>ALCANCE</p>	
<p><i>Teniendo en cuenta la caracterización del proceso la presente auditoria se realizara iniciando con la formulación estratégica de la entidad hasta la aplicación de los planes de mejoramiento para las acciones correctivas, observaciones y recomendaciones.</i></p>	
<p>EQUIPO AUDITOR <i>Alexander Choachi Silva, Karent Lisseth Matus Jaimes y Laura Carolina Ruiz Acosta</i></p>	
<p>OBSERVACIONES</p>	<p>GENERALES</p>
<p>Cordial saludo, de la manera más atenta nos permitimos presentar a ustedes el plan de auditoria para la verificación que se llevara a cabo al proceso Direccionamiento Estratégico, para lo cual agradecemos disponer para el desarrollo de la verificación de una oficina con un equipo proyector y equipo portátil, así como acceso a los documentos pertinentes para el desarrollo del presente plan.</p>	
<p>REUNION DE APERTURA:</p>	<p>FECHA <u>24/05/2018</u> HORA <u>2:30:00 p. m.</u></p>

REUNION DE CIERRE:	FECHA <u>29/05/2018</u>	HORA <u>2:45:00 p. m.</u>
---------------------------	--------------------------------	----------------------------------

ENTREVISTAS				
FECHA	HORA	AREA/ ELEMENTO/PROCESO/ POR AUDITAR	AUDITOR	AUDITADO (NOMBRE Y CARGO)
24/05/2018	2:30 p. m.	Reunión de apertura		<i>Líder del proceso Mayor Carlos Antonio Ardila Rocha y Funcionarios Oficina Asesora de Planeación</i>
24/05/2018	2:45 pm a 4:10 pm	Comprensión y análisis del contexto de la organización	Equipo auditor	
24/05/2018		Liderazgo (Enfoque al cliente, Política de calidad y roles y responsabilidades)		
24/05/2018		Planificación del proceso		
24/05/2018		Cumplimiento de los requisitos ISO 9001:2015 y requisitos legales (Hacer)	Equipo auditor	
24/05/2018		Cumplimiento de las metas establecidas por la organización o su aporte para el cumplimiento de los mismos		
24/05/2018		Revisión de los resultados del proceso respecto a los objetivos.		
24/05/2018		Revisión de los resultados de las acciones de mejora	Equipo auditor	
24/05/2018		Cumplimiento de las acciones planteadas para la corrección de no conformidades		

24/05/2018		<i>Balance del equipo auditor</i>	<i>Equipo auditor</i>	
24/05/2018		<i>Presentación de resultados preliminares</i>		
28/05/2018	<i>2:45 pm a 3:15 pm</i>	<i>Balance del equipo auditor y preparación de la reunión de cierre</i>		
28/05/2018		<i>Presentación de los resultados</i>		
28/05/2018		<i>Reunión de cierre</i>		

Firmas equipo auditor

Nota: Elaboración Propia

Tabla 23. Plan de Auditoría interna del proceso Crédito y Cartera

	PLAN DE AUDITORIA INTERNA
OBJETIVO	
<p><i>Verificar la conformidad del proceso Crédito y Cartera con el sistema de gestión de calidad implementado de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 y la mejora continua presentada en los mismos.</i></p>	
ALCANCE	
<p><i>Teniendo en cuenta la caracterización del proceso la presente auditoria se realizara iniciando con la planeación de los recursos hasta la aplicación de los planes de mejoramiento para las acciones correctivas, observaciones y recomendaciones.</i></p>	
<p>EQUIPO AUDITOR <i>Alexander Choachi Silva, Karent Lisseth Matus Jaimes y Laura Carolina Ruiz Acosta</i></p>	
OBSERVACIONES	GENERALES
<p>Cordial saludo, de la manera más atenta nos permitimos presentar a ustedes el plan de auditoria para la verificación que se llevara a cabo al proceso Crédito y Cartera, para lo cual agradecemos disponer para el desarrollo de la verificación de una oficina con un equipo proyector y equipo portátil, así como acceso a los documentos pertinentes para el desarrollo del presente plan.</p>	
REUNION DE APERTURA:	FECHA <u>24/05/2018</u> HORA <u>8:30:00 a. m.</u>

REUNION DE CIERRE:	FECHA <u>29/05/2018</u>	HORA <u>8:30:00 a. m.</u>
---------------------------	--------------------------------	----------------------------------


ENTREVISTAS				
FECHA	HORA	AREA/ ELEMENTO/PROCESO/ POR AUDITAR	AUDITOR	AUDITADO (NOMBRE Y CARGO)
24/05/2018	8:30 a. m.	Reunión de apertura		
24/05/2018	8:45 am a 10:10 am	Comprensión y análisis del contexto de la organización	Equipo auditor	Líder del proceso Economista William Ricardo Tello Novoa y Funcionarios Crédito y Cartera
24/05/2018		Liderazgo (Enfoque al cliente, Política de calidad y roles y responsabilidades)		
24/05/2018		Planificación del proceso		
24/05/2018		Cumplimiento de los requisitos ISO 9001:2015 y requisitos legales (Hacer)	Equipo auditor	
24/05/2018		Cumplimiento de las metas establecidas por la organización o su aporte para el cumplimiento de los mismos		
24/05/2018		Revisión de los resultados del proceso respecto a los objetivos.		
24/05/2018		Revisión de los resultados de las acciones de mejora	Equipo auditor	
24/05/2018		Cumplimiento de las acciones planteadas para la corrección de no conformidades		

24/05/2018		<i>Balance del equipo auditor</i>	<i>Equipo auditor</i>	
24/05/2018		<i>Presentación de resultados preliminares</i>		
28/05/2018	8:30 am a	<i>Balance del equipo auditor y preparación de la reunión de cierre</i>		
28/05/2018	9:00 am	<i>Presentación de los resultados</i>		
28/05/2018		<i>Reunión de cierre</i>		

Firmas equipo auditor

Nota: Elaboración Propia

Tabla 25. Lista de Chequeo Crédito y Cartera

		LISTA DE CHEQUEO			Código: XXXXXXXX	
					Fecha: 24 de mayo de 2018	
Proceso a auditar	Grupo Crédito y Cartera		Equipo Auditor			
Criterios de auditoria	Norma ISO 9001: 2015, normatividad aplicable al proceso (matriz de requisitos legales) y documentación del proceso					
Ciclo	Descripción	Evidencia	Conformidad	Observación	No conformidad	Notas
Planear	¿Cómo determina el proceso las cuestiones internas y externas que pueden llegar afectarle?	DOFA	x			El proceso identifica como principales cuestiones que pueden afectarle el presupuesto, generación de las utilidades y el cambio en la Naturaleza de la entidad.
	De qué manera realiza el proceso seguimiento y revisión de la información sobre las cuestiones internas y externas		x			Se realiza actualización de la Matriz DOFA de forma Anual

¿Determina el proceso sus partes interesadas?	Matriz de Partes Interesadas	x			El proceso identifica las partes interesadas del proceso
Como identifica los requisitos pertinentes para las partes interesadas	Encuesta de identificación de necesidades	x			El proceso realiza la aplicación de una encuesta para la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
De qué manera realiza el proceso seguimiento y revisión de la información de las partes interesadas y sus requisitos		x			El proceso realiza la actualización de las necesidades y expectativas de los clientes y las cajas nominadores, sin embargo se debe velar por la actualización de todas las necesidades de las partes del proceso
Cómo participa el proceso en el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora el sistema de gestión					Participación en mesas de trabajo para la mejora del Sistema

Como determina para el proceso las entradas y salidas y las interacciones con otros procesos (Ver Caracterización)	Caracterización	x			El proceso identifica la interacción con otros procesos a través de la Caracterización aplicando el ciclo PHVA
De qué manera realiza el proceso el seguimiento para el aseguramiento de los resultados (Indicadores)	Fichas Técnicas de los Indicadores	x			El proceso establece indicadores para el seguimiento del proceso
Realiza el proceso su planificación de acuerdo a las cuestiones internas y externas y a las necesidades y expectativas de sus partes interesadas	Plan de Acción del Proceso	x			El proceso tiene en cuenta las necesidades y expectativas y las estrategias planeadas producto de la DOFA en el establecimiento de los planes de acción
De qué manera se planifican las acciones para abordar los riesgos y oportunidades (Ver mapa de riesgos)	Mapa de Riesgos del Proceso	x			El proceso identifica los riesgos y establece acciones para su mitigación

<p>De qué manera se evalúa la eficacia de las acciones planificadas (Plan de acción)</p>	<p>Autoevaluación y Revisión por la Dirección</p>	<p>x</p>			<p>El proceso realiza la Autoevaluación y la Revisión por la Dirección, presentando en el los resultados de los planes del proceso</p>
<p>Conoce y define en el proceso los objetivos de calidad de la entidad</p>	<p>Mapa Estratégico</p>	<p>x</p>			<p>Se realizan en el proceso las socializaciones de los objetivos a los funcionarios</p>
<p>Los objetivos del proceso se encuentran lineados a la política y objetivos de calidad del Sistema de Gestión de Calidad (Ver la política de calidad versus los objetivos de calidad del proceso)</p>	<p>Objetivos del Proceso en la caracterización</p>	<p>x</p>			<p>Se evidencia que los objetivos del proceso se encuentran alineados teniendo en cuenta que Crédito y Cartera es un proceso misional</p>
<p>Como realiza el proceso la comunicación de la política y objetivos de calidad</p>	<p>Acta de reunión</p>	<p>x</p>			<p>El proceso realiza retroalimentación de la política y objetivos de calidad para los funcionarios del Grupo</p>

	Qué estrategias han sido utilizadas para crear una cultura de calidad en torno al fomento de eficacia del Sistema de gestión de calidad	Acta de reunión	x			Retroalimentación de los Sistemas de Gestión
	De qué manera se realiza la medición de los objetivos definidos para el proceso	Indicadores	x			El proceso cuenta con tres indicadores 1. Calidad de Cartera 2. Satisfacción del cliente 3. Salida conforme
	Cómo planea el proceso el cumplimiento de los objetivos (Ver Plan de acción)	Plan de Acción del Proceso	x			Se establecen plan de acción para la vigencia
	El proceso realiza planificación de los cambios que se puedan presentar en el proceso		x			Se realiza la planeación de las mejoras del proceso
	El proceso cuenta con la información documentada soporte del proceso		x			El proceso cuenta con la información documentada del Sistema
Hacer	El proceso determina los recursos economicos,	Plan de Necesidades	x			El proceso realiza la identificación de las necesidades para la vigencia

tecnológicos y el recurso humano necesarios para la prestación del servicio ¿Cómo lo hacen?					
¿La necesidad ha estimado en la construcción de su infraestructura según las necesidades del proceso?		x			Se han realizado las modificaciones requeridas para las instalaciones
¿Cómo se ha asegurado el proceso de mantener un buen ambiente (social, físico y psicológico) en la operación del proceso?		x			Se realizan en el proceso mesas de trabajo y pausas activas para el cumplimiento de este requisito
¿El proceso tiene incluida en sus actividades la documentación de la información de acuerdo a la norma ISO 9001-2015?		x			La documentación del proceso se encuentra incluida en el Sistema
La documentación del proceso hace parte del sistema de gestión de calidad,	Documentos del Sistema de Gestión	x			El proceso cuenta con las condiciones establecidas

la información documentación soporte del proceso cuenta con las condiciones establecidas					
¿Cómo asegura el proceso que se mantiene de manera apropiada el formato de la información documentada? ¿Cómo determina el medio de soporte apropiado? (ej. papel, electrónico)	Procedimiento	x			El proceso establece el tipo de documento
¿Qué proceso se lleva a cabo para asegurar la apropiada disponibilidad de la información documentada?		x			Se presenta cumplimiento a la ley 594 del 2000, ley general de archivo
De qué manera realiza el proceso la comunicación con el cliente sobre el servicio de crédito	Publicación en la página web	x			El cliente es informado a través de la página web, telefónica y personalmente
Determina el proceso los requisitos necesarios para la	Matriz de requisitos legales y condiciones de crédito	x			El proceso identifica las condiciones a cumplir

prestación del servicio ¿Cómo lo hace? (CLIO)					
El proceso se asegura de contar con la capacidad para la prestación del servicio de créditos				x	Las solicitudes sobrepasan el valor presupuestado
En caso de presentarse modificación de los requisitos para la prestación del servicio ¿Cómo se realiza la comunicación de esos cambios a los funcionarios y a las partes interesadas (Ver procedimiento Solicitud, aprobación, contabilización de créditos y administración financiera Actividad 1 y 2)	Publicación de la política y la resolución aprobada	x			Se evidencia la información publicada en la página web de la entidad
El proceso determina las etapas para la prestación del servicio, controles,	Procedimiento solicitud y aprobación de Créditos	x			Se evidencia determinación de los controles

<p>actividades, participación de los clientes</p>					
<p>El proceso identifica las entradas y salidas de la caracterización y el procedimiento Solicitud, aprobación, contabilización de créditos y administración financiera y se conserva la información documentada del mismo</p>	<p>Caracterización y proceso aprobado</p>	<p>x</p>			<p>Se evidencia el cumplimiento de la documentación</p>
<p>El proceso identifica que las entradas y salidas para la prestación del servicio son adecuadas para el ciclo de la prestación del servicio, en caso de no cumplirse que tramite se realiza</p>	<p>Caracterización aprobada anual</p>	<p>x</p>			<p>Se identifican que los insumos proporcionados a otros procesos son adecuados</p>

	Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, el proceso ha cumplido la meta planteada y como lo a hecho	Mega Forpo	x			El proceso ha realizado actividades el cumplimiento de la meta del aumento en 4% de colocación de créditos fuera de Bogotá
	El proceso ha cumplido con los objetivos propuestos	Mega y objetivos				El proceso cumple
Verificar	Realiza el proceso la identificación de los procedimientos a los que se requiere realizar seguimiento y medición	Indicadores	x			Se identifican los procesos principales
	Como se realiza ese seguimiento y medición en cuanto a método, tiempo y análisis	Ficha Técnica	x			Se definen los periodos de tiempo para la realización de los seguimientos
	El proceso realiza seguimiento a las percepciones de los clientes y el grado de cumplimiento de sus necesidades y expectativas	Encuesta de satisfacción	x			Se evidencia la percepción del cliente y las necesidades de mejora


	El proceso ha recibido auditorías a lo largo del último periodo		x			Si
	Cuenta con la información documentada del desarrollo del proceso (Informe de auditoría)		x			El proceso cuenta con el plan de mejoramiento producto de la última auditoria
Actuar	Como se implementan las acciones de mejora producto de las no conformidades. Ver planes de mejoramiento	Plan de mejoramiento	x			Aplicación del plan en el proceso y su cumplimiento
	Conserva el proceso la información documentada producto de las acciones de mejora implementadas.	Documentos soporte	x			El proceso cuenta con los documentos soporte
	Se realiza mejora continua del proceso, evaluando la eficacia de las acciones implementadas para la eliminación de no		x			El proceso realiza la mejora de las no conformidades, se evidencia no recurrencia de hallazgos

conformidades. Ver acciones de mejora					
Las acciones implementadas					

Firmas equipo auditor

Nota: Elaboración Propia

Tabla 26. Lista de chequeo *Direccionamiento Estratégico*

		LISTA DE CHEQUEO			Código: XXXXXXXX	
					Fecha: 24 de mayo de 2018	
Proceso a auditar	Direccionamiento Estratégico		Equipo Auditor			
Criterios auditoría de	Norma ISO 9001: 2015, normatividad aplicable al proceso (matriz de requisitos legales) y documentación del proceso					
Ciclo	Descripción	Evidencia	Conformidad	Observación	No conformidad	Notas
Planear	¿Cómo determina el proceso las cuestiones internas y externas que pueden llegar afectarle?	DOFA	x			El proceso identifica como principales cuestiones que pueden afectarle el cambio en las disposiciones del Gobierno
	De qué manera realiza el proceso seguimiento y revisión de la información sobre las cuestiones internas y externas		x			Se realiza actualización de la Matriz DOFA de forma Anual
	¿Determina el proceso sus partes interesadas?	Matriz de partes interesadas	x			El proceso identifica las partes interesadas del proceso

Como identifica los requisitos pertinentes para las partes interesadas	Encuesta de identificación de necesidades	x			El proceso realiza la aplicación de una encuesta para la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
De qué manera realiza el proceso seguimiento y revisión de la información de las partes interesadas y sus requisitos	Encuesta de identificación de necesidades	x			Se realiza actualización de la Matriz de forma Anual
Cómo participa el proceso en el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora el sistema de gestión	Registro actas mesas de trabajo	x			se imparten lineamientos y participan en el proceso Direccionamiento del Sistema de gestión
Como determina para el proceso las entradas y salidas y las interacciones con otros procesos (Ver Caracterización)	Caracterización	x			El proceso identifica la interacción con otros procesos a través de la Caracterización aplicando el ciclo PHVA
De qué manera realiza el proceso el seguimiento para el aseguramiento de los resultados (Indicadores)	Indicadores	x			El proceso realiza seguimiento a los indicadores de la entidad y la mega

Realiza el proceso su planificación de acuerdo a las cuestiones internas y externas y a las necesidades y expectativas de sus partes interesadas	Plan de Acción del Proceso	x			El proceso plasma en su plan de acción los objetivos de cumplimiento
De qué manera se planifican las acciones para abordar los riesgos y oportunidades (Ver mapa de riesgos)	Manual de tratamiento de riesgos y mapa de riesgos	x			El proceso planifica sus riesgos y genera lineamientos para la entidad
De qué manera se evalúa la eficacia de las acciones planificadas (Plan de acción)	Autoevaluación y Revisión por la Dirección	x			El proceso da a conocer a la entidad sus resultados del plan
Conoce y define en el proceso los objetivos de calidad de la entidad	Mapa estratégico	x			Se establece en el mapa estratégico los objetivos de la entidad
Los objetivos del proceso se encuentran alineados a la política y objetivos de calidad del Sistema de Gestión de Calidad (Ver la política de calidad versus los objetivos	Objetivos del Proceso en la caracterización	x			El proceso define los objetivos a cumplir para la entidad

de calidad del proceso)					
Como realiza el proceso la comunicación de la política y objetivos de calidad	Socializaciones por correo electrónico	x			Se evidencia la comunicación
De qué manera se realiza la medición de los objetivos definidos para el proceso	Fichas Técnicas de los Indicadores	x			Se establecen los indicadores con una periodicidad de medición
Cómo planea el proceso el cumplimiento de los objetivos (Ver Plan de acción)	Plan de acción tareas	x			El proceso cuenta con los registros de las actividades
El proceso realiza planificación de los cambios que se puedan presentar en el proceso		x			El proceso documenta los posibles cambios
El proceso cuenta con la información documentada soporte del proceso		x			El proceso cuenta con la información documentada en el Sistema
Determina el proceso los requisitos necesarios para la prestación del servicio ¿Cómo lo hace? (CLIO)	Matriz de requisitos legales y otros requisitos			x	El proceso cuenta con la matriz de requisitos legales y las acciones de cumplimiento de las mismas, sin embargo no se

						evidencia el acta de aprobación de la misma
Hacer	De qué manera define el proceso los lineamientos estratégicos y cómo se difunden a los demás procesos de la entidad	Mega y Mapa estratégico alineado al Plan de desarrollo	x			El proceso realiza la alineación de acuerdo al Plan de desarrollo en participación de los procesos en mesas de trabajo
	De qué manera define el proceso la planeación estratégica de la entidad		x			
	Cómo difunde el proceso la planeación estratégica definida	Socializaciones	x			Se realizan socializaciones en cada uno de los grupos de la entidad
	Frente a los recursos de la entidad como se realiza la proyección de los recursos presupuestales	Anteproyecto de presupuesto	x			Cada uno de los procesos determina los recursos que requiere para la vigencia
	En caso de no contar con los recursos suficientes para la satisfacción de las necesidades de los diferentes procesos	Solicitudes de inclusión del Plan Anual de Adquisiciones	x			Se adicionan los procesos al PAA a medida que se liberan los recursos, se evidencia los documentos soporte de solicitud de inclusión

	que tramite se realiza					
	Qué estrategias han sido utilizadas para crear una cultura de calidad en torno al fomento de eficacia del Sistema de gestión de calidad	Socializaciones por correo electrónico y en los diferentes procesos	x			Se realizan socializaciones en cada uno de los grupos de la entidad
	Cómo se realiza el despliegue del mapa de procesos en la entidad	Mapa estratégico	x			Se identifican los procesos de estratégicos, misionales, apoyo y de control
	Cuando se realiza el rediseño de la estructura organizacional, cómo se incluyen los demás procesos de la entidad	Acto administrativo función pública	x			Por la naturaleza de la entidad se debe tener el aprobado de la función pública
	Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, el proceso ha cumplido la meta planteada y como lo a hecho		x			El proceso ha cumplido con los objetivos establecidos a través de la creación de diferentes planes, programas y procedimientos.
	El proceso ha cumplido con los objetivos propuestos	Mega objetivos	x			La entidad cumple

	Cómo realiza el proceso seguimiento a los planes de acción, programas y proyectos generados por los demás procesos	Informes de la Suite	x			El proceso realiza seguimiento a los planes mediante la Suite Vision Empresarial
Verificar	Realiza el proceso la identificación de los procedimientos a los que se requiere realizar seguimiento y medición	Indicadores	x			Se identifica los puntos de seguimiento
	Como se realiza ese seguimiento y medición en cuanto a método, tiempo y análisis	Ficha Técnica	x			Se identifica el tiempo y la forma de seguimiento
	El proceso realiza seguimiento a las percepciones de los clientes y el grado de cumplimiento de sus necesidades y expectativas	Informe	x			El proceso reúne la información de los procesos con este indicador y los presenta como resultado de la Revisión por la Dirección
	El proceso ha recibido auditorías a lo largo del último periodo		x			Si, el proceso posee el informe
	Cuenta con la información documentada del desarrollo del	Informe	x			El proceso posee el informe y el plan de mejoramiento de la auditoria

	proceso (Informe de auditoría)					
Actuar	Como se implementan las acciones de mejora producto de las no conformidades. Ver planes de mejoramiento	Plan de mejoramiento	x			Aplicación del plan en el proceso y su cumplimiento
	Conserva el proceso la información documentada producto de las acciones de mejora implementadas.	Documentos soporte	x			El proceso cuenta con los documentos soporte
	Se realiza mejora continua del proceso, evaluando la eficacia de las acciones implementadas para la eliminación de no conformidades. (Ver acciones de mejora)		x			El proceso realiza la mejora de las no conformidades, se evidencia no recurrencia de hallazgos
	Las acciones implementadas					

Firmas equipo auditor

Nota: Elaboración Propia

Luego de aplicados todos y cada una de las partes del procedimiento para la verificación, se elabora un informe en el que contendrá lo observado durante la visita y la observación. Se anexa el documento en el apartado de Anexos.

13. Seguimiento y Medición de la calidad

Son tantas y diversas las herramientas que actualmente se encuentran a disposición de la sociedad y las organizaciones las cuales hacen que las tareas sean menos complejas de realizar y permiten que los esfuerzos de quien las usa se enfoque en su interpretación y aprovechamiento para lo cual fue destinada: herramientas ofimáticas, herramientas estadísticas, tecnológicas, etc. En el caso de las organizaciones que actualmente se preocupan por el mejoramiento continuo, ellas hacen uso del Control de Gestión, el cual se define como una herramienta que tiene como propósito el mejoramiento de la organización y establece un proceso a través del cual se aseguran los recursos y su empleo eficaz y eficiente y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Viene entonces la pregunta de cómo cumplir con dicha labor. Si bien se han creado nuevos conceptos o se han asignado nombres más elaborados, el hombre en toda circunstancia está midiendo y calculando: distancias, pesos, longitudes, velocidades, etc.; es decir, las mediciones hacen parte de la vida humana. Y aunque a nivel organizacional, sólo a partir de los años 80 y 90 se empezó a dar importancia a este tema de las mediciones, William Thomson Kelvin (1824-1907) lo ratificaba desde hace tiempo atrás con la frase que hoy por hoy es bien conocida: *“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”* y adicional añade

“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio...” (William Thomson Kelvin, s.f.)

De esta manera se puede comprender la gran importancia de identificar de manera cuantitativa o cualitativa el logro y el éxito de los objetivos de los procesos y/o proyectos que conforman la organización de manera que puedan ser comparados o contrastados con un valor establecido llamado *Meta*. Esto es lo que se denomina *Indicadores de Gestión*, los cuales son comúnmente establecidos por los líderes de los procesos y/o proyectos y los cuales se elaboran basados en la política de calidad y del proceso propio.

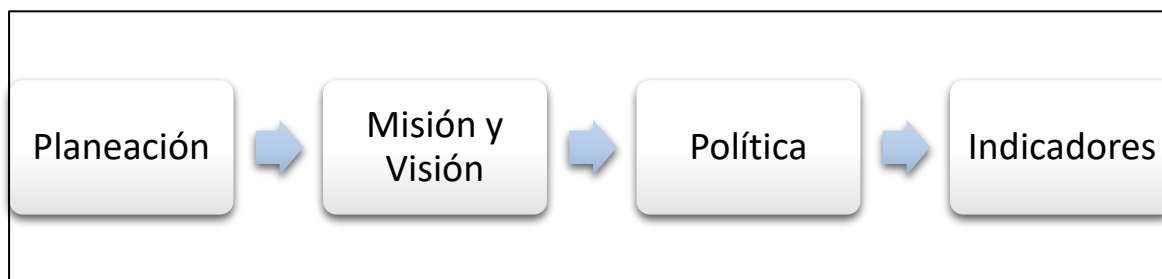


Ilustración 28. Factores para la creación de Indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se deberá tener en cuenta las características o atributos que deben tener los indicadores creados para que sean realmente útiles. Deberán ser:

- ✓ Relevantes: Que estén alineados a la planeación estratégica de la organización. Sólo se debe medir aquello que es importante.
- ✓ Medibles: Que se les pueda establecer como un valor en grado o frecuencia, que sea cuantificable.
- ✓ Entendibles: Estén claramente definidos para que todos los que participen en ellos puedan reconocerlo. Además para que sean de fácil comparación con otros de su mismo tópico usado por otras organizaciones.
- ✓ Controlables
- ✓ Verificables

También es importante tener en cuenta que deberán tener un enfoque integrador y no ser tratados como factores independientes.

Para la creación de estos indicadores se sugiere seguir una metodología en la cual primero se realiza el análisis de algunos aspectos de los cuales es necesario tomar conciencia haciendo preguntas como las siguientes: ¿qué se hace en la organización?, ¿qué se desea medir?, ¿quién utilizará la información?, ¿cada cuánto tiempo?, ¿con qué o quién se compara? Después de realizarse el cuestionamiento anterior se han de seguir los siguientes pasos:

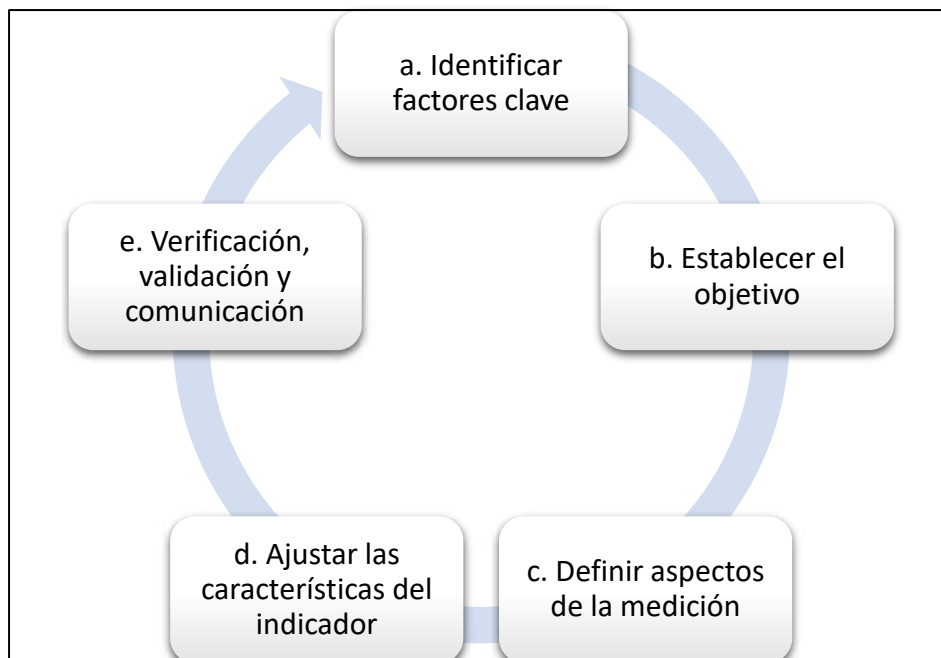


Ilustración 29. Pasos para la construcción de indicadores. Fuente: Elaboración propia.

- a. Identificar Factores Clave: Este es el primer paso en el cual se deberá realizar el reconocimiento de la misión, procesos, objetivos estratégicos, objetivo y política de calidad, usuarios o beneficiarios, productos o servicios.
- b. Establecer el objetivo de la medición; es decir, para qué se desea realizar dicha medición.
- c. Definir aspectos de la medición: En este paso se establecerá la tipología del indicador, la frecuencia con la que se realizará la medición del indicador y se determina el responsable del mismo.
- d. Ajustar las características del indicador: Después de tener definido el indicador se podrá asignar un nombre y se determinará la fórmula para calcularlo.
- e. Verificación, validación y comunicación: Se deberá hacer la evaluación de la eficiencia del mismo con lo cual se determinará la correcta construcción; es decir, que realmente está cumpliendo el objetivo planteado inicialmente. Cuando se determine que está correcto, se comunicará a toda la organización su existencia.

Se muestra en un gráfico cíclico ya que deberá reevaluar y ajustar de acuerdo a los cambios que la sociedad y la misma organización experimenten.

13.1. Propuesta de seguimiento y medición para el Sistema de Gestión de Calidad

Actualmente el Fondo Rotatorio de la Policía realiza seguimiento y medición a todos los procesos de la entidad a través de la aplicación de la metodología de Balance Score Card, permitiendo el seguimiento y la interacción de los indicadores que componen las perspectivas Cliente, Financiera, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento. Es importante que, antes de entrar a realizar una propuesta de indicadores que se puedan adicionar a la gestión de los procesos, se tenga claridad de la metodología utilizada por la entidad de acuerdo con el autor Francisco Amo quien define el cuadro de mando integral así:

“Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (Amo, 2010)

De acuerdo con la definición presentada anteriormente, el Fondo Rotatorio de la Policía posee una metodología de seguimiento y medición ajustada a las necesidades actuales de la entidad, ya que permite realizar un completo despliegue desde la misión, visión, objetivos de calidad y la MEGA establecida para cumplimiento en el cuatrienio. El tablero de mando del Fondo Rotatorio cuenta actualmente con tres tableros, el primero de ellos corresponde al seguimiento a la MEGA (asociado a los procesos misionales), el tablero estratégico mediante el cual se realiza seguimiento a los objetivos estratégicos establecidos en las perspectivas ya mencionadas y el último tablero corresponde a los procesos, en ellos se incluyen los indicadores relacionados con la gestión de los procesos.

13.1.1. Tablero de la MEGA.

El tablero de la MEGA permite realizar seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas por la entidad. Dichos indicadores están asociados de forma directa a los procesos misionales de la entidad, donde se busca realizar la confección de 3.038.200 uniformes, creación de dos nuevos productos o servicios y el aumento en un 4% de la participación de los créditos fuera de Bogotá.

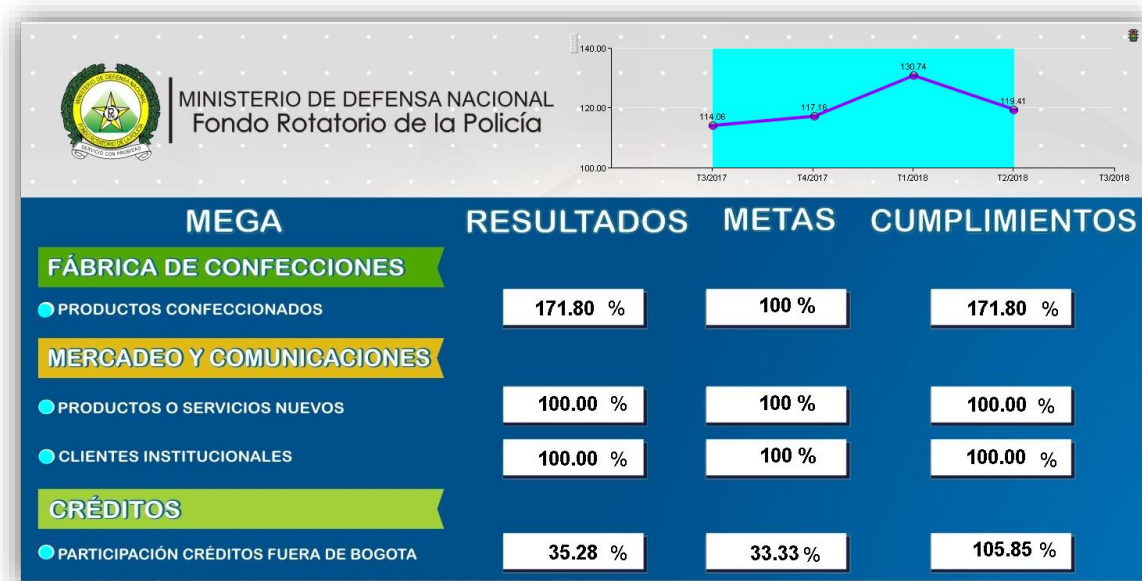


Ilustración 30. Tablero de la MEGA. Fuente: Suite Vision Empresarial FORPO (2018)

13.1.2. Tablero Estratégico.

De acuerdo con los retos que se trace la entidad para cumplimiento en el cuatrienio, se establecen objetivos estratégicos para cumplimiento en las cuatro perspectivas (clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) mediante los cuales los procesos realizan seguimiento a las metas trazadas como se evidencia en la Ilustración 31.

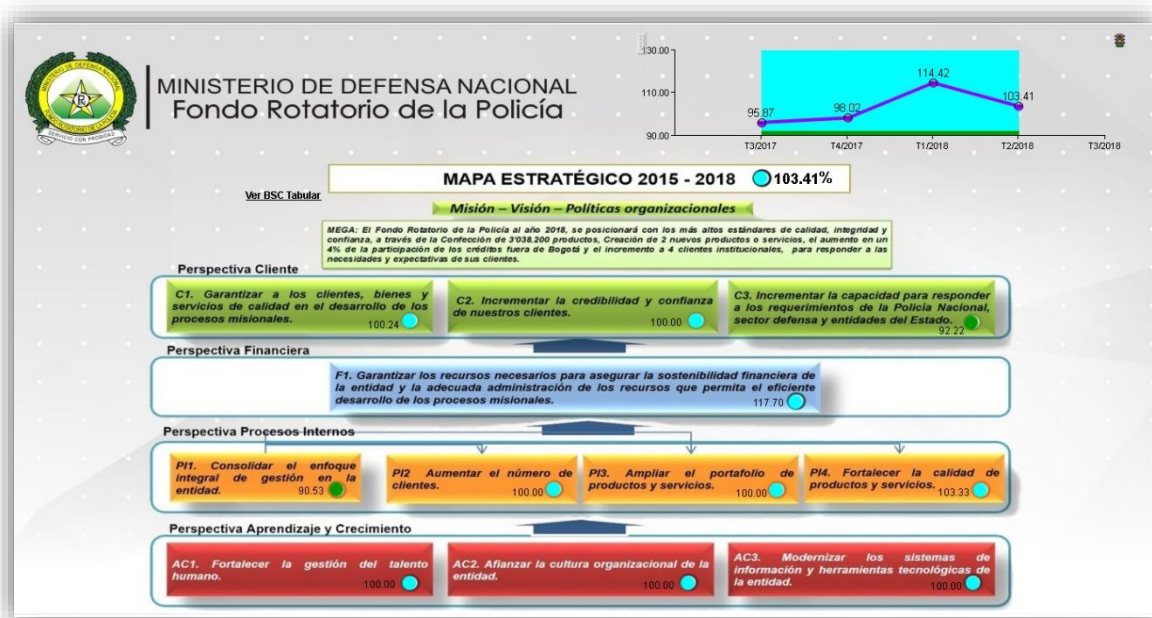


Ilustración 31. Tablero Estratégico. Fuente: Suite Vision Empresarial FORPO (2018)

13.1.3. Tablero de Procesos.

El tablero de procesos permite que se realice seguimiento a los indicadores de gestión establecidos por cada uno de los procesos de la entidad. Los indicadores son de tipo misional, garantizando así el seguimiento a las actividades propias de los procesos y la eficiencia de los recursos como se evidencia en la Ilustración 32.

Es sobre estos últimos donde se realizará la propuesta de indicadores de gestión para la entidad, ya que con ellos se podrá medir de una mejor manera la eficiencia de los procesos de la entidad y encaminar las acciones de mejora de acuerdo a sus resultados.



Ilustración 32. Tablero de Procesos. Fuente: Suite Vision Empresarial FORPO

Teniendo en cuenta lo anterior se realiza la siguiente propuesta de indicadores de gestión para los procesos del Fondo Rotatorio de la Policía, la cual se muestra a continuación:

Tabla 27. Propuesta de Seguimiento y Medición FORPO

Propuesta de seguimiento y medición Fondo Rotatorio de la Policía						
OBJETO SOCIAL	El Fondo Rotatorio de la Policía tiene por objeto fundamental desarrollar la política de planes relacionados con la adquisición e importación de bienes y servicios, construcción de estaciones de Policía y otras obras, confección de uniformes, además del desarrollo de programas de crédito para el personal de la Policía Nacional					
POLÍTICA DE CALIDAD	“El Fondo Rotatorio de la Policía a través de su direccionamiento estratégico, garantiza la satisfacción de sus partes interesadas mediante el cumplimiento de los requisitos aplicables y la eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos que permitan la entrega de bienes y servicios, apoyado en un talento humano competente y la adecuada gestión del riesgo, bajo un esquema de mejora continua.” (Fondo Rotatorio de la Policía, 2018)					
OBJETIVOS DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar a los clientes bienes y servicios de calidad en el desarrollo de sus procesos misionales. • Incrementar la credibilidad y confianza de nuestros clientes. • Incrementar la capacidad para responder a los requerimientos de la Policía Nacional, Sector Defensa y entidades del estado colombiano. • Fortalecer la gestión del talento humano. 					
PROCESOS GERENCIALES						
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO						
OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR		INDICE	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Definir y hacer seguimiento a la política institucional, objetivos estratégicos, planes, programas y proyectos de la Entidad orientada al cumplimiento de la misión y logro de la visión.	1	Cumplimiento de los indicadores del Balance Score Card	(Puntaje BSC obtenido / Puntaje BSC esperado)*100	100%	Trimestral	Jefe Oficina Asesora de Planeación
	2	Eficiencia de acciones correctivas	(N° de acciones correctivas efectivas / N° de acciones	95%	Mensual	

			correctivas realizadas)*100			
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL						
OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR		INDICE	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Liderar, coordinar y asesorar las actividades relacionadas con la implementación y mantenimiento del Sistema de gestión Integral, con el fin de contribuir a la mejora continua de su desempeño.	1	Ejecución de programas ambientales	(N° de programas ambientales ejecutados/N° de programas ambientales programados)*100	90%	Trimestral	Jefe Oficina Asesora de Planeación
	2	Satisfacción del cliente y usuarios	Resultado de calificación obtenida en encuestas de satisfacción	5	Trimestral	
PROCESO: MERCADEO Y COMUNICACIONES						
OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR		INDICE	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Definir estrategias de mercadeo y comunicaciones para el fortalecimiento de las	1	Actividad de Comunicaciones	(N° de actividades publicadas / N° de actividad	95%	Trimestral	Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones

líneas de negocio, como eje transversal que posibilita la credibilidad de los clientes y partes interesadas.			programadas a publicar)*100			
	2	Retención de Clientes	(N° de clientes retenidos/N° total de Clientes que solicitaron retención)*100	80%	Trimestral	

PROCESOS MISIONALES

PROCESO: CONTRACTUAL

OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	INDICE	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
Adelantar el proceso de contratación oportunamente para la adquisición de bienes, servicios, obras, consultoría, y enajenación de bienes en desuso, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	1	Adjudicación de procesos	(N° de procesos adjudicados en el mes / N° de procesos publicados en pliego definitivo para adjudicación en el mes)*100	100%	Mensual	Coordinador Grupo Adcon
	2	Salida conforme Adcon	(No contratos actos administrativos modificación saneamiento vicio error	95%	Semestral	

			Entidad/No de Contratos celebrados en vigencia) *100			
PROCESO: INDUSTRIAL						
OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	INDICE	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
Confeccionar prendas de vestir y bordados para uso privativo de la Fuerza Pública y otros productos de confección destinados a la Policía Nacional, Fuerzas Militares y otras entidades del estado.	1	Producto terminado aceptado	(Producción total del periodo – productos rechazados / Producción total del periodo) *100	95%	Mensual	Ingeniera de Calidad FACON
	2	Tiempo productivo maquinaria	(Tiempo disponible de la maquinaria reportada por turno - tiempo de paro de la maquinaria reportada por turno/ Tiempo disponible de la maquinaria reportada por turno) *100	87%	Mensual	Jefe de producción FACON

PROCESO: CRÉDITOS						
OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR		INDICE	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Orientar, analizar y aprobar recursos a través de los créditos a los beneficiarios, administrar recaudar y cobrar la cartera financiera de la entidad.	1	Colocación de créditos	(Valor total de los créditos asignados/ Presupuesto asignado)* 100	100%	Trimestral	Coordinador Crédito y Cartera
	2	Calidad de la cartera	(Cartera total créditos - Valor créditos en mora/ Cartera total créditos)100	99%	Trimestral	
PROCESOS DE APOYO						
PROCESO: TELEMÁTICA						
OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR		INDICE	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Actualizar, estabilizar y dar soporte de los sistemas de información y aplicativos existentes en el Fondo Rotatorio de la Policía	1	Satisfacción del cliente interno Telem	(resultado de calificación obtenido /calificación máxima 5) * 100	95%	Mensual	Coordinador del Grupo Telemática

	2	Funcionamiento plataforma TIC	(Tiempo en horas requerido de la plataforma disponible en el periodo - Tiempo en horas no disponible de la plataforma / tiempo en horas requerido de la plataforma disponible en el periodo)	95%	Mensual	
--	---	-------------------------------	--	-----	---------	--

--	--	--	--	--	--	--

PROCESO: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	INDICE	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Recaudar, registrar y girar recursos oportunamente a proveedores, contratistas y demas terceros por concepto de obligaciones contraidos con la entidad; controlar el uso	1 Oportunidad Entrega de Informes	(Informes realizados oportunamente en el periodo / Informes programados en el periodo) x 100	97%	Mensual	Coordinador Financiero

de los recursos presupuestales; controlar y analizar los registros contables con el fin de proporcionar información oportuna y exacta que facilite la toma de decisiones.	2	Presupuesto ejecutado	(Presupuesto Ejecutado al periodo de medición / Presupuesto Programado para el año) x 100	99%	Trimestre	
---	---	-----------------------	---	-----	-----------	--

PROCESO: TALENTO HUMANO

OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	INDICE	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
Direccionar el Talento Humano mediante la aplicación, seguimiento y control de la gestión humana por competencias.	1	Reprocesos en actos administrativos de vinculación de personal	(N° de reprocesos en actos administrativos / N° total de actos administrativos) *100	15%	Mensual	Coordinador Grupo Talento Humano
	2	Gestión del conocimiento de los Servidores Públicos asignados por dependencia	(N° Capacitaciones x área / Total necesidades por área) *100	100%	Mensual	

PROCESO: GESTIÓN DOCUMENTAL

OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	INDICE	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
-----------------------------	------------------	---------------	-------------	-------------------	--------------------

Realizar las actividades de recepción, distribución, organización y almacenamiento de transferencias documentales, préstamo, consulta y disposición final de los documentos producidos y recibidos en la entidad.	1	Documentación recepcionada	(N° de documentos radicados y entregados oportunamente / N° de documentos radicados)* 100	100%	Mensual	Coordinador documental	Gestión
	2	Gestión en ORFEO	(Número de archivos de gestión con ORFEO aplicada correctamente / Número de archivos de gestión) * 100	99%	Trimestral		

PROCESO: CONTROL ETICO

OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	INDICE	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Desarrollar actividades de carácter preventivo que permitan afianzar los principios y valores institucionales en los servidores públicos con el fin de generar	1 Apertura en Procesos disciplinarios	(N° de actos administrativos de apertura de investigación /N° de quejas radicadas) * 100	75%	Mensual	Coordinador del Grupo Control Ético

conciencia frente a comportamientos que infringen normas de carácter disciplinarios.	2	Clima Organizacional	(Resultado de calificación obtenida / calificación máxima 5) * 100	95%	Semestral	
--	---	----------------------	--	-----	-----------	--

PROCESO: ADMINISTRACIÓN LOGISTICA

OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	INDICE	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
Administrar, controlar y ejecutar los recursos para el mantenimiento de las instalaciones, activos fijos, equipos soporte, recepción y entrega de bienes y servicios para apoyar los procesos de la entidad en el cumplimiento de sus funciones y metas establecidas.	1	Ejecución de mantenimientos preventivos	(N° de mantenimientos preventivos ejecutados/ N° de mantenimientos preventivos programados)* 100	90%	Trimestral	Coordinador de Logística
	2	Entregas a tiempo	(N° de entregas realizadas a tiempo/ N° total de entregas)*100	95%	Mensual	

PROCESOS DE CONTROL Y MEJORA

PROCESO: CONTROL INTERNO

OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	INDICE	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
Realizar las actividades de evaluación independiente, asesoría y seguimiento a la gestión de la entidad, con el fin de detectar oportunamente incumplimientos y oportunidades de mejora, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos de la entidad, dentro del marco normativo aplicables y financieramente evaluando el cumplimiento de las normas internacionales de contabilidad del sector público.	1	Eficiencia selección de auditores	(N° de auditores seleccionados para el cumplimiento del programa de auditorías de la vigencia / N° de auditores formados)*100	100%	Trimestral	Jefe Oficina Control Interno
	2	Aprovechamiento de la información	(Procedimientos auditados en la vigencia / N° de procedimientos informados para las auditorías)*100	100%	Anual	
PROCESO: MEJORA CONTINUA						
OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	INDICE	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
Fomentar la mejora e innovación en los procesos que permita el mejor desempeño de	1	Acciones correctivas realizadas	(N° de acciones correctivas cerradas / N° de	95%	Mensual	Jefe Oficina Asesora de planeación

eficiencia, eficacia, efectividad en la compañía y logro de su éxito sostenido, realizando una gestión preventiva de seguridad y salud al trabajo y controlando los aspectos ambientales asociados			acciones totales existente)*100			
	2	Acciones preventivas realizadas	(N° de acciones preventivas cerradas / N° de acciones totales existente)*100	95%	Mensual	

Nota: Elaboración Propia

14. Mejora Continua

Pasar por la etapa en la que lo importante era detectar defectos, luego lo era prevenirlos y convertirse en lo que es hoy en día: mejorar continuamente. Así ha sido la evolución de lo que se denomina Calidad, desarrollada gracias a la necesidad que han tenido las compañías por sobresalir y lograr satisfacer los requerimientos y las necesidades permanentes que sus consumidores y partes interesadas manifiestan y, en consecuencia, lograr su estabilidad en el mercado alcanzando un posicionamiento sobresaliente ante su competencia; es decir, intensificar los pilares de cualquier compañía: crecimiento, rentabilidad y recordación.

Es así como las entidades que han enfocado sus esfuerzos en la búsqueda de la calidad han hecho uso de diferentes estrategias y herramientas, algunas que facilitan o simplifican la tarea de reconocer sus fortalezas y sus debilidades y otras que hacen a dichas entidades más competitivas, mejoran su imagen y le abren las puertas a favorables oportunidades de negocio. Para el Fondo Rotatorio de la Policía, una de ellas ha sido la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad a través de su certificación ISO 9001-2015, la cual le permite mejorar los procesos y asegurar la producción y la prestación de los servicios de calidad.

Pero además de esta certificación la entidad debe comprometerse a aumentar su capacidad de mejorar continuamente todos y cada uno de sus procesos para garantizar que el plan propuesto se ejecuta, se controla y se ajusta como lo propone el círculo de la mejora.

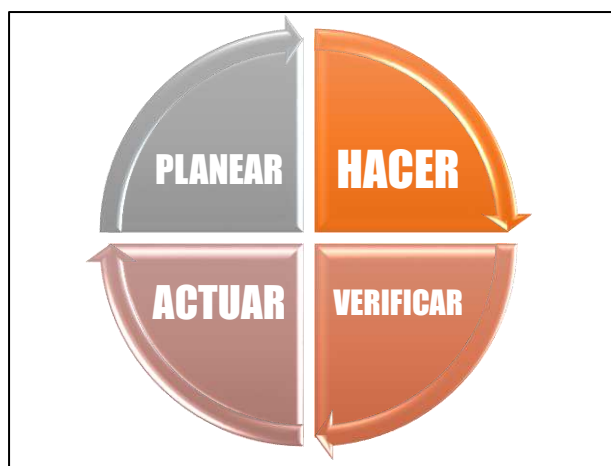


Ilustración 33. *Círculo de la Mejora. Elaboración propia.*

Así mismo, debe apartarse de la idea de que tan solo con el cumplimiento de los requisitos legales y los requisitos del cliente podrá mantenerse dentro del entorno de lo que es Calidad pues este término va más allá del registro en el papel y requiere de la transformación de todas las áreas de la entidad, de la ruptura de los esquemas anticuados y de la creación de una cultura que motive desde la alta gerencia a quienes trabajan en la compañía de forma que todos sean partícipes de acciones que den como resultado cambios beneficiosos para cada una de las partes que la integran.

La forma de lograr el proceso de mejora inicia con el autodiagnóstico; es decir, con el análisis del cómo se encuentra actualmente la compañía, identificando todas las características, problemas y causas que hacen parte de las actividades de sus procesos diarios. Cuando se haya culminado la etapa de identificación, se establecerán acciones de mejora que se deberán planificar y posteriormente mantenerse en seguimiento. La detección de las causas del problema identificado se podrán hallar con el desarrollo de una o diversas herramientas dispuestas para tal fin, tales como:

- ✓ Hojas de control o Verificación
- ✓ Histogramas
- ✓ Diagramas de Pareto
- ✓ Diagrama de Dispersión
- ✓ Estratificación
- ✓ Diagrama de Causa-Efecto
- ✓ Gráficas de Control
- ✓ Análisis de valor
- ✓ Los cinco Por Qué
- ✓ Diagramas de Relación
- ✓ Diagramas de Afinidad
- ✓ Diagrama de Flechas
- ✓ Diagramas de Árbol
- ✓ Diagrama Matricial
- ✓ Carta Matricial de Análisis de Datos
- ✓ Método PDPC

A continuación, en este documento se presenta el análisis diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad del Fondo Rotatorio de la Policía, se mostrará el proceso para la identificación de las

causas de los posibles problemas que en él se encuentren y el plan que de dicha investigación se planteará con el objeto de que sirva de apoyo a la entidad para la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

14.1. Ciclo PHVA del proceso: “Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral”

Teniendo en cuenta la dinámica actual de las organizaciones donde la importancia se ha centrado en el cliente y el principal interés es poder brindar una respuesta adecuada a los requerimientos establecidos por ellos e incluso anticipándose a lo que puedan solicitar, supone para las organizaciones un cambio de mentalidad asociado al trabajo, métodos, procesos, procedimientos, instrucciones y la prevención de defectos o productos no conformes, permitiendo así satisfacer la demanda de los clientes.

Como se mencionó inicialmente, se entiende por mejora continua un proceso de ruptura mediante el cual se crea un cambio beneficioso. Aplicado a los sistemas de gestión de calidad y de acuerdo con el autor Edward Deming *“la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca”* (Deming, 1996). Lo anterior permite evidenciar que a pesar de que las organizaciones busquen la perfección en los procesos esta nunca se encuentra ya que siempre habrá algo que mejorar para hacer los procesos más eficientes, los productos más ajustados a los requerimientos de los clientes o simplemente para el mejoramiento de los sistemas internos.

No se debe desconocer que las empresas desarrollan sus actividades mediante el ciclo Deming o PHVA, mediante el cual se realiza la recolección de la información, se piensa qué se va a hacer y cómo hacerlo, poner en marcha lo que se ha pensado, comprobar que se ha realizado lo planificado y de acuerdo a los resultados obtenidos realizar los ajustes necesarios a la planificación o al desarrollo del producto o la prestación del servicio, todo ello en búsqueda de la satisfacción del cliente. Es importante destacar que este mismo esquema es la base sobre la cual se fundamenta la mejora continua. (Álvarez, Álvarez, & Bullón, 2006)

El Fondo Rotatorio de la Policía ya cuenta con la estructuración de sus procesos bajo el ciclo PHVA. Esto, teniendo en cuenta que este ciclo puede desarrollarse en toda la organización y permite realizar la mejora continua hasta que se encuentre una solución al problema. De acuerdo con Pérez y Múnera (2007): *“El círculo de calidad se transforma en un proceso continua de mejora; una vez se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo y no*

dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática". Teniendo en cuenta que la estructuración del proceso de "Direccionamiento del sistema de gestión integral" es nuevo, permite realizar una propuesta de mejora asociada al Sistema de gestión de calidad en varios niveles de la organización.

De forma gráfica, a continuación se muestra el ciclo PHVA elaborado para el proceso Direccionamiento del Sistema Gestión de Calidad del Fondo Rotatorio de la Policía.

Ciclo de mejora PHVA

Proceso Direccinamiento del sistema de gestión integral

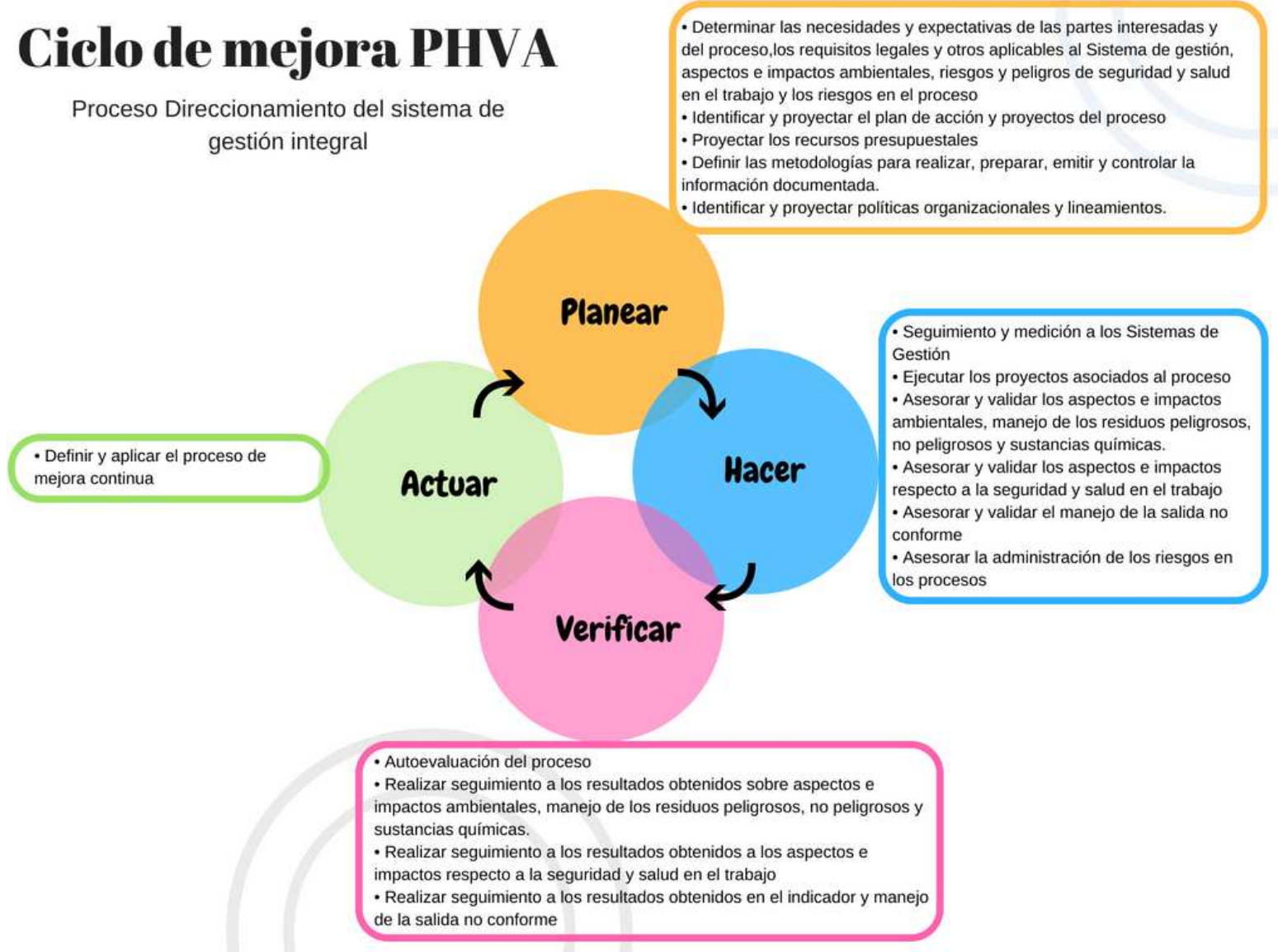


Ilustración 34. Ciclo PHVA "Direccinamiento del Sistema de Gestión Integral" del Fondo Rotatorio de la Policía. Fuente: Elaboración propia.

14.2. Plan de Mejora al SGC

Un plan de mejora es un mecanismo a través del cual se plantean conjuntos de acciones que buscan generar cambios positivos a una situación actual identificada como deficiente o situación problema permitiendo la optimización de los procesos en las organizaciones. Se han establecido algunas características que deberán tenerse en cuenta en el momento de proponerlas para garantizar la eficiencia, tendrán que ser consensuadas, coherentes, realistas y flexibles. Así, dichas acciones deben organizarse para establecer de forma correcta la prioridad con la que deben ejecutarse y así servir de base en la planificación.



Ilustración 35. Seguimiento y mejora de procesos. Fuente: De http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf,(s.f.)

Para la realización cualquier plan de mejora se han determinado un conjunto de fases bases las cuales son aplicadas al Sistema de Gestión de Calidad del Fondo Rotatorio de la Policía:

- ✓ Identificación del área de Mejora
- ✓ Detectar las principales causas del problema
- ✓ Formular el objetivo
- ✓ Seleccionar las acciones de mejora
- ✓ Realizar una planificación
- ✓ Llevar a cabo un seguimiento

14.3. Identificación del área de mejora

Tal y como se ha venido mencionando en los apartados anteriores, se realizará una inspección al Sistema de Gestión de Calidad del proceso “Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral” del Fondo Rotatorio de la Policía. En el año 2017 la organización realizó el proceso de certificación del Sistema de Gestión de Calidad en la norma ISO 9001 en su versión 2015 y decide iniciar el proceso para la preparación en la implementación de un Sistema de Gestión Integral pero se ha evidenciado que, a pesar de muchos esfuerzos y a pesar de haber obtenido el reconocimiento, se deben realizar mayores esfuerzos para llevar a la práctica lo que el Sistema de Gestión de la Calidad certifica en el documento.

De acuerdo a lo anterior, y luego de evaluar el estado de la entidad, se identifica el siguiente problema: “*¿Cómo lograr que se implemente en su totalidad el Sistema de Gestión de Calidad en el Fondo Rotatorio de la Policía?*”.

14.4. Causas del problema

Como primer paso se elabora un autodiagnóstico; es decir, se evalúa el estado actual de la entidad. De esta manera, se puede conocer cada proceso, sus fortalezas y sus debilidades en pro al descubrimiento de puntos de mejora. En este caso, se ha identificado un problema que se presenta de manera frecuente en las organizaciones después de obtener una certificación y teniendo en cuenta que se trata de la Certificación en Gestión de la Calidad quiere decir que afecta a toda la entidad.

Teniendo claro el problema, se deberá detectar las principales causa raíz del problema o área de mejora que se ha identificado anteriormente como base para poderlo superar. Para lograrlo, existen diferentes herramientas las cuales permiten el análisis de la situación. El objetivo de estas herramientas es ayudar con su resultado a la priorización de los problemas de manera que permitan describir mejor el problema y su alcance y determinar las causas posibles que lo ocasionan; razón por la cual resulta de bastante beneficio su aplicación.

En este proceso se seleccionaron dos herramientas como apoyo para tal fin: El Diagrama de Pareto y el Diagrama de Árbol.

14.4.1. Diagrama de Pareto.

Diagrama de Pareto también denominado Curva 80/20, Análisis de Pareto o Distribución ABC establece que el 80% de las consecuencias de un fenómeno son ocasionadas por el 20% de las causas, expresión que ha sido llamada la Regla de Pareto. Se representa a través de un diagrama de barras en la que se representan las causas de manera descendiente. Permite identificar cuál es el 80% que ocasiona los problemas y es usado para llevar a cabo la mejora continua, evaluar cómo se encuentra una situación antes y después de ser intervenida y analizar y priorizar problemas.

Para la aplicación de esta herramienta al Fondo Rotatorio de la Policía y al Sistema de Gestión la Calidad, se estableció como base el cuestionario del modelo de excelencia EFQM, en el cual se analizaron múltiples características que una entidad debe desarrollar para el logro de una calidad con excelencia. De este cuestionario se analizaron los resultados con el fin de identificar las deficiencias o los puntos negativos, dicha información sería la base de este análisis. Se subdividió esta información de la entidad en áreas para las cuales se determinó que serían analizadas las cuatro causas probables para el problema en cada área asignándole una puntuación de 0-100 según la frecuencia o criticidad y se aplicó la herramienta. Es decir, cada área cuenta con un total de 400 puntos (para la evaluación equitativa). Esto, en primera instancia nos mostrará qué comportamientos individuales (por área) están afectando al Sistema de Gestión.

Las áreas analizadas fueron:

- a. Liderazgo
- b. Política y Estrategia
- c. Personas
- d. Alianzas y Recursos
- e. Clientes y Sociedad

A continuación se muestra la información obtenida con los datos recopilados. En la Tabla 28, en la columna *Causa/Problema/Situación* se enuncian las posibles causas a las cuales se les asigna en la columna *Puntaje Obtenido* una valoración en un rango de 1-100. Ya en las columnas siguientes se calculan el Porcentaje y el Porcentaje Acumulado que serán utilizados en el momento de realizar el Diagrama de Pareto. Ya con los datos organizados y la gráfica

elaborada se puede establecer cuál o cuáles de los ítems postulados cumplen con la condición de estar dentro del 80% de las causas que será prioritario trabajar.

a. Liderazgo

Tabla 28. Diagrama de Pareto: Liderazgo

1. LIDERAZGO				
ITEM	Causa/Problema/Situación	Puntaje Obtenido	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	La dirección no tiene estrategias determinantes que motiven la interiorización del sistema de gestión de calidad en las personas de la organización	33	28%	28%
2	Los gestores no apoyan los cambios necesarios en la organización	27	23%	50%
3	La dirección no interioriza los principios de la cultura de la calidad en la organización	20	17%	67%
4	La dirección de la organización no impulsa el desarrollo e implantación de un sistema por procesos	20	17%	83%
5	La dirección de la organización no se relaciona con los grupos de interés para conocer sus expectativas	20	17%	100%
Total		120	100%	

Nota: Elaboración Propia

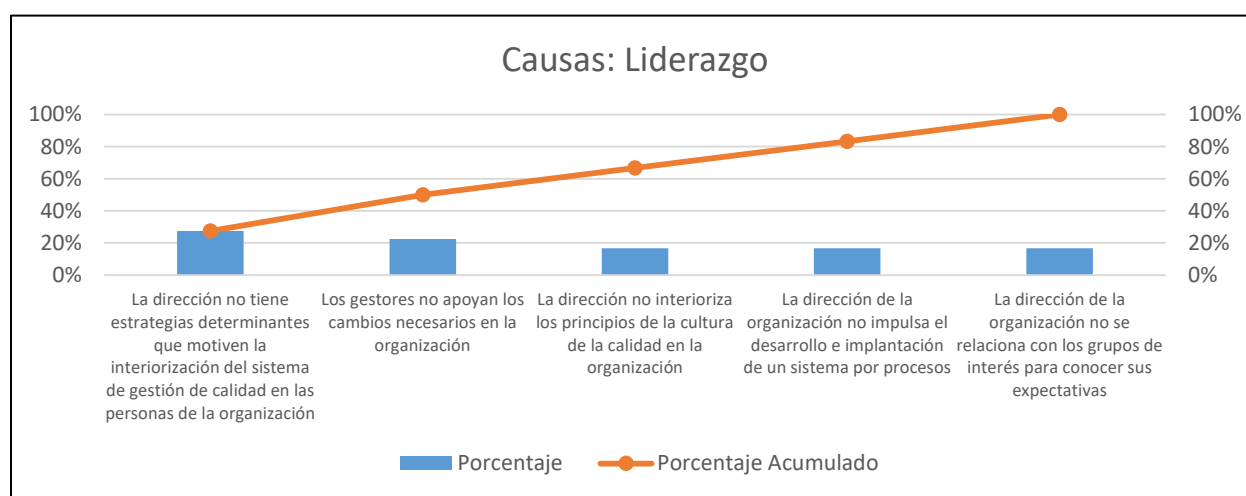


Ilustración 36. Diagrama de Pareto-Causas Liderazgo. Fuente: Elaboración propia.

Observación: Se encuentran los ítems 1, 2, 3 en el 80%.

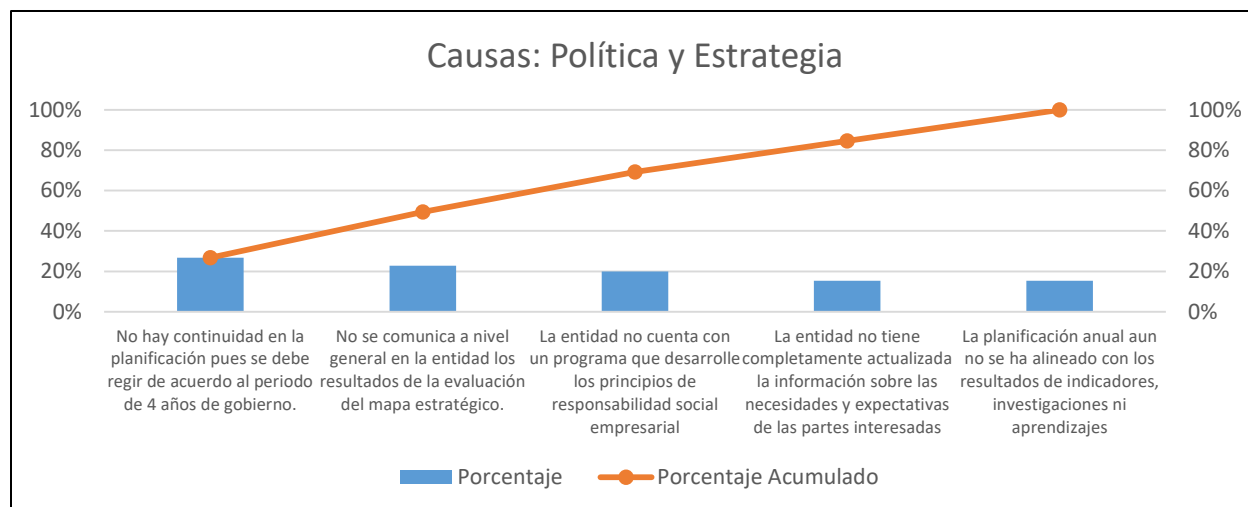
b. Política y Estrategia

Tabla 29. Diagrama de Pareto: Política y Estrategia

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA				
ITEM	Causa/Problema/Situación	Puntaje Obtenido	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	No hay continuidad en la planificación pues se debe regir de acuerdo al periodo de cuatro años de gobierno.	47	27%	27%
2	No se comunica a nivel general en la entidad los resultados de la evaluación del mapa estratégico.	40	23%	49%
3	La entidad no cuenta con un programa que desarrolle los principios de responsabilidad social empresarial	35	20%	69%
4	La entidad no tiene completamente actualizada la información sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas	27	15%	85%
5	La planificación anual aún no se ha alineado con los resultados de indicadores, investigaciones ni aprendizajes	27	15%	100%
Total		176	100%	

Nota: Elaboración Propia

Ilustración 37. Diagrama de Pareto-Causas Política y Estrategia. Fuente: Elaboración propia.



Observación: Se encuentran los ítems 1, 2, 3 en el 80%.

c. Personas

Tabla 30. *Diagrama de Pareto: Personas*

3. PERSONAS				
ITEM	Causa/Problema/Situación	Puntaje Obtenido	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	La dirección de la organización no se relaciona con los grupos de interés para conocer sus expectativas	40	36%	36%
2	La dirección no muestra el interés necesario por el desarrollo personal de la organización	20	18%	54%
3	Las personas no sienten confianza ni tranquilidad para expresar sus opiniones.	20	18%	72%
4	Falta políticas de reconocimiento, remuneración, recompensa y atención a las personas de la organización	18	16%	88%
5	La promoción de personal se ve limitada por el cumplimiento de ley referente al concurso de méritos	13	12%	100%
Total		111	100%	

Nota: *Elaboración Propia*

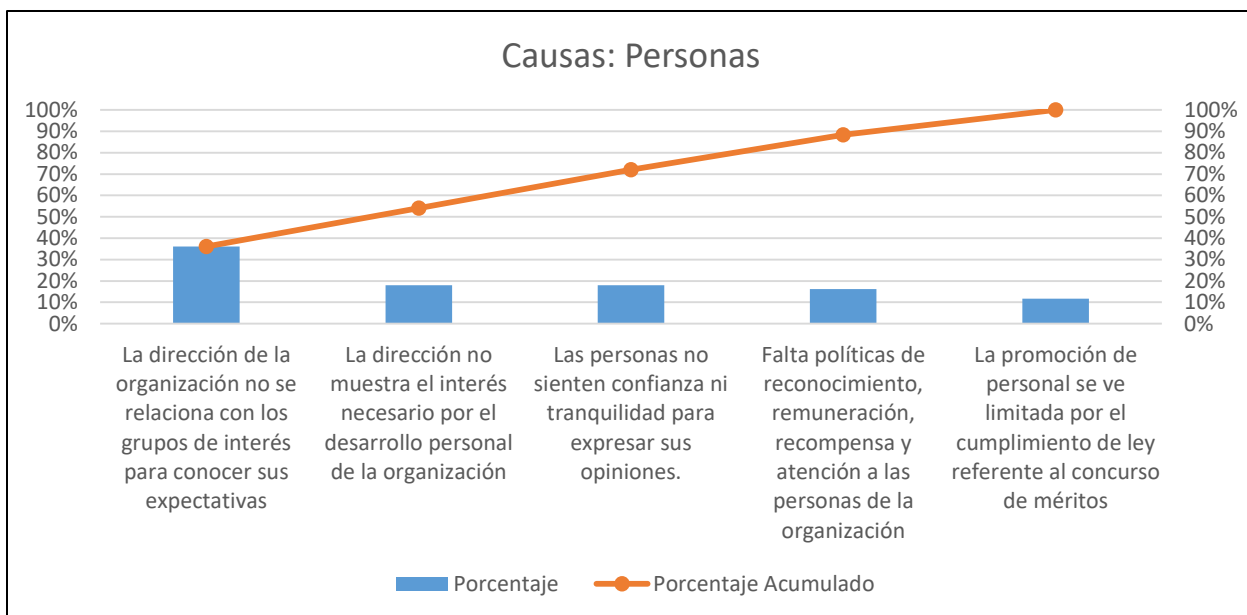


Ilustración 38. *Diagrama de Pareto-Causas Personas. Fuente: Elaboración propia.*

Observación: Se encuentran los ítems 1, 2, 3 en el 80%.

d. Alianzas y Recursos

Tabla 31. *Diagrama de Pareto: Alianzas y Recursos*

4. ALIANZAS Y RECURSOS				
ITEM	Causa/Problema/Situación	Puntaje Obtenido	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	La entidad no cuenta con un sistema de seguridad de la información definido	100	56%	56%
2	La entidad aún no tiene implementado un plan minimizar y reciclar recursos en pro de la protección medioambiental	27	15%	71%
3	La entidad aún no es sólida en la colaboración con otras entidades pues sólo lo realiza con las que hacen parte de la Policía Nacional	20	11%	82%
4	La entidad no involucra de forma relevante la tecnología, razón por la cual se encuentra en un nivel medio en este aspecto.	20	11%	93%
5	A pesar de no presentar inconvenientes en la administración de los recursos económicos y financieros, la entidad aún no ha revisado posibles mejoras	13	7%	100%
Total		180	100%	

Nota: *Elaboración Propia*

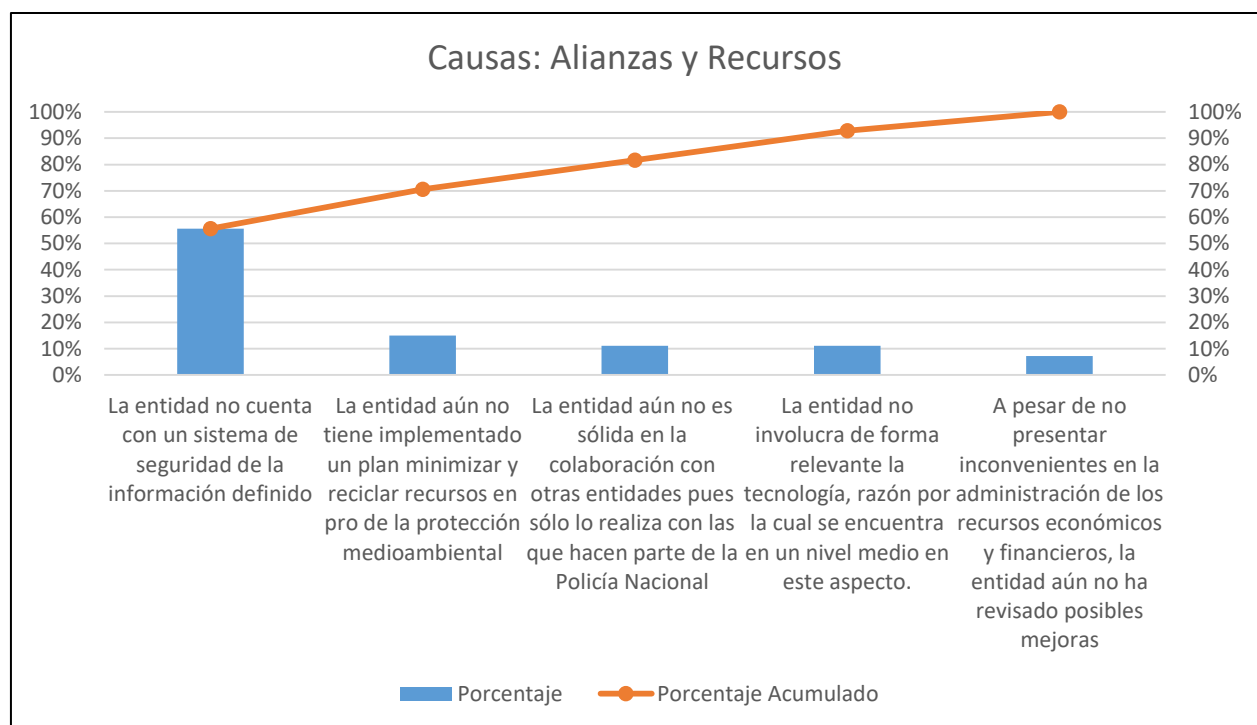


Ilustración 39. Diagrama de Pareto-Causas Alianzas y Recursos. Fuente: Elaboración propia.

Observación: Se encuentran los ítems 1, 2, en el 80%.

e. Clientes y Sociedad

Tabla 32. Diagrama de Pareto: Clientes y Sociedad

5. CLIENTES Y SOCIEDAD				
ITEM	Causa/Problema/Situación	Puntaje Obtenido	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	No se tienen en cuenta la totalidad de indicadores relacionados con la satisfacción del cliente sino los más significativos para trazar objetivos en torno a ellos	80	38%	38%
2	La entidad cuenta con pocos canales de comunicación entre entidad-cliente	50	24%	61%
3	La entidad no cuenta con un programa social que ofrezca transparencia, participación, contribución y el mejoramiento de los stakeholders.	50	24%	85%
4	No se cuenta con suficiente información sobre la percepción de la sociedad hacia la entidad.	20	9%	94%
5	Los procesos que permiten la identificación y definición de los clientes no se aplican con alta frecuencia.	12	6%	100%
Total		212	100%	

Nota: Elaboración Propia

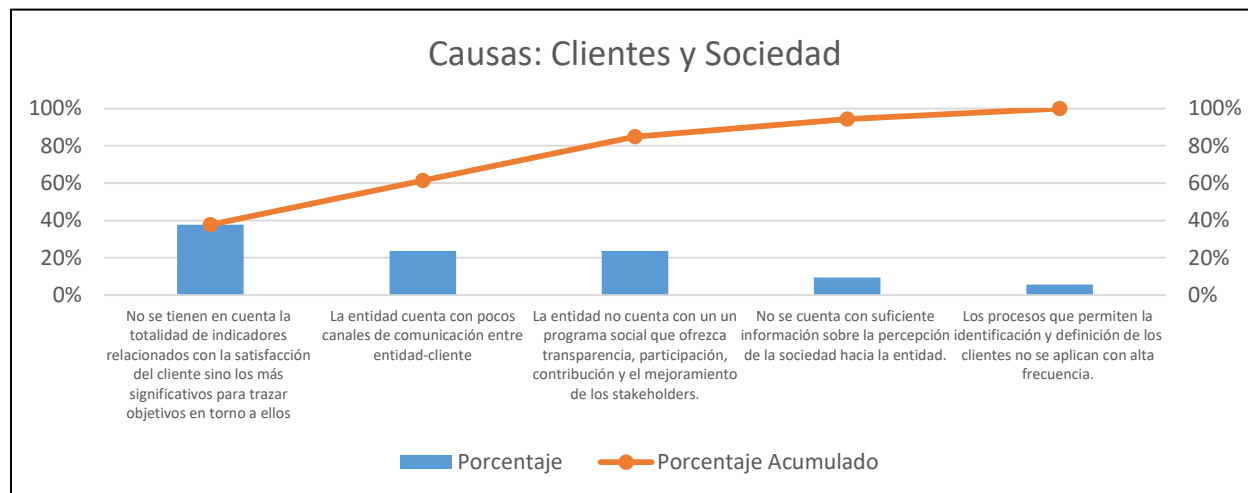


Ilustración 40. Diagrama de Pareto-Causas Clientes y Sociedad. Fuente: Elaboración propia.

Observación: Se encuentran los ítems 1, 2, en el 80%.

Luego de determinar de manera específica aquellos aspectos que son relevantes en cada área, se aplica el mismo proceso pero esta vez analizando la entidad en general; es decir, se toman los valores resultantes de cada área y se aplica nuevamente la herramienta del Diagrama de Pareto. Con ello, se permite un análisis global pero de gran importancia.

Tabla 33. Diagrama de Pareto: Revisión General

REVISIÓN GENERAL				
ÍTEM	Causa/Problema/Situación	Puntaje Obtenido	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Clientes y Sociedad	212	27%	27%
2	Alianzas y Recursos	180	23%	49%
3	Política y Estrategia	176	22%	71%
4	Liderazgo	120	15%	86%
5	Personas	111	14%	100%
Total		799	100%	

Nota: Elaboración Propia

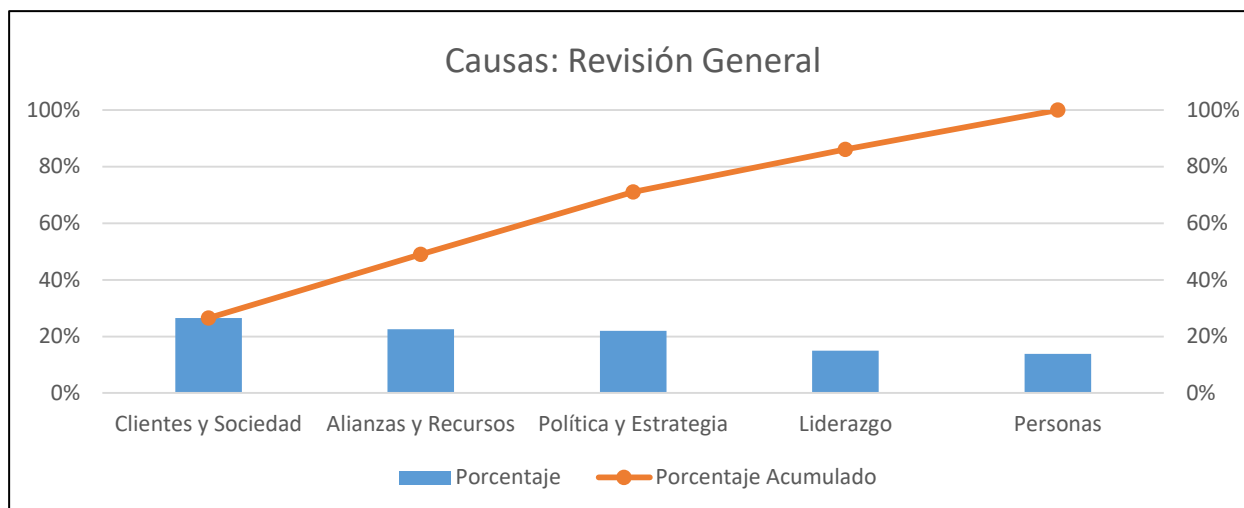


Ilustración 41. Diagrama de Pareto: Causas Revisión General. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Ilustración 41, es posible determinar que tres de las áreas de la entidad requieren mayor esfuerzo y ser trabajadas antes que las demás para eliminar las causas que fueron identificadas y de esa manera lograr la mejora evidente en el SGC.

14.4.2. Diagrama de Árbol

Teniendo en cuenta las diferentes herramientas existentes para la aplicación de procesos de mejora continua, se ha seleccionado el Diagrama de Árbol como herramienta a aplicar para el Fondo Rotatorio de la Policía ya que esta es una herramienta de planificación, que permite desglosar de manera secuencial las tareas a realizar para lograr el cumplimiento de un objetivo primario para este caso la realización de la Propuesta de mejora al Sistema de Gestión de Calidad.

Para llevar en práctica la elaboración de un diagrama de árbol se debe tener presente los siguientes pasos:

1. Establecer una decisión principal.
2. Expandir con la incorporación de nodos de decisión y probabilidad.
3. Esparcir el árbol de modo de que se concluya en un nodo terminal.

Con un árbol de decisión completo, ya estás listo para comenzar a analizar la decisión que enfrentas. (Lucid Software Inc, s.f.)

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, consideramos del diagrama de árbol una herramienta idónea en la toma de decisiones y de fácil percepción para el entendimiento del lector, motivo por el cual a continuación se encontrará su ejecución en el proceso de Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral del Fondo Rotatorio de la Policía ya que es allí donde se encuentra inmerso el sistema de gestión de calidad, entendiendo que para su mejora no sólo se debe mejorar el proceso sino otros aspectos de la entidad que permitan la generación de una cultura de calidad, esto en base al diagnóstico realizado para la implementación del modelo de excelencia EFQM.

Para la construcción del diagrama de árbol para el Fondo Rotatorio de la Policía se cumplieron las siguientes etapas:

- ✓ Etapa 1: Sesión Diagrama de árbol
 - ✓ Etapa 2: Brainstorming
 - ✓ Etapa 3: Identificación de los encabezados principales
 - ✓ Etapa 4: Crear los niveles de detalle
 - ✓ Etapa 5: Revisión del Diagrama de árbol
- a. Etapa 1: Sesión Diagrama de árbol

Se realiza sesión informativa acerca de la funcionalidad y la aplicabilidad de la herramienta de mejora continua para la realización de la propuesta de mejora al Sistema de Gestión de Calidad de la entidad, de igual forma se explica que la aplicación de la herramienta está enfocada al objetivo de la mejora del sistema y que todas las acciones allí propuestas deben estar enfocadas a la solución de las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado.

Para tal fin se dispone de una hora con el fin de realizar la identificación de los encabezados principales y las tareas que se realizarán para el cumplimiento de cada uno de las ideas expuestas en los encabezados principales.

- b. Etapa 2: Brainstorming

“El brainstorming es una técnica de grupo que tiene la finalidad de estimular la creatividad y obtener, en poco tiempo, un gran número de ideas de un grupo de personas sobre un tema o problema común” (Chang & Niedzwiecki, 1999). En atención al concepto anteriormente

expresado se socializa la intención principal de la realización de la lluvia de ideas de acuerdo con lo que establecen los autores mismos cuatro puntos básicos para la realización de la sesión:

1. No emitir juicio sobre las ideas de los demás participantes
2. Disponer de plan libertad para formular nuevas ideas
3. Promover la presentación de un gran número de ideas
4. Favorecer el cruce de ideas entre los integrantes del Grupo

Para el caso del Fondo Rotatorio de la Policía, la lluvia de ideas permitió la identificación de las etapas y el establecimiento de las tareas que permitan dar paso a la presentación de la propuesta de mejora para el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad. Es necesario aclarar que las ideas que se presentaron para la mejora del Proceso Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral abarcan el mejoramiento de la calidad en otros espacios de la entidad.

c. Etapa 3: Identificación de los encabezados principales

Una vez cumplida la etapa de realización de la tormenta de ideas se identifican y se seleccionan las más importantes, a partir de este momento estas se conocerán como las etapas de mejora. Para el caso de Fondo Rotatorio de la Policía se seleccionaron los siguientes: Política y Estrategia, Relación con los clientes y usuarios y Enfoque en el personal, estableciendo estos como el punto de partida para la mejora del sistema en la entidad.

d. Etapa 4: Crear los niveles de detalle

Teniendo en cuenta que se definieron las etapas en la sesión de construcción de la lluvia de ideas se establecen las tareas que darán cumplimiento a las mejoras en los tres aspectos, todas ellas posibles de realizar en un corto, mediano y largo plazo en pro de la mejora de la calidad de los productos y servicios de la entidad.

e. Etapa 5: Revisión del Diagrama de árbol

Como ya se encuentra definido el diagrama de árbol, se realiza la revisión del mismo por parte del equipo de mejora y se presenta como resultado el diagrama relacionado a continuación:

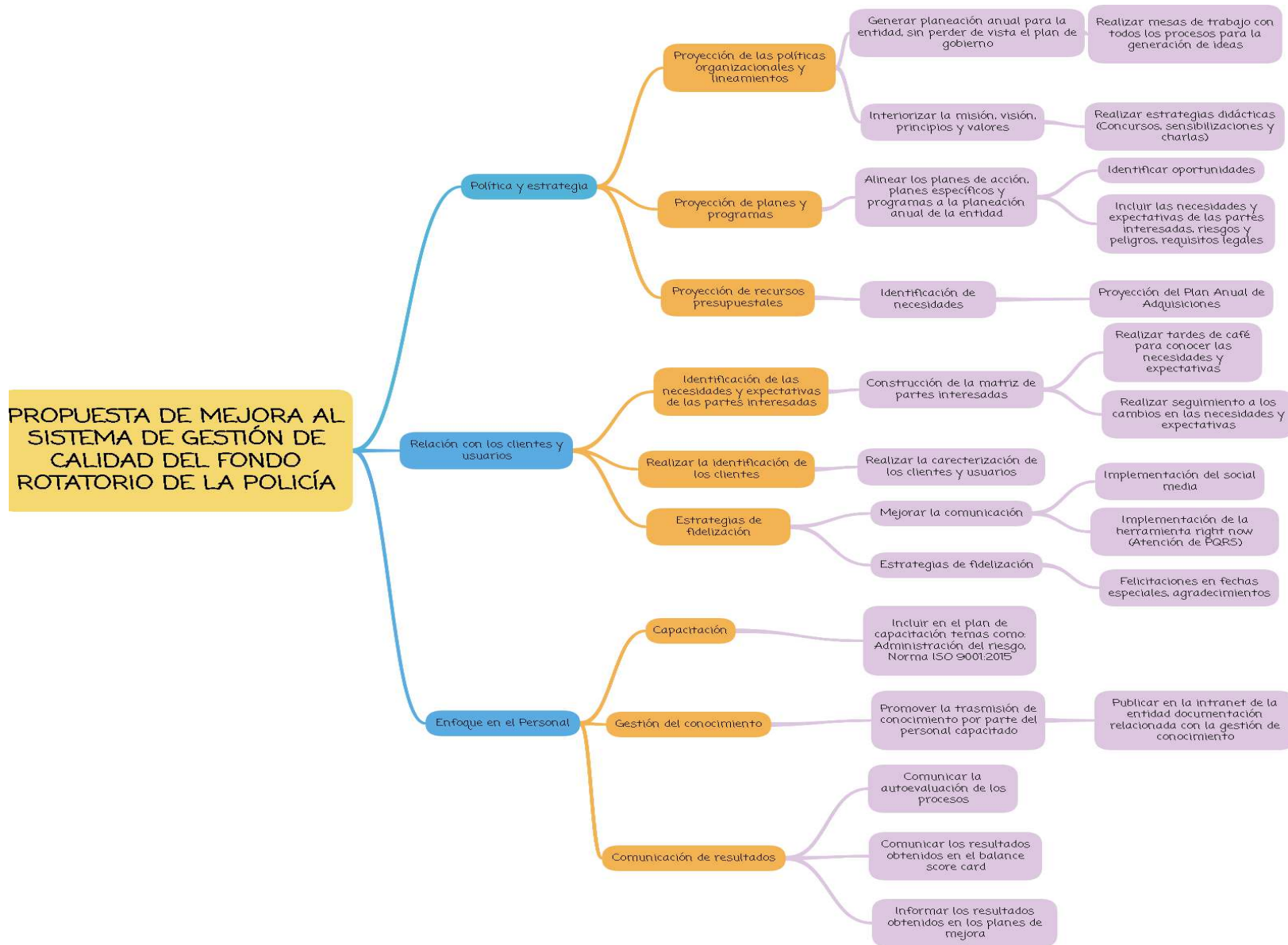


Ilustración 42. Diagrama de Árbol para el SGC del Fondo Rotatorio de la Policía. Fuente: Elaboración propia.

14.5. Objetivo

Con los resultados obtenidos luego de la aplicación de las dos herramientas seleccionadas - Diagrama de Pareto y Diagrama de Árbol- se revisan las causas que se muestran más impactantes para el Sistema de Gestión de Calidad del Forpo. Cada una de las herramientas fue escogida de manera estratégica teniendo en cuenta el objetivo que tiene un Plan de Mejora. De esta manera, sus resultados apuntan a causas que están siendo de alto impacto o alta frecuencia pues fueron detectadas en las dos herramientas y gracias al Diagrama de Pareto se determina, a través del análisis estadístico, qué áreas suponen prioridad.

Retomando la información de los resultados, las siguientes fueron las áreas con mayor puntaje de deficiencia:

- ✓ Política y Estrategia
- ✓ Alianzas y Recursos
- ✓ Clientes y Sociedad

Los objetivos en este plan de mejora son:

- ✓ Fortalecer los procesos del Fondo Rotatorio de la Policía que presentan mayores aspectos de mejora en un tiempo máximo de un año.
- ✓ Establecer planes de acción que permitan trabajar sobre aspectos deficientes en la Política y Estrategia del Forpo las cuales involucrarán principalmente a la alta dirección y serán proyectadas a un año.
- ✓ Realizar propuestas que mitiguen las necesidades evidenciadas en cuanto a las alianzas y los recursos del Forpo
- ✓ Diseñar estrategias que permitan mejorar la experiencia de los clientes del Forpo y de la sociedad que rodea a la entidad.

14.6. Selección de las Acciones de Mejora

Debido a la naturaleza de la entidad la cual se rige según los lineamientos del gobierno nacional, deberá tenerse sumo cuidado en el momento de la elaboración de las propuestas o acciones de mejora pues deberán ser realistas y viables ante dicho requerimiento.

A continuación se formulan las siguientes acciones que permitirán satisfacer los objetivos planteados y eliminar las deficiencias identificadas al inicio del proceso. Estas actividades pueden llevarse a cabo a corto y mediano plazo:

- ✓ Planificar e implementar un Sistema de seguridad para la información: En conversación con los miembros de la entidad se tuvo conocimiento del interés por este ítem y que se ha incluido en la planificación del año presente (2018) con la intención de implementar el Sistema de seguridad de la información ISO 27001:2013.
- ✓ Elaborar campañas de reutilización de recursos y de concientización del cuidado del medio ambiente: Se pueden tener en cuenta acciones como charlas, actividades pedagógicas que faciliten el aprendizaje de las buenas prácticas como el reciclaje, apagado de equipos y luces en no uso, reutilización de hojas para impresión o toma de notas, reducción del uso de toallas de papel y del agua.
- ✓ Crear actividades y espacios que incluyan la participación de clientes y usuarios: Se requiere generar canales de comunicación que permitan dar la información pertinente a los usuarios acerca de los productos o servicios solicitados por ellos, respuesta efectiva y eficiente ante las peticiones, quejas y reclamos así como otros que creen fidelidad de los usuarios hacia la entidad.
- ✓ Mejorar la periodicidad con la que se realiza el programa “Tardes de Café”, un espacio en el cual interactúa la entidad con las partes interesadas con el fin de conocer sus necesidades y expectativas de manera que permita mantenerlos actualizados de acuerdo a los cambios que surjan a través del tiempo y puedan tenerse en cuenta en su totalidad.
- ✓ Teniendo en cuenta que Fondo Rotatorio de la Policía realiza una planeación estratégica de tipo cuatrienal, alineada con el plan de Gobierno y los directrices impartidas por el Ministerio de Defensa Nacional, se propone realizar la planeación anual de políticas y lineamientos

organizacionales que permitan dar cumplimiento al plan estratégico y la MEGA con metas a corto plazo.

- ✓ Realizar la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, riesgos, oportunidades de mejora, requisitos legales; con el fin de alinearlos a la planeación anual de la entidad.

14.7. Planificación

Luego de la selección de las acciones de mejora, considerando todas las características indispensables tales como viabilidad, flexibilidad, que sean realistas y particularmente que puedan ejecutarse sin salirse de los lineamientos gubernamentales, se elabora el plan de mejora para el Sistema de Gestión de Calidad. En él se especifican las actividades propuestas y la programación proyectada. Cabe aclarar que el cronograma o plan que se muestra en la Tabla 34 es hasta el momento una propuesta, tal como lo es el objetivo de este proyecto, pues deberá primero superar un proceso de revisión y aprobación, el cual sólo depende de la alta dirección de la entidad.

Tabla 34. Planificación Plan de Mejora SGC

PLAN DE MEJORA					
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					
PROCESO DIRECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INTEGRAL					
Nombre de la Organización: Fondo Rotatorio de la Policía Nacional					
Objetivo: Fortalecer los procesos del Fondo Rotatorio de la Policía que presentan mayores aspectos de mejora en un tiempo máximo de 1 año.					
Fecha de inicio del plan: 20/12/18		Fecha de 1er Seguimiento: 19/06/2019		Fecha de 2do Seguimiento: 20/12/2019	
No.	AREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS			ORDEN DE PRIORIDAD	
1	Política y Estrategia			1	
2	Alianzas y Recursos			3	
3	Clientes y Sociedad			2	
AREA DE MEJORA	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Política y Estrategia	Establecer planes de acción que permitan trabajar sobre aspectos deficientes en la Política y Estrategia del Forpo las	Teniendo en cuenta que Fondo Rotatorio de la Policía realiza una planeación estratégica de tipo cuatrienal, alineada con el plan de Gobierno y los directrices	Socializar a todos los procesos la planeación estratégica realizada por la entidad para cumplimiento en cuatrienio MEGA	Direccionamiento estratégico	13/01/2019
			Interiorizar la misión, visión, principios y valores a todos los funcionarios de la entidad	Direccionamiento estratégico	13/01/2019

<p>cuales involucrarán principalmente a la alta dirección y serán proyectadas a un año.</p>	<p>impartidas por el Ministerio de Defensa Nacional, se propone realizar la planeación anual de políticas y lineamientos organizacionales que permitan dar cumplimiento al plan estratégico y la MEGA con metas a corto plazo.</p>	<p>Desarrollar mesas de trabajo con todos los procesos de la entidad con el fin de realizar la construcción de las políticas y lineamientos organizacionales para la planeación anual</p>	<p>Direccionamiento estratégico y direccionamiento del sistema gestión integral</p>	<p>10/01/2019</p>	
		<p>Definir las políticas y lineamientos organizacionales para la planeación anual</p>	<p>Direccionamiento estratégico y direccionamiento del sistema gestión integral</p>	<p>21/03/2019</p>	
	<p>Realizar la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, riesgos, oportunidades de mejora, requisitos legales; con el fin de alinearlos a la planeación anual de la entidad.</p>	<p>Socializar las políticas y lineamientos organizacionales definidos para la planeación anual de la entidad</p>		<p>Direccionamiento estratégico</p>	<p>13/01/2019</p>
		<p>Definir con cada uno de los procesos las necesidades y expectativas de las partes interesadas, requisitos legales aplicables, oportunidades de mejora y riesgos para la consolidación de los planes de acción, planes específicos y programas.</p>		<p>Direccionamiento del sistema de gestión integral</p>	<p>06/02/2019</p>
		<p>Consolidar los planes de acción, planes específicos y programas ajustados a las necesidades identificadas y las políticas y lineamientos establecidos para la planeación anual</p>		<p>Todos los procesos con acompañamiento del Direccionamiento del sistema de gestión integral</p>	<p>28/01/2019</p>
		<p>Realizar seguimiento a los planes y las actividades establecidas en los mismos a través de los indicadores</p>		<p>Todos los procesos</p>	<p>11/04/2019</p>

Alianzas y Recursos	Realizar propuestas que mitiguen las necesidades evidenciadas en cuanto a las alianzas y los recursos del Forpo	Planificar e implementar un Sistema de seguridad para la información: En conversación con los miembros de la entidad se tuvo conocimiento del interés por este ítem y que se ha incluido en la planificación del año presente (2018) con la intención de implementar el Sistema de seguridad de la información ISO 27001:2013.	Realizar sensibilización en la norma ISO 27001:2013 a los funcionarios que participan en el proceso de implementación de la misma.	Coordinador de Telemática	26/01/2019
			Realizar seguimiento a la implementación del Sistema de seguridad de la información ISO 27001:2013	Coordinador de Telemática	19/11/2018
			Realizar pruebas de la implementación del sistema de seguridad de la información	Coordinador de Telemática	11/03/2019
		Elaborar campañas de reutilización de recursos y de concientización del cuidado del medio ambiente: Se pueden tener en	Implementar desde la oficina de Telemática una política de apagados de equipos para los horarios no laborales, influyendo de manera positiva en el ahorro de energía	Coordinador de Telemática	02/01/2019

		<p>cuenta acciones como charlas, actividades pedagógicas que faciliten el aprendizaje de las buenas prácticas como el reciclaje, apagado de equipos y luces en no uso, reutilización de hojas para impresión o toma de notas, reducción del uso de toallas de papel y del agua.</p>	<p>Actualizar el programa de papel de tal forma que se incluyan actividades del fomento del reciclaje y una meta de reducción del consumo de papel de la entidad</p>	<p>Coordinador de Telemática y Líder ambiental</p>	<p>14/02/2019</p>
			<p>Realizar seguimiento mediante indicadores a los programas de ahorro de energía, ahorro de agua y el programa de papel de tal forma que de acuerdo a los resultados se tomen acciones de mejora</p>	<p>Coordinador Grupo Logística</p>	<p>18/05/2019</p>
<p>Cientes y Sociedad</p>	<p>Diseñar estrategias que permitan mejorar la experiencia de los clientes del Forpo y de la sociedad que rodea a la entidad.</p>	<p>Crear actividades y espacios que incluyan la participación de clientes y usuarios: Se requiere generar canales de comunicación que permitan dar la información pertinente a los usuarios</p>	<p>Crear y consolidar una base de datos que permita tener unificada la información de los usuarios</p>	<p>Coordinador Grupo y Mercadeo comunicaciones</p>	<p>13/01/2019</p>
			<p>Afianzar al área de Mercadeo y Comunicaciones con las herramientas tecnológicas para la implementación del Social Media que permita una comunicación rápida y/o en tiempo real con los usuarios.</p>	<p>Coordinador Grupo y Mercadeo comunicaciones</p>	<p>04/03/2019</p>

	acerca de los productos o servicios solicitados por ellos, respuesta efectiva y eficiente ante las peticiones, quejas y reclamos así como otros que creen fidelidad de los usuarios hacia la entidad.	Diseñar actividades que permitan generar confianza en el usuario hacia la entidad. Ej. Felicitaciones en fechas especiales, agradecimientos	Coordinador Mercadeo comunicaciones	Grupo y	02/02/2019
	Mejorar la periodicidad con la que se realiza el programa “Tardes de Café”, un espacio en el cual interactúa la entidad con las partes interesadas con el fin de conocer sus necesidades y expectativas de manera que permita mantenerlos actualizados de	Planear un cronograma con la sugerencia de las partes interesadas y la disponibilidad propia para que la práctica sea más frecuente	Mercadeo comunicaciones Direccionamiento estratégico	y y	13/02/2019
		Determinar una infraestructura exclusiva para este espacio.	Bienestar		10/01/2019
		Llevar un seguimiento de ofertas a los grupos de interés mediante los canales de comunicación	Mercadeo comunicaciones	y	17/01/2019

		acuerdo a los cambios que surjan a través del tiempo y puedan tenerse en cuenta en su totalidad.	Invitar a representantes de los grupos de interés a eventos del Forpo. Ej. Fiesta fin de año	Bienestar	20/12/2019
--	--	--	--	-----------	------------

Firma de la máxima autoridad

Fecha de aprobación

Nota: Elaboración Propia

14.8. Seguimiento

Teniendo en cuentas las acciones y actividades establecidas en la propuesta de mejora para el Sistema de Gestión de calidad del Fondo Rotatorio de la Policía, se realizará seguimiento al cumplimiento de las mismas durante el transcurso del año, al final de año se medirá el porcentaje del cumplimiento del plan mediante la aplicación de un indicador que permita la relación de las actividades propuestas versus las actividades ejecutadas, presentando a la Dirección General de la entidad los resultados obtenidos y se tomen las acciones correspondientes.

Teniendo en cuenta que el sistema no es estático una vez culmine el tiempo establecido para las acciones de mejora, deberá realizarse un nuevo análisis que permita la identificación de nuevas debilidades, desarrollo de nuevas tareas y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

15. Propuesta de integración de los sistemas de gestión

Las constantes exigencias del mercado y el amplio deseo de las organizaciones por el cumplimiento de sus objetivos tales como el crecimiento y lograr mayor rentabilidad las ha motivado a la búsqueda de cambios y nuevos procesos. Es así, que dichas organizaciones inicialmente se han inclinado por mejorar sus procesos a través del logro de la implementación de sistemas de gestión tales como Calidad (ISO 9001), Ambiental (14001) o Seguridad y Salud en el Trabajo –SST- (ISO 45001) y con ello obtener su certificación. Poco a poco y debido a la alta competitividad, actualmente se encuentra un gran número de empresas que, luego de implementar un sistema de gestión y alcanzar su certificación, lo han logrado con dos o tres más de manera gradual; es decir, se han obtenido de forma independiente. Si bien este es un gran paso para resaltar ante las demás organizaciones, el hecho de que cada sistema actúe uno aparte del otro no permitirá que las ventajas que da su implementación puedan ser aprovechada al 100%. Fue de esta manera que el Fondo Rotatorio de la Policía actualmente cuenta con la certificación en tres sistemas de gestión: Calidad (ISO 9001), Medio Ambiente (ISO 14001) y Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001).

En consecuencia a dicha desventaja evidenciada cuando los sistemas implementados actúan cada uno de manera independiente surge la idea de integrar dichos sistemas de gestión, que no significa otra cosa que una buena práctica que pretende la unificación o, dicho de una mejor forma, la alineación de los requisitos pertenecientes a los diferentes sistemas de gestión puesto que en cada uno de ellos existen elementos comunes que pueden gestionarse de manera global. Así es expresado en las siguientes líneas *“with the variety of standards available, they felt the need to integrate management subsystems aiming at resources and skills optimisation, in order to achieve performance maximisation of the resulting integrated management system (IMS)”* (Almeida, Domingues, & Sampaio, 2014) lo que literalmente se afirma que una vez obtenidas estas certificaciones las entidades han sentido la necesidad de integrar los subsistemas implementados por la entidad, con el fin de obtener una optimización de recursos y habilidades y obtener la maximización de los resultados obtenidos del sistema integrado de gestión y así alcanzar el máximo de los beneficios esperados. Los elementos comunes son aquellos que convergen en todos los sistemas de gestión implicados; mientras por otra parte, se encuentran los elementos homólogos, que son aquellos que convergen, no en todos pero sí entre algunos de ellos como se muestra en la

imagen. Esta nueva visión hacia la implementación de normas o requisitos de manera integrada aporta numerosos beneficios a las organizaciones en diferentes ámbitos:

- a. **Estratégico:** Todos los objetivos y planes se alinean con el objetivo general del negocio y de esta manera aumenta la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los mismos. Así mismo, ofrece a la alta dirección una visión global que mejora la toma de decisiones y la capacidad de reacción ante los cambios y riesgos.
- b. **En la gestión:** Se genera un ambiente de trabajo unificado y en equipo mejorando la comunicación interna.
- c. **Económico:** Se reducen costos ya que se evita la duplicidad en ciertos procesos ahorrando tiempo y recursos. Adicionalmente, se facilitan los mantenimientos a los sistemas de gestión y las evaluaciones: auditorías.
- d. **Operacionales:** Cada acción en la organización tendrá en cuenta los requisitos de todos los sistemas.

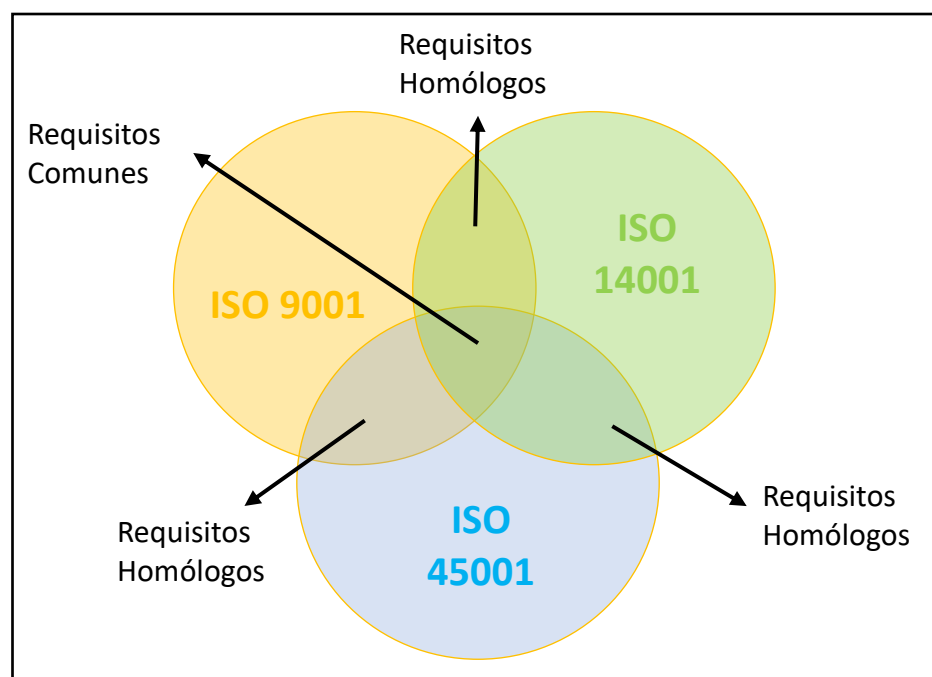


Ilustración 43. Integración de Requisitos. Fuente: Elaboración propia

- e. **Logísticos:** Se evitan los conflictos entre los diferentes sistemas y la implementación de los requisitos de uno nuevo será más sencilla; lo que, finalmente, se reflejará en una mejor imagen que aumente la confianza de los clientes y en general, de las partes interesadas.

Pero llevar a cabo la implementación de la integración de los sistemas de gestión no ha salido muy bien en muchas empresas, ya sea por la falta de planeación o de conocimiento puesto que se requiere de una correcta planificación, que sea gradual y que cada etapa esté correctamente interrelacionada con la siguiente. Para lograr una eficiente integración, diversas instituciones han puesto sus esfuerzos en crear guías o herramientas, algunas certificables, que permitan dar una orientación a las organizaciones que han decidido unificar los diferentes sistemas de gestión ya implementados. Dentro de estas herramientas se encuentra la norma española UNE 66177 y la Especificación británica PAS 99.

15.1. Norma UNE 66177

Esta norma de origen español y elaborada por los Comités Técnicos de Normalización (CTN) de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) aborda los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y en seguridad y salud en el trabajo pero también puede ocuparse de otros sistemas de gestión. Esta guía, no certificable, proporciona a las organizaciones las pautas necesarias que permitan ver de una forma más práctica y menos compleja la integración de diferentes sistemas de gestión. Pretende, según se especifica en la misma norma UNE 66177 (2015): *“Ayudar al equipo directivo a diseñar e implementar un sistema integrado de gestión, e identificar los métodos y herramientas aplicables durante la implementación de un sistema integrado de gestión”* (p.4). Adicionalmente, dentro de la misma se encuentran suministrados anexos que servirán de guía durante el proceso.

Para llevar a cabo el proceso de integración, esta norma basó su desarrollo en el ya conocido ciclo PHVA gracias a sus resultados positivos y para su aplicación se deberá seguir la estructura por etapas que en ella se ha establecido a lo largo de los capítulos 5, 6 y 7: Planificación, Implantación y Revisión y Mejora respectivamente.

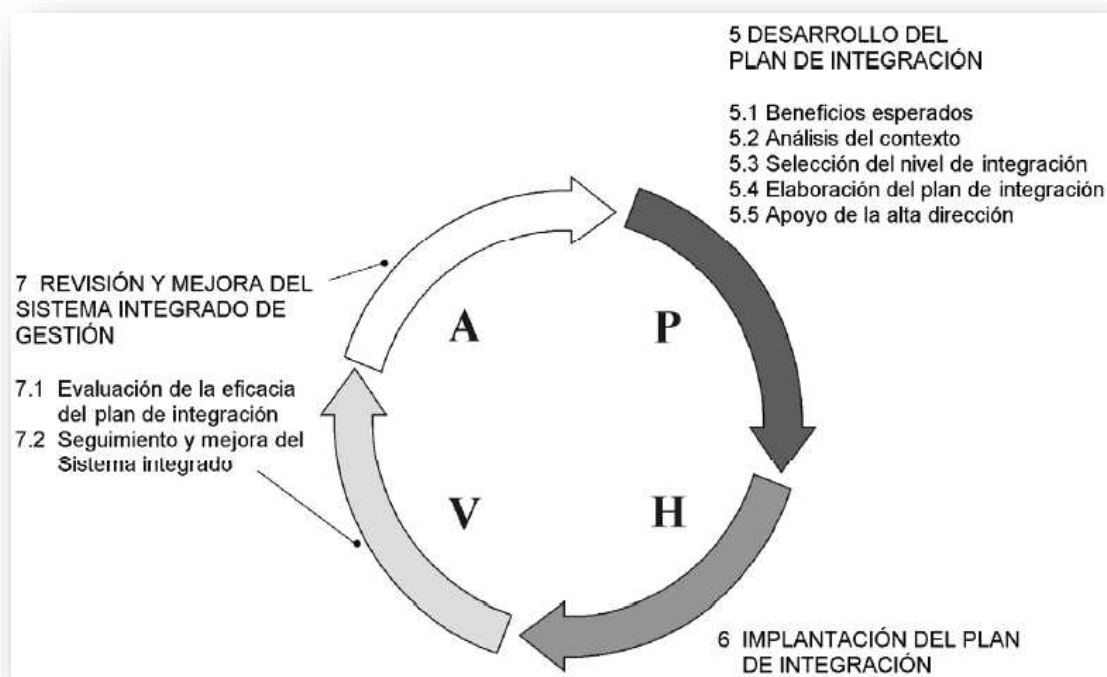


Ilustración 44. Aplicación del ciclo de mejora continua al proceso de integración. Fuente: Norma UNE 66177, 2005, p.6)

15.1.1. Desarrollo del plan de integración.

En el capítulo 5, como se mencionó anteriormente, la norma da la guía que permita desarrollar el plan de integración. Es decir, durante esta etapa se espera identificar múltiples aspectos presentes y futuros a tener en cuenta, tales como:

- a. La identificación de los beneficios esperados
- b. La identificación de dificultades potenciales
- c. Análisis del contexto de la organización: En este aspecto se tendrá que analizar el nivel de madurez que hace referencia a la facultad para la gestión por procesos, la complejidad o el grado de necesidades requeridas por las partes interesadas, el alcance y riesgo esperado a causa de incumplimiento legal o fallo asociado al proceso de integración.
- d. Selección del método de Integración: Este será el resultado de la confrontación de la información anteriormente obtenida: madurez vs contexto y será clasificado en Método Básico, Avanzado y Experto.

Para realizar una adecuada selección del método de Integración que la organización, por su contexto ya identificado, deberá utilizar se hará uso del anexo C que, como se indicó

anteriormente, la norma suministra: Se realiza el análisis del contexto de la empresa y al aplicarlo sobre la tabla de dicho anexo se obtendrá un resultado que se ubica en el nivel 1 o nivel 2. Si se ubica en nivel 1 o no alcanza al nivel 2, se debe seleccionar el método básico; pero si supera el nivel 2, se utiliza la figura y las variables de Complejidad, Alcance y Riesgo. Se recomienda no seleccionar un método mayor al estado de la entidad.

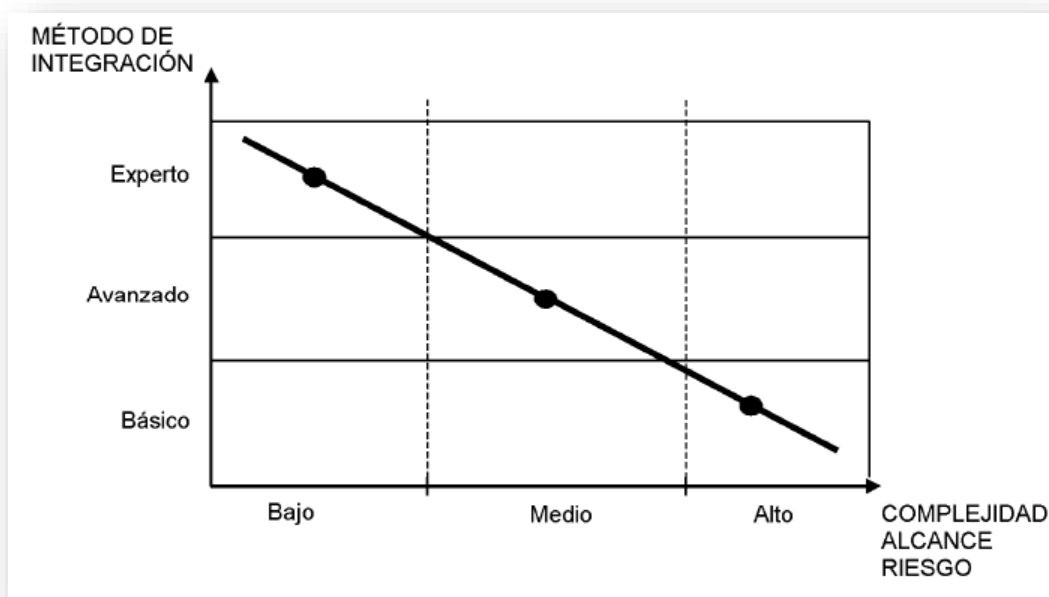


Ilustración 45. Gráfico para identificar método de integración. Fuente: Norma UNE 66177, 2005, p.6.

- e. Elaboración del plan de Integración: En este paso, como su título lo indica, se diseñará el plan o el procedimiento que se seguirá, teniendo en cuenta los aspectos analizados anteriormente, para ejecutar de manera eficaz y controlada la integración. En dicho plan se deberá definir qué objetivos se persiguen, qué se va a integrar, el contexto y su resultado, cómo se llevará a cabo la integración (es decir, el método elegido), el plan de comunicación, los responsables y el coordinador del proyecto de integración y el programa o actividades a realizar, entre otras.
- f. Apoyo de la alta dirección: Se debe mantener una gran coordinación. El apoyo se hace sumamente importante si se ha de aplicar el método Avanzado, esto debido a los cambios que se presentarán de manera inevitable. El apoyo es representado en la provisión de los recursos necesarios, el apoyo a los planes y el constante seguimiento. Es recomendable que desde la alta dirección se designe un representante responsable del proyecto. Así mismo, se sugiere la

presentación de un informe a la alta dirección con las características del plan de integración. Se recomienda que este informe incluya la siguiente información: Beneficios que brindará la integración, cuándo se reflejarán, los objetivos que se persiguen, cuál es la inversión y rentabilidad esperada, el contexto inicial de la organización, riesgos y problemas, cuál es el plan, inicio y fin y responsable.

15.1.2. Implantación del plan de integración.

Para el desarrollo del plan de integración en la organización es aconsejable la creación de un Equipo de Integración el cual va a facilitar su ejecución. Este equipo podrá planificar el plan de comunicación del plan de integración para hacerlo conocer a todo el personal. Adicionalmente, podrá tomar decisiones acerca de los procesos como precisar responsables de cada uno de ellos, consensuar su interrelación y hacer su revisión y la de sus documentos.

Se debe considerar la construcción de un único documento de gestión o manual que describa el sistema integrado de gestión.

Para el control del desarrollo del plan de integración es necesario realizar un seguimiento periódico que permita el control para el completo cumplimiento de las actividades planeadas evitando los cambios repentinos. Los informes de dicho seguimiento se deben comunicar a todas las partes implicadas.

15.1.3. Revisión y mejora del sistema integrado de gestión.

Dentro del proceso de la revisión por la dirección se sugiere incluir la revisión periódica del Sistema Integrado de Gestión implementado que permita el análisis global de los hechos y resultados, mejorar la toma de decisiones y determinar prioridades en el SIG.

Realizadas estas revisiones, se podrán identificar las oportunidades de mejora para la integración de los sistemas de gestión las cuales se desarrollarán de acuerdo a los procedimientos de mejora que haya fijado la entidad.

15.2. Especificación PAS 99

PAS 99 -Especificación de Acceso Público- fue creada por British Standards Institution y publicada por primera vez en el año 2006 y en su última versión, publicada en el año 2012, muestra

una modificación en su estructura acorde con los requisitos de la guía ISO 83 para así ajustarse más a las nuevas publicaciones de los sistemas de gestión. Esta especificación nace por la necesidad vista en las organizaciones por poder acceder a un documento que pudiera orientarlas para implementar un sistema de gestión integral, surgiendo así como un grupo de requisitos basado en el modelo PHVA, auditable y certificable.

Así como la norma anterior, PAS 99 adopta una estructura. Dicha estructura se ciñe a la establecida por ISO en la que se encuentran en el mismo orden:

- a) Contexto de la organización: En este bloque se identifican, con enfoque hacia la integración y a la gestión por procesos, los elementos internos y externos, las partes interesadas, el alcance y los límites, los procesos y sus interacciones. Se deberá analizar además, de qué manera se ve afectado cada proceso por los sistemas de gestión implicados.
- b) Liderazgo: En cuanto a este tema, se debe tener en cuenta el compromiso de la dirección, Política, los objetivos, la concesión de recursos, la organización, responsabilidad y autoridad. Estos son uno de los componentes que se pueden encontrar en todos los sistemas de gestión, lo cual quiere decir que son comunes y serán tratados de manera global.
- c) Planificación: En esta fase se abordan temas como el establecimiento de objetivos, la planificación, riesgos y oportunidades.
- d) Soporte: Los elementos que se tratarán serán los de comunicación, concienciación a los empleados y la documentación.
- e) Operación
- f) Evaluación del desempeño
- g) Mejora

Basados en la premisa de que en cada sistema de gestión ha de encontrarse elementos comunes, la gestión integrada se ajustará a dicho esquema como base en los que se elaborará el documento de requisitos comunes. De esta manera se hace notable la ventaja al eliminar la duplicidad en la gestión de dos o más sistemas, reduciendo el gasto de recursos y tiempo y mejorando la eficiencia y la efectividad en la gestión.

A fin de lograr el objetivo trazado de implementar un Sistema de Gestión Integrado, la especificación PASS 99 resume en cuatro grandes pasos este proceso:

1. Gestión Simultánea o Combinada: Será el inicio del proceso, en el que se encontrarán distintos sistemas de gestión implementados como sistemas independientes.

2. Identificación de elementos comunes: Se analizarán los diferentes elementos de cada sistema de gestión con el fin de determinar cuáles de ellos son comunes (iguales) y puedan integrarse.
3. Integrando la gestión: En este paso será requerida la organización de grupos de trabajo en el que participen todas las partes interesadas con las que se pueda reconsiderar todas las características y aspectos de los procesos con una fuerte participación de la alta dirección.
4. Gestión Integrada: Luego de implementados todas las modificaciones y los nuevos procesos, se deberá realizar constante seguimiento y monitoreo al funcionamiento de manera que permita establecer cambios necesarios y mejoras continuas.

Para el desarrollo del plan de integración que, a continuación será propuesto al Fondo Rotatorio de la Policía, se tendrán en cuenta los lineamientos que la norma UNE 66177-2005.

15.3. Desarrollo del Plan de Integración para el Fondo Rotatorio de la Policía

En el informe siguiente se presentan los aspectos a tener en cuenta para llevar a cabo la integración de los sistemas de gestión ya implementados en la entidad. En primer lugar, se expondrán las generalidades a tener en cuenta de este proyecto tales como los objetivos, beneficios y dificultades. A continuación se encontrará el análisis del estado actual de la organización y su relación con las partes interesadas; información que será base para las siguientes etapas en las que se presentará el proceso con el cual se determinan los elementos comunes y el programa o actividades a realizar.

15.3.1. Objetivos.

a. Objetivo General

Desarrollar una propuesta que permita la integración de los Sistemas de Gestión de la Calidad, del Medio Ambiente y de Seguridad y Salud en el trabajo, ya implementados y certificados en el Fondo Rotatorio de la Policía que permitan una mayor competitividad y minimizar los riesgos.

b. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los beneficios y las dificultades que se podrán presentar durante el proceso de integración.

- ✓ Realizar el análisis del contexto de la organización con el fin de establecer una política integral ajustada a los tres sistemas e identificar la mejor estrategia para el proceso de integración según su situación.
- ✓ Proponer un programa de trabajo identificando las características necesarias para su ejecución.

15.3.2. Beneficios de los sistemas integrados.

Para el Fondo Rotatorio de la Policía la gestión integrada de sistemas ayuda a simplificar la gestión general en la entidad y de este modo alcanzar una mejor eficiencia percibida en un alto rendimiento. Ahora bien, lo anteriormente mencionado se sustenta bajo una serie de ventajas competitivas que se generan al momento de implementar la integración en los sistemas de gestión que a su vez son exigidas por la mayoría del mercado.

- ✓ Se simplifican y reducen los sistemas, lo cual permite contar con una información general que da como resultado un desarrollo consecuente del Sistema de Gestión Integral en base a la estrategia del Fondo Rotatorio de la Policía, así facilitando la toma de decisiones.
- ✓ Permite tener un conocimiento general de los avances alcanzados por el Fondo Rotatorio de la Policía en ámbitos de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo. Así las cosas, se aumenta la eficacia de la mejora y seguimiento.
- ✓ Aumenta de la interacción del personal, pues al fomentar la participación se garantiza un incremento en la satisfacción de los trabajadores, al sentirse incluidos en el propósito de la entidad.
- ✓ Desarrolla la intervención de los proveedores y clientes, pues se generan mejores prácticas en los procesos técnicos de la organización manejando exclusividad para garantizar el cumplimiento de las normas en toda la cadena de valor.
- ✓ Disminución en costes, pues al ser un sistema integrado el coste en auditorias es menor pues se realizaría de manera conjunta reciclando documentación, comunicación y requisitos comunes. Un eficiente manejo de la documentación ayuda a una gestión más eficiente desde el ahorro del tiempo dedicado, poder evadir las no conformidades, evitar tareas repetidas y un óptimo ahorro de papel.
- ✓ Se tiene un control general de la entidad en cuanto a las actividades y procesos en ámbitos de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo

- ✓ Se genera una participación solidaria en la mejora y la responsabilidad social, mitigando riesgos y conservación del medio ambiente, se vuelve óptimo, aumentando la competencia creando la innovación.

15.3.3. Dificultades ante la integración de los sistemas integrados.

Uno de los principales problemas es que las empresas no tienen una visión definida, por lo cual no es clara la dirección a tomar. Al no tener claro un horizonte, la integración como propuesta no puede comunicarse eficazmente a todos los stakeholders.

En consecuencia a lo anteriormente mencionado, acontece que la integración no es consecuente con los objetivos de las distintas áreas de las compañías, lo cual imposibilita que los esfuerzos vayan a una misma dirección. Ahora bien, las compañías al no ser conscientes de la importancia de las evaluaciones estratégicas incurren en errores que imposibilitan llevar a cabo una integración idónea, pues se genera conflicto al momento de querer implementar cambios o modificaciones cuando los resultados obtenidos se encuentren alejados del objetivo establecido.

Por otro lado, es importante mencionar que el recurso humano puede ser una dificultad, pues la falta de conocimiento y la escasez de tiempo son factores que pueden retrasar la gestión integral, conllevando a procedimientos mal adaptados, formatos improcedentes, la ausencia de un sistema de medición e indicadores mal formulados.

Finalmente, para la implementación de un sistema de gestión integral se hace necesaria la disposición de presupuesto y recursos, sin embargo las altas gerencias buscan minimizar costos y no consideran los sistemas como una inversión rehusándose en muchas ocasiones al cambio, por lo que se hace necesario que sea de conocimiento general en las compañías la importancia social y de oportunidad que brindan los sistemas de gestión.


15.3.4. Contexto de la organización.

Teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018, se realiza la construcción de la matriz DOFA de la Entidad, identificando los factores internos y externos que pueden afectar o beneficiar a la organización en cuanto a los tres sistemas; de igual forma se establecen las estrategias mediante las cuales la entidad adelantará acciones. Adicionalmente se identifican riesgos y controles.

Se selecciona la matriz DOFA como herramienta. *“El análisis FODA (o DOFA) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas”* (Ponce, 2011), lo cual permite además conocer el nivel de madurez del sistema de gestión de calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo.

A continuación, se relacionan de manera general los aspectos que se identifican luego del análisis a la entidad a través de la matriz y definen el estado actual, dando como resultado la identificación de una parte del contexto. (Se anexa la matriz DOFA estratégica del Fondo Rotatorio de la Policía):

Tabla 35. Matriz DOFA_General

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  FONDO ROTATORIO DE LA POLICÍA		Proceso: MATRIZ DOFA	Código: Fecha: 06/11/2018
FACTORES EXTERNOS		Oportunidades	Amenazas
	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinaciones de la entidad con el GSED y alianzas y convenios con otras entidades • Demanda de productos de confección por parte de otros entes que permitiría ampliar el portafolio de productos y líneas de confección • Facilidad de importación de repuestos fabricados en el exterior gracias al TLC 	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad expedida por el gobierno (leyes, decretos, circulares, resoluciones, entre otras) que restrinjan las condiciones económicas o exijan austeridad por parte de la entidad • Poca facilidad para la aprobación de estudios de mercado que requiere el Forpo • El apoyo económico por parte de entes externos para el fortalecimiento de competencias sólo cubre a personal de planta y de carrera y no a todo el personal. • Alta competencia en el sector de confecciones a nivel nacional e internacional.
	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de entidades del Estado para el acceso a la formación académica. • Mejor proyección de vida laboral al personal elegido a través del concurso por méritos. • Mercado fijo debido al uso obligatorio de prendas de especificaciones técnicas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo reconocimiento salarial a altos cargos a comparación del sector privado.
	Político		<ul style="list-style-type: none"> • Constantes cambios normativos por parte del gobierno.

	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de múltiples herramientas tecnológicas que puedan ser adaptadas a los procesos. • Apoyo por parte del estado para la ejecución de proyectos de inversión tecnológicos. • Mayor acceso a contenido tecnológico y las ofertas educativas virtuales que permiten mayor desarrollo de las competencias de los trabajadores. • Mayor disponibilidad de plataformas digitales en las que se pueden impulsar los productos ofrecidos por el FORPO 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en ataques informáticos contra las instituciones que prestan servicios financieros; y en general, a la información • Disposición a nuevas y mejores tecnologías por parte de la competencia • Pérdida de información a causa de cualquier evento externo físico o digital. • Negativa por parte de la Dirección General de la Policía ante la aprobación de presupuesto para la adquisición de equipos y maquinaria. • Altos costo económico para lograr siempre la modernización tecnológica.
	Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de conocimientos en temas estratégicos a través de empresas públicas, privadas y de control • Trabajo en cooperación con otras entidades miembro del grupo GSED que permite el crecimiento de la entidad a través del conocimiento de diversas experiencias. • Alta oferta de mano de obra calificada y competente. • Muchas entidades financieras privadas con baja credibilidad ante los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la necesidad de capacitación al personal por los constantes avances tecnológicos. • La aparición de nuevos competidores en gran número que segmenta la demanda. • Incumplimiento por parte de 3ros como la empresa de servicios postales. • Presencia de la competencia en otras zonas del país.
	Condiciones ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que pueden aprovechar el material retal generado en el proceso Industrial. • Condicionamiento de contrataciones por parte de otras entidades por el cumplimiento de normatividad ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos por catástrofes naturales
	Seguridad y salud en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar las competencias de los trabajadores aprovechando las capacitaciones y preparación que las ARL ofrecen. 	
		Fortalezas	Debilidades

FACTORES INERNOS	Dirección Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Alto compromiso por parte de la alta dirección • Fortalecimiento de la cultura de la planeación, control y seguimiento en todos los niveles. • Gestión de la estrategia alineada con la Gestión del proceso • Se identifican y se gestionan los riesgos para cada proceso • Adecuada infraestructura que soporta las necesidades de la entidad • La entidad tiene identificada sus partes interesadas • Sistemas de gestión de Calidad, Ambiental y SST ya implementados y certificados. • Compromiso por parte de los trabajadores • Constante seguimiento al cumplimiento de los planes de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Por la naturaleza de la entidad existen procesos susceptibles a la materialización del riesgo debido a los cambios de gobierno. • Demora en el conocimiento de la nueva normatividad para comunicarla • No realizar convenios o contratos interadministrativos con objeto de infraestructura. • Necesidades imprevistas de las dependencias.
	Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la herramienta gerencial Suite Vision Empresarial • Penetración del uso de herramientas tecnológicas en la mayor parte de la entidad que ofrece celeridad y eficiencia a los procesos • Reducción del impacto ambiental a través del uso de herramientas tecnológicas • Adquisición e implementación del software a través de la firma Cambridge, incluyendo módulos ambientales. • Renovación dinámica de la maquinaria para la confección de prendas y bordados. • Equipos informáticos y de audio visuales actualizados así como el buen funcionamiento de las redes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto puede que no se ajuste a la gran velocidad con la que evoluciona de la tecnología • Falta de una capacitación completa en el manejo de los software para afianzar su uso por parte de los empleados de la entidad • Algunos procesos aun no cuentan con sistemas o medios tecnológicos.

	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con altas capacidades de acuerdo al cargo a desempeñar. • La entidad cuenta con un manual de funciones actualizado, el cual permite alinear el desarrollo de las actividades • Personal altamente comprometido con el cumplimiento de sus funciones. • Interés del personal por capacitarse constantemente. • La entidad se preocupa por mantener la inclusión social en la contratación de su planta de trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el personal alcanza un alto perfil profesional, se retira debido a las mejores ofertas de otras entidades y a la inestabilidad laboral que algunas veces se presenta. • Aún se tienen funcionarios con resistencia al cambio • Alto volumen laboral en algunos periodos del año que no es proporcional a la cantidad de personal, lo que puede ocasionar retrasos • El presupuesto de capacitaciones están mayormente dirigidos a personal de carrera. • Falta de capacitación al personal involucrado en los procesos contractuales. • El método de evaluación de desempeño no da información clara sobre los temas en los que se necesita capacitación.
	Social	<ul style="list-style-type: none"> • La entidad es consciente de la importancia de la implementación de acciones de responsabilidad social. Ej. Transparencia, Rendición de cuentas, Comportamiento ético, Respeto a los derechos humanos. • Se establecen políticas que imparten beneficios a los empleados y a su núcleo familiar. • Algunos convenios con instituciones de educación superior para que los trabajadores puedan disfrutar de descuentos. • Actividades recreativas y de bienestar para el fortalecimiento de las relaciones sociales 	

	<p>Condiciones ambientales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la alta dirección por la adaptación de normas ambientales y aprobación para la certificación del Sistema de Gestión Ambiental NTC ISO 14001. • Se cuenta con condiciones ambientales adecuadas, libres de contaminación y comprometidos con el cuidado de los recursos renovables, el reciclaje y la optimización de los procesos. • Monitoreo periódico de niveles de ruido, análisis químico, bacteriólogo del agua potable y otras mediciones ambientales. • Gestión de capacitación y charlas con entes que se especializan en temas ambientales. • Gran parte de funcionarios y trabajadores muestran compromiso con las campañas de sensibilización acerca del cuidado ambiental. • Se establecen relaciones con gestores externos autorizados para la gestión y disposición final de residuos. • La entidad cuenta con el Protocolo de Gestión Ambiental en obras civiles y hace requerimientos ambientales a contratistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto consumo de energía requerida por equipos y servidores en jornadas 24/7 • Aun se evidencia falta de compromiso y/o toma de conciencia por algunos trabajadores • Bajo número de puntos ecológicos. • Falta de mayor concientización para el correcto manejo de residuos peligrosos.
--	--------------------------------	--	--

	<p>Seguridad y salud en el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la alta dirección por la adaptación de normas ambientales y aprobación para la certificación del Sistema de Gestión Ambiental NTC ISO 14001. • Programa de pausas activas • La entidad dispone de recursos para adecuaciones locativas cuando sean necesarias y elementos de protección personal • Capacitaciones sobre higiene personal y pausas activas • Monitoreo periódico de niveles de ruido, análisis químico, bacteriólogo del agua potable y otras mediciones ambientales • Actividades de prevención y promoción • La entidad cuenta con una Brigada de emergencias capacitada • Adecuadas instalaciones y puestos de trabajo • Se cuenta con el Protocolo de SST para contratistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso aun de algunos funcionarios, esto se debe a que el Sistema de Gestión es joven • No se realiza evaluación del cumplimiento y aplicación del Protocolo de SST en los contratistas • Falta de elementos para la realización de ejercicios contra enfermedades por tareas repetitivas y estrés laboral
--	--	--	---

	<p>Competitividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en el índice de producto no conforme, gracias a las capacitaciones y a los controles implementados • Aumento del portafolio de productos • Ser parte del grupo GSED, lo que genera confianza en el mercado • Mejora continua en la calidad y oportunidad del servicio y la comunicación con los clientes y partes interesadas • Protocolos de Gestión Ambiental y SST estipulados en los manuales de contratación• • Difusión de los servicios ofrecidos por el FORPO • Certificaciones en los Sistemas de Gestión de Calidad, SST y Ambiental que garantiza mayor cantidad de contratos y mayor confianza. • Identificación clara de las necesidades y expectativas de las partes interesadas • Aumento de activos de la entidad • Uso de plataformas tecnológicas para publicidad y contacto con clientes y partes interesadas • La entidad cuenta con un eficiente servicio post-venta • Estrategias de acercamiento a las partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento en los plazos de ejecución de los contratos por eventos inesperados • Precios un poco más altos comparados con los de la competencia debido a precios más altos en la adquisición de artículos al tener que contratar como entidad del estado. • En ocasiones se hacen ajustes de precios con los clientes potenciales que no se estiman para el retorno de la inversión+D17
--	-----------------------	---	---

	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Software contable que permite la comunicación en línea con los estados financieros de sus desagregaciones • Identificación de costos directos e indirectos, de los gastos en insumos y servicios y se calcula el incremento en los precios de la vigencia siguiente. • Perseverancia y seguimiento constante para la eficiente ejecución del presupuesto aprobado por la nación ya que de ello depende la liquidez de la Entidad • Estudio financiero proactivo que permite calcular precios que permitan competir en el mercado • El FORPO adquiere los insumos bajo costos controlados que pasan por evaluadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos recursos económicos para el transporte hacia Funza, lo que limita a un viaje de carga por día. • Mayor demanda que oferta pues se llega al límite del presupuesto • Número muy pequeño de clientes potenciales los cuales afectan directamente el flujo de efectivo de la entidad por las decisiones de ellos. • Precios altos en la adquisición de artículos debido a que la entidad debe contratar como entidad del estado
--	------------	---	---

Nota: Elaboración Propia

a. Complejidad:

Luego de la identificación de aquellos factores que interna o externamente afectan o favorecen a la entidad, se determina a través de la matriz de partes interesadas las expectativas y necesidades de todos aquellos que tienen relación con la organización. En ella se puede evidenciar que, a pesar de que su objeto social se considere dentro de las actividades comerciales normales como lo son las fábricas de confección y las entidades financieras, la importancia que tiene su relación con cada ente del estado allí especificados se pueden considerar de alto nivel, así como el cumplimiento de las normas técnicas específicas en la elaboración de los uniformes y otros elementos de dotación para la Policía de acuerdo al uso destinado. (Ver anexo Matriz de Partes Interesadas Forpo)

b. Madurez:

Una vez realizado el análisis del contexto de la organización tanto en los factores internos y externos como en las necesidades y expectativas de las partes interesadas, se procede a realizar el análisis de los factores descritos en el anexo C de la norma UNE 66177:2005 para determinar el cumplimiento de los mismos en la entidad, los cuales facilitarán la determinación del nivel de madurez. Así mismo, con este resultado se podrá seleccionar el método de integración que será acorde y permitirá los resultados esperados. En la Tabla 36 se evidencia el chequeo de los aspectos dispuestos por la norma para un nivel de madurez Avanzado.

Tabla 36. Aspectos para el nivel de madurez

ITEM DE LA NORMA	CUMPLIMIENTO EN LA ENTIDAD	EVIDENCIA
Se realiza la identificación y documentación de los procesos estratégicos, operativos y de soporte, conformando el mapa de procesos de la organización e identificando las interacciones de los mismos	SI	Ver capítulo 7 diseño y gestión de procesos literal 7.2 Mapa de procesos
Se identifican los elementos de entrada y salida de los procesos.	SI	Cada uno de los procesos de la entidad
Los procesos son revisados y mejorados de manera regular.	SI	Se realizan procesos de autoevaluación y revisión por la Dirección

Se han definido los objetivos cuantitativos y existe el correspondiente indicador de seguimiento	SI	Cada uno de los procesos cuenta con el indicador correspondiente de acuerdo a lo establecido en la caracterización
El personal conoce los procesos y se encuentra debidamente formado para el desempeño de sus funciones	SI	Se realiza inducción al personal para conocimiento de la entidad y se genera entrenamiento para el cargo
Se definen y comunican, propietarios y personal vinculado para todos los procesos.	SI	Se realizan resoluciones de nombramiento y asignación de los cargos
Se incluye la voz del cliente, proveedores y otras partes interesadas en el diseño de los procesos		
La dirección asegura que todos los procesos son eficaces para satisfacer a los clientes	SI	Los procesos cuentan con un indicador que permita conocer la satisfacción del cliente y de acuerdo a los resultados se tomen las medidas correspondientes.
La dirección ha definido un plan operativo para gestionar los procesos	SI	A través de la revisión por la Dirección se realiza la validación de los mismos y de las acciones adelantadas para la mejora.

Nota: Elaboración Propia

c. Alcance:

Este proyecto de integración pretende exponer una propuesta que permita unificar los tres sistemas de gestión que el Fondo Rotatorio de la Policía actualmente tiene implementados y certificados: Sistema de Gestión de la Calidad -NTC ISO 9001-, Sistema de Gestión Ambiental – NTC ISO 14001- y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo –actualmente como NTC ISO 45001-.

Para llevarlo a cabo, como se mencionó anteriormente, se deben analizar los elementos de las tres normas. Como resultado, se obtiene la estructura normativa común que se muestra en la Tabla 37.

Tabla 37. Estructura de los requisitos comunes

REQUISITOS COMUNES
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO (a, b, c)
5.2 POLITICA (b)
5.2.2 COMUNICACIÓN DE LA POLITICA
5.3 ROLES (a)
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES
6.1.1 Generalidades
6.2 OBJETIVOS AMBIENTALES Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS
6.2.1 Objetivos ambientales
6.2.2 Planificación de acciones para lograr los objetivos ambientales
7.1 RECURSOS solo definición
7.2 COMPETENCIA (a, b)
7.3 TOMA DE CONCIENCIA (a)
7.4 COMUNICACIÓN (a, b, c, d)
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA
7.5.1 Generalidades
7.5.2 Creación y actualización
7.5.3 Control de la información documentada
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
9.1.1 Generalidades (a, b)
9.2.1 Generalidades
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCION (a)
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA (1, 2)
10.3 MEJORA CONTINUA

Nota: Elaboración Propia

A continuación, se realizó la identificación de la información documentada especificando la referente a Conservar y a Mantener. (Ver anexo H: Matriz Información Documentada). Otro aspecto a tener en cuenta son las comunicaciones. Para ello, igualmente se realiza la revisión de lo

especificado en las normas identificando los requisitos en particular para cada sistema (Ver Tabla 38).

Tabla 38. Comunicación Particular de los sistemas de gestión

COMUNICACIÓN PARTICULAR			
REQUISITO	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001
7.4	<p>La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) qué comunicar; b) cuándo comunicar; c) a quién comunicar; d) cómo comunicar; e) quién comunica. 	<p>7.4.1 Generalidades: La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión ambiental, que incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) qué comunicar; b) cuándo comunicar; c) a quién comunicar; d) cómo comunicar. <p>Cuando establece sus procesos de comunicación, la organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tener en cuenta sus requisitos legales y otros requisitos - asegurarse de que la información ambiental comunicada sea coherente con la información generada dentro del sistema de gestión ambiental, y que sea fiable. <p>La organización debe responder a las comunicaciones pertinentes sobre su sistema de gestión ambiental.</p> <p>La organización debe conservar información documentada como evidencia de sus comunicaciones, según corresponda.</p>	<p>7.4.1. Generalidades: La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la SST, incluyendo la determinación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Qué comunicar b) Cuándo Comunicar c) A quién comunicar d) Cómo comunicar <p>1) Internamente entre los diversos niveles y funciones de la organización</p> <p>2) Entre contratistas y visitantes al lugar de trabajo</p> <p>3) Entre otras partes interesadas</p> <p>La organización debe tener en cuenta aspectos de diversidad (por ejemplo, género, idioma, cultura, alfabetización, discapacidad), al considerar sus necesidades de comunicación.</p> <p>La organización debe asegurarse de que se consideren los puntos de vista de partes interesadas externas al establecer sus procesos de comunicación.</p>

		<p>Al establecer sus procesos de comunicación, la organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener en cuenta sus requisitos legales y otros requisitos - Asegurarse de que la información de la SST a comunicar es coherente con la información generada dentro del sistema de gestión de la SST y es fiable. <p>La organización debe responder a las comunicaciones pertinentes sobre su sistema de gestión de la SST.</p> <p>La organización debe conservar la información documentada como evidencia de sus comunicaciones, según sea apropiado.</p>	
		<p>7.4.2 Comunicación interna: La organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) comunicar internamente la información pertinente del sistema de gestión ambiental entre los diversos niveles y funciones de la organización, incluidos los cambios en el sistema de gestión ambiental, según corresponda; b) asegurarse de que sus procesos de comunicación permitan que las personas que realicen trabajos bajo el control de la organización contribuyan a la mejora continua. 	<p>7.4.2. Comunicación Interna: La organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Comunicar internamente la información pertinente para el sistema de gestión de la SST entre los diversos niveles y funciones de la organización, incluyendo los cambios en el sistema de gestión de la SST, según sea apropiado. b) asegurarse de que sus procesos de comunicación permitan a los trabajadores contribuir a la mejora continua

		<p>7.4.3 Comunicación externa: La organización debe comunicar externamente información pertinente al sistema de gestión ambiental, según se establezca en los procesos de comunicación de la organización y según lo requieran sus requisitos legales y otros requisitos.</p>	<p>7.4.3 Comunicación externa: La organización debe comunicar externamente la información pertinente para el sistema de gestión de la SST, según se establece en los procesos de comunicación de la organización y teniendo en cuenta sus requisitos legales y otros requisitos.</p>
<p>8.2.1</p>	<p>La comunicación con los clientes debe incluir: a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios; b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios; c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes; d) manipular o controlar la propiedad del cliente; e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.</p>		

Nota: Elaboración Propia

En la Tabla 38 se resalta la información encontrada como homóloga en color gris y aquella que se encuentra común en color verde. De esta manera, se puede definir que las recomendaciones para la nueva estructura de la norma integral que tiene que ver con el proceso de comunicación será la plasmada en la Tabla 39 como se puede ver a continuación:

Tabla 39. *Comunicación Común para los sistemas de gestión*

COMUNICACIÓN COMÚN			
REQUISITO	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001
7.4	La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: a) qué comunicar; b) cuándo comunicar; c) a quién comunicar; d) cómo comunicar;	La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión ambiental, que incluyan: a) qué comunicar; b) cuándo comunicar; c) a quién comunicar; d) cómo comunicar.	La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la SST, incluyendo la determinación de: a) Qué comunicar b) Cuándo Comunicar c) A quién comunicar d) Cómo comunicar

Nota: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el resultado anterior, se construye el esquema Matriz de Comunicaciones, donde se desarrollan los ítems establecidos para la norma integral para las comunicaciones a lo largo de ciclo PHVA para las tres normas: ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001. Los ítems en mención son aquellos que fueron estipulados en la Tabla 30: Qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar.

Tabla 40. Matriz de Gestión de comunicaciones de los sistemas de gestión

MATRIZ DE COMUNICACIÓN						
Objetivo: Desarrollar la matriz de comunicación para el Fondo Rotatorio de la Policía, permitiendo tener claridad qué, cuándo, a quién, cómo y a quien se informan las actividades desarrolladas en el sistema de gestión integral.						
Norma	Requisito	Qué	Cuándo	A quién	Como	Quién
ISO 9001:2015	5.2.2	Política de calidad	Se establece por primera vez la política de calidad para la organización y cada vez que se realicen actualizaciones a la misma.	A los funcionarios del Fondo Rotatorio de la Policía y partes interesadas	Debe mantenerse como información documentada, para el caso del Fondo Rotatorio de la Policía reposara en el archivo de la Oficina asesora de planeación, de igual forma se realiza la publicación en la página web de la entidad. Se realizan socializaciones y sensibilizaciones en cada una de las dependencias.	Dirección General y la Oficina Asesora de Planeación (líder Direccionamiento del sistema de gestión integral)
ISO 14001:2015	5.2	Política ambiental	Se establece por primera vez la política ambiental para la organización y cada vez que se realicen actualizaciones a la misma.	A los funcionarios del Fondo Rotatorio de la Policía y partes interesadas	Debe mantenerse como información documentada, para el caso del Fondo Rotatorio de la Policía reposara en el archivo de la Oficina asesora de planeación, de igual forma se realiza la	Dirección General y la Oficina Asesora de Planeación (líder Direccionamiento del sistema de gestión integral - Ambiental)

					publicación en la página web de la entidad Se realizan socializaciones y sensibilizaciones en cada una de las dependencias.	
ISO 45001:2018	5.2	Política de la SST	Se establece por primera vez la política de seguridad y salud en el trabajo para la organización y cada vez que se realicen actualizaciones a la misma.	A los funcionarios del Fondo Rotatorio de la Policía y partes interesadas	Debe mantenerse como información documentada, para el caso del Fondo Rotatorio de la Policía reposara en el archivo de la Oficina asesora de planeación, de igual forma se realiza la publicación en la página web de la entidad Se realizan socializaciones y sensibilizaciones en cada una de las dependencias.	Dirección General y la Oficina Asesora de Planeación (líder Direccionamiento del sistema de gestión integral – Seguridad y salud en el trabajo)
ISO 9001:2015	6.2, 6.2.1	Objetivos de calidad y planificación para lograrlos	Cuando se establecen por primera vez los objetivos de calidad y se realice actualización de los mismos.	A los funcionarios del Fondo Rotatorio de la Policía y partes interesadas	Debe mantenerse como información documentada y así mismo para el caso del Fondo Rotatorio de la Policía reposara en el archivo de la Oficina asesora de planeación,	Dirección General y la Oficina Asesora de Planeación (líder Direccionamiento del sistema de gestión integral)

					de igual forma se realiza la publicación en la página web de la entidad	
ISO 14001:2015	6.2, 6.2.1	Objetivos ambientales y planificación para lograrlos	Cuando se establecen por primera vez los objetivos de ambientales y se realice actualización de los mismos.	A los funcionarios del Fondo Rotatorio de la Policía y partes interesadas	Debe conservarse como información documentada, se realiza socialización a los funcionarios del Fondo Rotatorio de la Policía y publicación de los objetivos ambientales en la página web	Dirección General y la Oficina Asesora de Planeación (líder Direccionamiento del sistema de gestión integral - Ambiental)
ISO 45001:2018	6.2, 6.2.1	Objetivos de la SST y planificación para lograrlos	Cuando se establecen por primera vez los objetivos de seguridad y salud en el trabajo y se realice actualización de los mismos.	A los funcionarios del Fondo Rotatorio de la Policía y partes interesadas	Debe conservar y mantener y reposara en el archivo de la Oficina asesora de planeación, así mismo se realiza la socialización y publicación de los objetivos de seguridad y salud en el trabajo en la página web de la entidad	Dirección General y la Oficina Asesora de Planeación (líder Direccionamiento del sistema de gestión integral – Seguridad y salud en el trabajo)
ISO 14001:2015	7.4.2	Comunicación interna	Se estructure el sistema de gestión ambiental y se presenten cambios en el mismo	A los diferentes niveles y funciones de la organización	Se realizan socializaciones a los funcionarios de la organización sobre los cambios y se conservan los registros de las mismas	Oficina asesora de planeación (líder Direccionamiento del sistema de gestión integral - Ambiental)
ISO 45001:2018	7.4.2	Comunicación interna	Se estructure el sistema de gestión	A los diferentes	Se realizan socializaciones a los	Oficina asesora de planeación (líder

			seguridad y salud en el trabajo y se presenten cambios en el mismo	niveles y funciones de la organización	funcionarios de la organización sobre los cambios y se conservan los registros de las mismas	Direccionamiento del sistema de gestión integral – Seguridad y salud en el trabajo)
ISO 9001:2015	8.2, 8.2.1	Requisitos para los productos y servicios – Comunicación con el cliente	Se solicita información relativa a los productos y servicios. Se realizan procesos de contratación, pedidos o modificaciones en ellos. Una vez se terminan los contratos se realizan en los servicios post venta. Cuando se requiera manipular o controlar la propiedad del cliente. Cuando se requiera establecer los	Clientes	Se proporciona información al cliente sobre los productos y servicios a través de la página web, telefónica y personalmente. Se realiza comunicación formal (oficios) a los clientes, sobre los contratos y los cambios que en ellos se presentan. Se realiza seguimiento a la post venta (construcciones). Se realiza comunicación formal (Oficios) cuando se requiera manipular la propiedad del cliente y establecer las acciones de contingencia.	Procesos Industrial y Contractual

			requisitos específicos para las acciones de contingencia.			
ISO 9001:2015	8.4.3	Información para los proveedores externos	Cuando se inician los procesos de contratación en etapa precontractual y en la etapa contractual	Proveedores	<p>Antes de iniciar los procesos de contratación de se establecen los estudios y documentos previos con las especificaciones y las condiciones para la prestación de los productos y servicios, competencia de las personas, liberación de productos y servicios, control y seguimiento y las actividades de control que se realizaran en el mismo.</p> <p>Una vez se realiza todo el tramite contractual se dejan establecidas estas condiciones en el contrato.</p> <p>Luego de esto se realiza una reunión de inicio del contrato con el fin de establecer las condiciones y los</p>	Procesos encargados de los procesos de contratación, Grupo Adquisiciones y contratos, Grupo Convenios y supervisores.

					canales de comunicación.	
ISO 14001:2015	8, 8.1 (literal c)	Operación – Planificación y control operacional	Cuando se inician los procesos de contratación en etapa precontractual y en la etapa contractual	Proveedores	Desde el Direccionamiento estratégico de la entidad la líder ambiental realiza socialización de los requisitos ambientales aplicables a la Entidad. De igual forma se realiza inclusión de dichos requisitos de carácter ambiental que deben ser cumplidos por los proveedores en los estudios y documentos previos de los procesos y posteriormente trasladados a los contratos.	Líder ambiental – Direccionamiento del sistema de gestión integral, supervisores, Grupo Adquisiciones y contratos, Grupo Convenios y contratos interadministrativos.
ISO 45001:2018	8.2	Preparación y respuesta a emergencias				
ISO 14001:2015	9, 9.1, 9.1.1	Evaluación del desempeño, Seguimiento, medición y análisis y evaluación.	Una vez se realiza la evaluación del desempeño ambiental a través de la autoevaluación y la revisión de por la Dirección y en	Al interior de la Organización y a las partes interesadas	Se realizan socializaciones de los resultados obtenidos en el desempeño ambiental a través de los espacios destinados para la rendición de cuentas.	Dirección General

			el proceso de rendición de cuentas.		De igual forma se comunica a la entidad los compromisos y resultados derivados de los indicadores de desempeño ambiental.	
ISO 45001:2018	9.3	Revisión por la Dirección	Cuando se realice el proceso de revisión por la Dirección.	Trabajadores	Se realiza socialización de los resultados obtenidos en la Revisión por la Dirección a través de correo electrónico.	Dirección General – Oficina Asesora de Planeación
ISO 45001:2018	10.3 (literal c)	Mejora continua	Se realizan procesos de mejora continua en el Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo	Trabajadores	Se realiza socialización de los acciones realizadas	Dirección General – Oficina Asesora de Planeación

Nota: Elaboración Propia

15.3.5. Política integral del Fondo Rotatorio de la Policía.

El Fondo Rotatorio de la Policía en cumplimiento de su misión, garantiza la satisfacción de sus partes interesadas mediante el cumplimiento de los requisitos aplicables en materia de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión Ambiental, así como su mejora continua, apoyados en la eficiencia, la eficacia y la efectividad de sus procesos con el compromiso de:

- ✓ Promover el Desarrollo Sustentable a través del control y la reducción de los impactos negativos que nuestras operaciones puedan generar al medio ambiente.
- ✓ Reducir y prevenir los efectos no deseados sobre la salud e integridad de nuestros empleados, contratistas, subcontratistas y visitantes a través de la protección y cuidado en la seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Realizar la efectiva gestión del riesgo que garantice la seguridad en el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos definidos en cada uno de los de los procesos en pro del cumplimiento del objeto social.

15.3.6. Selección del método de integración.

En esta etapa, se tiene en cuenta inicialmente que el Fondo Rotatorio de la Policía cuenta actualmente con la implementación y certificación en los tres sistemas (calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo). De éstos, el Sistema de Gestión de la Calidad es el que cuenta con un mayor nivel de madurez debido a que es el que lleva mucho más tiempo en la entidad contando ya con una actualización (de 2008 a 2015); sin embargo, y a pesar de que los sistemas SGA y SSTT son más jóvenes en implementación, la organización ha realizado esfuerzos considerables por consolidarlos y ha demostrado su interés por integrarlos y lograr el establecimiento de un Sistema de Gestión Integral. Adicional a ello cabe mencionar que, a razón de lo anteriormente mencionado, la entidad ya cuenta con una estructura por procesos, con sus interrelaciones identificadas como se puede observar en la Ilustración 5

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir del análisis del contexto (ver 15.3.4.) y siguiendo la norma UNE 66177, se representa gráficamente la ubicación del método para el Fondo Rotatorio de la Policía en la Ilustración 46. Como se evidenció anteriormente, al cruzar las características de los sistemas de gestión en la entidad con los niveles de madurez, se obtuvo la clasificación en el nivel Avanzado (nivel mayor a 2). Adicionalmente, se establece el nivel del

análisis del contexto de la entidad como Medio debido a lo identificado anteriormente, donde se observa madurez en uno de los sistemas de gestión y grandes avances en la implementación de los dos restantes, así como un evidente interés por parte de la alta dirección y el compromiso con algunas falencias por parte de la planta del personal. También se evidenciaron que las necesidades y expectativas de las partes interesadas no son básicas y requieren de importantes esfuerzos. Como resultado de lo anteriormente descrito, se selecciona el Método de Integración Avanzado.



Ilustración 46. Método de Integración FORPO. Fuente: Elaboración propia.

15.3.7. Programa de actividades de la integración de sistemas de gestión y apoyo de la alta dirección.

El programa de trabajo que se presenta en la Tabla 41 especifica las actividades que se proponen para la ejecución del proyecto de integración. En ella se puede observar información específica tal como el Responsable del proyecto, las fechas en las cuales se realizará seguimiento, el área que se encargará de ejecutar cada actividad así como su responsable, fechas, etc. Para el apoyo de la alta dirección se pretenderá realizar una presentación en la entidad dando a conocer esta propuesta, así será aprovechado el compromiso que ha venido mostrando ante la implementación de los sistemas de gestión ya certificados.

Tabla 41. Programa de Trabajo para la integración de sistemas de gestión

PROGRAMA DE TRABAJO						
INTEGRACIÓN SISTEMAS DE GESTIÓN						
CALIDAD, AMBIENTAL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO						
Nombre de la Organización: Fondo rotatorio de la Policía Nacional						
Objetivo: Desarrollar una propuesta que permita la integración de los Sistemas de Gestión de la Calidad, del Medio Ambiente y de Seguridad y Salud en el trabajo, ya implementados y certificados en el Fondo Rotatorio de la Policía que permitan una mayor competitividad y minimizar los riesgos.						
Responsable y coordinador del proyecto: Por definir						
Fecha de inicio del plan: 20/12/18		Fecha de 1er Seguimiento: 19/06/2019		Fecha de 2do Seguimiento: 20/12/2019		
AREA QUE DESARROLLA LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	RECURSOS REQUERIDOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	¿Se modifica la estructura organizacional ?
Oficina Asesora de Planeación	Presentar una propuesta de integración para los sistemas de gestión del Fondo Rotatorio de la Policía.	Recursos humanos, tecnológicos, financieros	Realizar el diagnostico de los sistemas de gestión con los que cuenta la entidad y que se desean integrar identificando las brechas existentes	Jefe Oficina Asesora de planeación - Líder del Sistema de Gestión	28/01/2019	NO
			Identificar los beneficios y dificultades que trae consigo el proceso de integración de los sistemas de gestión para el Fondo Rotatorio de la Policía			
			Presentar a la alta Dirección del Fondo Rotatorio de la Policía una propuesta para la integración de los sistemas de gestión de la entidad			

Subdirecciones SUBAF - SUBOP, Oficina Asesora de Planeación	Llevar a cabo la integración de los sistemas de gestión con el fin de obtener el máximo de los beneficios para el Fondo Rotatorio de la Policía		Realizar un análisis del mapa de procesos actual del Fondo Rotatorio de la Policía, con el fin de conocer si se requiere realizar la modificación o inclusión procesos así como las interacciones de los mismos	Subdirectores- Jefe Oficina Asesora de planeación - Líder del Sistema de Gestión	28/02/201 9	SI
Todos los procesos			Establecer y comunicar los elementos de entrada y salida de los procesos de acuerdo a las caracterizaciones de cada proceso	Todos los procesos	30/03/201 9	NO
			Realizar el análisis de la pertinencia de los objetivos e indicadores establecidos actualmente en los procesos, con el fin de ser ajustados de acuerdo a los propósitos de la integración del sistema de gestión.		15/04/201 9	NO
Oficina Asesora de Planeación			Realizar sensibilizaciones a los funcionarios de la entidad sobre cada uno de los procesos de la entidad, con el fin de que los funcionarios se apropien y se genere sentido de pertenencia con el sistema, los procesos y sus objetivos	Jefe Oficina Asesora de planeación - Líder del Sistema de Gestión	30/04/201 9	NO
Todos los procesos			Realizar la actualización de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de acuerdo con los objetivos de la integración de los sistemas de gestión, a fin de incluir sus perspectivas en el diseño y estructuración de los procesos	Todos los procesos	15/05/201 9	NO

Dirección General		Designar recursos para dar control y seguimiento de la experiencia del cliente con el ánimo de identificar oportunidades y mejorar en la satisfacción (Servicio Post venta)	Subdirección Administrativa - Dirección General	28/02/2019	NO
Dirección General		La dirección debe socializar el plan operativo periódicamente vía correo electrónico y presentar avances oportunidades e incentivos por la participación activa	Dirección General - Talento Humano	28/02/2019	NO
Oficina Asesora de Planeación		Realizar seguimiento a las acciones de mejora identificadas en cada una de las revisiones por la Dirección y las autoevaluación	Jefe Oficina Asesora de planeación - Líder del Sistema de Gestión	01/06/2019	NO
Grupo de apoyo para la integración		Realizar el primer seguimiento a la integración de los sistemas de gestión e informar a la Dirección General los resultados	Grupo de apoyo para la integración	16/06/2019	NO
Oficina Asesora de Planeación		Tomar las medidas necesarias para la mejora de la integración de los sistemas antes del segundo seguimiento	Jefe Oficina Asesora de planeación - Líder del Sistema de Gestión	30/07/2019	NO
Grupo de apoyo para la integración		Presentar a la alta Dirección del Fondo Rotatorio de la Policía el resultado de la integración de los sistemas de gestión de la entidad	Grupo de apoyo para la integración	30/11/2019	NO

Firma de la máxima
autoridad

Nota: Elaboración Propia

Fecha de aprobación

16. Conclusiones y Recomendaciones

16.1. Conclusiones

Se realiza el diagnóstico del estado actual de la entidad en cuanto a lo implementado en el Fondo Rotatorio de la Policía, identificando que este cuenta con un nivel de madurez muy bueno, sin embargo, existen aspectos débiles y sobre los cuales se puede realizar acciones de mejora avanzado continuamente en el mantenimiento de la certificación ISO 9001:2015 alcanzada, otorgada por ICONTEC.

Se elaboran propuestas de mejora para el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad, las cuales se encuentran expuestas en el módulo de mejora continua y la aplicación del modelo de excelencia EFQM, en búsqueda de la mejora de la entidad y el reconocimiento de la misma en el mercado como una entidad que garantiza la excelencia en todos los aspectos.

Se realiza una propuesta de integración de los sistemas de gestión recientemente certificados, con el propósito de alcanzar el máximo de beneficios para la entidad, haciendo uso eficiente de los recursos y permitiendo a la entidad avanzar de un nivel de madurez avanzado a un experto de acuerdo con los niveles establecidos en la norma UNE 66177.

Teniendo en cuenta que para la implementación y mejora de los sistemas de gestión es importante el compromiso de la Dirección, se identifica que la entidad cuenta con el apoyo total para la realización de procesos de mejora continua en búsqueda de la mejora en la calidad de cada uno de los procesos y el cumplimiento de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007.

El Fondo Rotatorio de la Policía se encuentra comprometido con la implementación de estrategias de responsabilidad social empresarial, de tal forma que se muestra interés en realizar retribución a la sociedad y el medio ambiente derivada del cumplimiento del objeto social de la entidad.

Con el fin de identificar las interacciones entre los procesos de la entidad, se realizó una propuesta de mejora al mapa de procesos de la entidad, de tal forma que se clasifican en procesos gerenciales, misionales, de apoyo y control, de acuerdo a la relevancia que toma el sistema de gestión de calidad.

Así mismo, se caracterizan los procesos identificando las entradas y salidas para el desarrollo de su objetivo, eliminando de las mismas actividades que generan consumo de recursos innecesarios.

Teniendo en cuenta que por la naturaleza de la entidad su mercado objetivo se encuentra concentrado en la Policía Nacional y el Sector Defensa, el Fondo Rotatorio de la Policía desarrolla estrategias de comunicación que permiten establecer relación con sus clientes, así como hacerle llegar información de los productos y servicios y los logros obtenidos como la incorporación en la plataforma National Institute of Justice, como entidad idónea para la fabricación de chalecos balísticos.

Como parte de la estrategia de innovación organizacional se busca incentivar la mejora del clima laboral de la entidad y el conocimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, de igual forma se busca crear estrategias que permitan afianzar la cultura organizacional en torno a la calidad.

En la verificación realizada al sistema de gestión de calidad en el proceso Dirección estratégico y Crédito y cartera se evidencia el cumplimiento de los requisitos CLIO y el desarrollo de auditorías de forma anual a los sistemas de gestión que permiten desarrollar planes de mejoramiento de tal forma que la entidad día a día fortalezca las debilidades que se presentan y mejore la calidad en los productos, servicios y procesos.

El Fondo Rotatorio de la Policía cuenta con un tablero de control, mediante el cual se realiza seguimiento a los indicadores establecidos por los diferentes procesos. Como parte de la propuesta desarrollada para la mejora del sistema de gestión se desarrolla un tablero de control con indicadores de eficiencia, los cuales permiten medir el proceso mucho más ajustado a la realidad en el cumplimiento del objetivo y así mismo que estos se encuentran alineados con la misión, la visión, la política de calidad encaminados al cumplimiento del objeto social de la entidad.

Con el desarrollo de la propuesta de mejora continua para la entidad, se tuvo la oportunidad de brindar a los diferentes procesos herramientas para la identificación de problemas así como para el análisis de las causas raíz, de tal forma que se lograra la identificación mucho más acertada y se enfocara el trabajo de mejora en los aspectos realmente relevantes para que los procesos funcionen con calidad, se logre la satisfacción de las necesidades de los clientes y la entidad sea competitiva en el mercado

16.2. Recomendaciones

En atención a las propuestas realizadas para la mejora del sistema de gestión de calidad del Fondo Rotatorio de la Policía, se recomienda a la entidad tener en cuenta los siguientes aspectos:

Se recomienda hacer participe en el proceso de mejora del sistema de gestión a las partes interesadas de la entidad, como el fin de buscar incluir en ellas la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Se debe aprovechar el compromiso expuesto por la Dirección General del Fondo Rotatorio de la Policía, con el fin de aplicar y llevar a cabo cada una de las actividades expuestas en los diferentes planes de mejora encaminando a la entidad a la búsqueda de la excelencia en todos los aspectos.

Teniendo en cuenta que la entidad posee avances en materia de responsabilidad social, se recomienda a la entidad la búsqueda de la implementación total de la norma ISO 26000, con el fin de afianzar los puntos implementados actualmente y aquellos que a un no se exploran, identificando en el mercado la aplicación para la obtención de un sello de responsabilidad social como parte de una ventaja competitiva.

La entidad cuenta con las condiciones necesarias para realizar la implementación de un modelo de excelencia EFQM, que le permita una mejora de la imagen a nivel nacional e internacional.

Se recomienda hacer participe en todo el sistema de gestión de calidad a los funcionarios de la entidad, con el fin de afianzar la cultura de calidad de la organización.

Referencias

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (s.f.). *Plan de Mejoras: Herramientas de trabajo*. Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- AITECO Consultores. *Lo que no se mide, no se puede mejorar*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2018, de <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>
- Almeida, J., Domingues, P., & Sampaio, P. (2014). Different perspectives on management systems integration. *Total Quality Management and Business Excellence*, 338-351. Recuperado el 8 de noviembre de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/263748422_Different_perspectives_on_management_systems_integration
- Amo, F. (2010). *Cuadro de Mando Integral < Balance Scorecard >*. Madrid: ESIC. Recuperado el 11 de Septiembre de 2018, de <https://books.google.com.co/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=balance+score+card&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjdivaHn7TdAhXP61MKHQylBz0Q6AEIbTAI#v=onepage&q=balance%20score%20card&f=false>
- Álvarez, J., Álvarez, I., & Bullón, J. (2006). *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. España: Ideas propias. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de https://books.google.com.co/books?id=Og6K9F8X8rUC&printsec=frontcover&dq=mejora+continua&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiAo-Xz6f7cAhVsplkKHV_KAf44FBDoAQgsMAE#v=onepage&q=mejora%20continua&f=false
- Braidot, N. (2005). *Neuromarketing*. Braidot. Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de <https://books.google.com.co/books?id=yWiyszczvwm8C&printsec=frontcover&dq=neuromarketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiNpsfK3abbAhXLq1kKHVRhCGcQ6AEINDAC#v=onepage&q=neuromarketing&f=false>

- Camejo Joanna. (2012, Noviembre 28). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Chang, R., & Niedzwiecki, M. (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad* (Vol. II). Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A. Recuperado el 23 de Agosto de 2018, de https://books.google.com.co/books?id=kBaoNI3OheAC&printsec=frontcover&dq=mejora+continua&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjew_q-2oXdAhWLq1kKHTnMCMMQ6AEIMzAC#v=onepage&q=mejora%20continua&f=false
- Cordoba, C. (12 de Abril de 2008). *Gerencia de procesos*. Recuperado el 3 de Abril de 2018, de <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>
- Deming, E. (1996). *Gestiopolis*. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>
- EFQM Leading Excellence. *EFQM Model in Action*. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action-0>
- EmprendePyme.net. *Auditoría*. Recuperado el 24 de Mayo de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-auditoria.html>
- Ferrero, M., & Granero, J. (s.f.). *Calidad total: Modelo EFQM Modelo de Excelencia*. España. Recuperado el 4 de junio de 2018, de https://books.google.com.co/books?id=ZxYPb_6NcXsC&printsec=frontcover&dq=modelo+de+excelencia+efqm&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiv1obAmbvbAhWWho1kKHRqRC1gQ6AEINDAC#v=onepage&q=modelo%20de%20excelencia%20efqm&f=false
- Fondo Rotatorio de la Policía. (19 de Enero de 2015). *FORPO*. Recuperado el 3 de Abril de 2018, de <http://www.forpo.gov.co/index.php?idcategoria=23>
- Fondo Rotatorio de la Policía. (05 de febrero de 2018). *Forpo.gov.co*. Recuperado el 21 de abril de 2018, de <http://www.forpo.gov.co/index.php?idcategoria=42310>
- García, M. (2016). *Dialnet*. Recuperado el 04 de Junio de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=61798>
- ICONTEC. (2015). *NTC- ISO 9001:2015*. ICONTEC Internacional. Recuperado el 22 de Abril de 2018
- Indicadores de gestión. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018 de <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>

- ISOTools. (Diciembre de 2013). *www.isotools.org*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2013/12/30/criterios-del-modelo-efqm-criterio-8-resultados-en-la-sociedad/>
- ISOTools. (2015). *Blog Calidad y Excelencia: Cómo elaborar un plan de mejora continua*. España. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://www.isotools.org/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/>
- ISOTools. *Blog Calidad y Excelencia: ¿Cuáles son los principales modelos de excelencia?*. Recuperado el 25 de mayo de 2018, de <https://www.isotools.org/2015/03/11/cuales-son-los-principales-modelos-de-excelencia/>
- International Organization for Standardization. (2010). *Guía de responsabilidad social*. Ginebra. Recuperado el 22 de Febrero de 2018
- Lucid Software Inc. (s.f.). *www.lucidchart.com*. Obtenido de www.lucidchart.com:https://www.lucidchart.com/pages/es/qu%C3%A9-es-un-diagrama-de-%C3%A1rbol-de-decisi%C3%B3n
- Membrado J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid, España. Recuperado el 24 de mayo de 2018, de https://books.google.com.co/books?id=Y40klEWbNwEC&printsec=frontcover&dq=modelo+efqm&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi996DHpL_bAhVJvVMKHbLnCdEQ6AEIMzAC#v=onepage&q=modelo%20efqm&f=false
- Mendoza S.I. (2009). *Uso del modelo EFQM de Excelencia como instrumento de evaluación de desempeño empresarial de la Clínica Ejido C.A.(Una propuesta de mejora)*. Mérida, Venezuela. Recuperado el 24 de mayo de 2018, de http://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/modelo_de_excelencia_efqm_a_spectos_generales.pdf
- Ministerio de Administración Pública. (2014). *Guía para la elaboración e implementación del Plan de mejora institucional*. República Dominicana. Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de <https://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>

- Organización Internacional de Normalización -ISO-(2012). *Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión*. (2da Ed.). Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación -ICONTEC-
- Pérez, P., Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2015) en cooperativas y empresas de economía solidaria (Documento de trabajo). Colombia. Consejo Editorial Universitario. Recuperado el 17 de Agosto de 2018, de <https://books.google.com.co/books?isbn=9588325293>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y cuadro de mando*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Tapia, C.& Rueda, R. & Silva, R. (2017). *Auditoría interna.Perspectivas de Vanguardia*. (1ra Ed.). Ciudad de México.
- TÉCIMAN. *El Modelo EFQM de Excelencia*. Recuperado el 24 de mayo de 2018, de http://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/modelo_de_excelencia_efqm_aspectos_generales.pdf
- Ureña, A. (1998). *Dialnet*. Recuperado el 06 de Junio de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=13394>

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Edificio Sede Administrativa. Fuente: Google Maps, (s.f.)</i>	13
<i>Ilustración 2. Fábrica de confecciones. Fuente: Google Maps, (s.f.)</i>	14
<i>Ilustración 3. Complejo Industrial Funza (Bodegas). Fuente: Google Maps, (s.f.)</i>	14
<i>Ilustración 4. Portafolio de productos (Uniformes). Fuente: www.forpo.gov.co. (s.f.)</i>	16
<i>Ilustración 5. Mapa de Procesos. Fuente: Elaboración Propia</i>	27
<i>Ilustración 6. Neuromarketing. Fuente: Google Imágenes, (s.f.)</i>	63
<i>Ilustración 7. Producción fábrica FORPO. Fuente: Google Imágenes, (s.f.)</i>	65
<i>Ilustración 8. Sistema de información Créditos. Fuente: www.forpo.gov.co, (s.f.)</i>	66
<i>Ilustración 9. Publicidad en Redes Sociales. Fuente: www.facebook.com/forpo, (s.f.)</i>	67
<i>Ilustración 10. Certificación de chalecos. Fuente: www.forpo.gov.co, (s.f.)</i>	68
<i>Ilustración 11. Forpito. Fuente: www.forpo.gov.co</i>	68
<i>Ilustración 12. Conceptos fundamentales de Excelencia. Fuente: http://www.efqm.es/ (15 de abril de 2018)</i>	71
<i>Ilustración 13. Esquema REDER. Fuente: Elaboración propia</i>	71
<i>Ilustración 14. Criterios modelo EFQM. Fuente: http://www.efqm.es (19 de abril de 2018)</i>	72
<i>Ilustración. 15. Factor evaluador por Criterio. Fuente: http://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/modelo_de_excelencia_efqm_aspectos_generales.pdf (20 de abril de 2018)</i>	73
<i>Ilustración 16. Media Dirección General. Fuente: Elaboración propia</i>	74
<i>Ilustración 17. Media Subdirección Operativa. Fuente: Elaboración propia</i>	75
<i>Ilustración 18. Media Subdirección Administrativa. Fuente: Elaboración propia</i>	75
<i>Ilustración 19. Gráfica de Barras Resultado Modelo de Excelencia FORPO. Fuente: Elaboración propia</i>	76
<i>Ilustración 21. Gráfico de Correlación Subdirección Administrativa vs Dirección General. Fuente: Elaboración propia</i>	79
<i>Ilustración 20. Gráfico de Correlación Subdirección Operativa vs Dirección General. Fuente: Elaboración propia</i>	79
<i>Ilustración 22. Histograma Puntuación del modelo EFQM del FORPO. Fuente: Elaboración propia</i>	85

<i>Ilustración 23. Gráfica de Radar Puntaje del modelo EFQM del Forpo. Fuente: Elaboración propia.</i>	86
<i>Ilustración 24. Gráfica de Radar Valoración Criterios Agentes Facilitadores. Fuente: Elaboración propia.</i>	87
<i>Ilustración 25. Gráfica de Radar Valoración Criterios de Resultados Fuente: Elaboración propia.</i>	88
<i>Ilustración 26. Elementos de la definición de auditoría interna. Fuente: Auditoría Interna: Perspectivas de Vanguardia (2017).</i>	120
<i>Ilustración 27. Estructura Norma NTC-ISO 19011-2011. Fuente: Elaboración Propia.</i>	121
<i>Ilustración 28. Factores para la creación de Indicadores. Fuente: Elaboración propia.</i>	157
<i>Ilustración 29. Pasos para la construcción de indicadores. Fuente: Elaboración propia.</i>	158
<i>Ilustración 30. Tablero de la MEGA. Fuente: Suite Vision Empresarial FORPO (2018)</i>	160
<i>Ilustración 31. Tablero Estratégico. Fuente: Suite Vision Empresarial FORPO (2018)</i>	161
<i>Ilustración 32. Tablero de Procesos. Fuente: Suite Vision Empresarial FORPO</i>	162
<i>Ilustración 33. Círculo de la Mejora. Elaboración propia.</i>	174
<i>Ilustración 34. Ciclo PHVA "Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral" del Fondo Rotatorio de la Policía. Fuente: Elaboración propia.</i>	178
<i>Ilustración 35. Seguimiento y mejora de procesos. Fuente: De http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf,(s.f.)</i>	179
<i>Ilustración 36. Diagrama de Pareto-Causas Liderazgo. Fuente: Elaboración propia.</i>	182
<i>Ilustración 37. Diagrama de Pareto-Causas Política y Estrategia. Fuente: Elaboración propia.</i>	183
<i>Ilustración 38. Diagrama de Pareto-Causas Personas. Fuente: Elaboración propia.</i>	185
<i>Ilustración 39. Diagrama de Pareto-Causas Alianzas y Recursos. Fuente: Elaboración propia.</i>	186
<i>Ilustración 40. Diagrama de Pareto-Causas Cientes y Sociedad. Fuente: Elaboración propia.</i>	187
<i>Ilustración 41. Diagrama de Pareto: Causas Revisión General. Fuente: Elaboración propia.</i>	188
<i>Ilustración 42. Diagrama de Árbol para el SGC del Fondo Rotatorio de la Policía. Fuente: Elaboración propia.</i>	191
<i>Ilustración 43. Integración de Requisitos. Fuente: Elaboración propia</i>	203

<i>Ilustración 44. Aplicación del ciclo de mejora continua al proceso de integración. Fuente: Norma UNE 66177, 2005, p.6).....</i>	<i>205</i>
<i>Ilustración 45. Gráfico para identificar método de integración. Fuente: Norma UNE 66177, 2005, p.6.....</i>	<i>206</i>
<i>Ilustración 46. Método de Integración FORPO. Fuente: Elaboración propia.</i>	<i>237</i>

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Clasificación de Clientes</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 2. Caracterización del proceso Direccionamiento Estratégico.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 3. Caracterización del proceso Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 4. Caracterización del proceso Industrial</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 5 Caracterización del proceso Créditos</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 6. Caracterización del proceso Talento Humano</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 7. Diagnóstico estadístico: Moda.</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 8. Diagnóstico estadístico: Mediana.</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 9. Diagnóstico estadístico: Correlación Bivariada. Elaboración Propia.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 10. Índice de confiabilidad Alfa de Cronbach.</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 11. Correlación e índice de fiabilidad detallada.</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 12. Análisis ANOVA.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 13 Factor por criterio modelo EFQM.</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 14. Puntuación EFQM para el FORPO.</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 15. Valoración Criterios Agentes Facilitadores.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 16. Valoración Criterios de Resultados.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 17. Puntaje en orden descendente por subcriterio.</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 18. Puntos fuertes-subcriterios.</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 19. Puntos débiles-subcriterios.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 20. Propuesta del plan de trabajo de RSE.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 21. Programa de Auditoría FORPO.....</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 22. Plan de Auditoría interna del proceso Direccionamiento Estratégico</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 23. Plan de Auditoría interna del proceso Crédito y Cartera</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 24. Formato de reunión de una auditoría interna</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 25. Lista de Chequeo Crédito y Cartera.....</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 26. Lista de chequeo Direccionamiento Estratégico</i>	<i>147</i>
<i>Tabla 27. Propuesta de Seguimiento y Medición FORPO.....</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 28. Diagrama de Pareto: Liderazgo.....</i>	<i>182</i>
<i>Tabla 29. Diagrama de Pareto: Política y Estrategia.....</i>	<i>183</i>

<i>Tabla 30. Diagrama de Pareto: Personas</i>	<i>184</i>
<i>Tabla 31. Diagrama de Pareto: Alianzas y Recursos.....</i>	<i>185</i>
<i>Tabla 32. Diagrama de Pareto: Clientes y Sociedad.....</i>	<i>186</i>
<i>Tabla 33. Diagrama de Pareto: Revisión General</i>	<i>187</i>
<i>Tabla 34. Planificación Plan de Mejora SGC</i>	<i>195</i>
<i>Tabla 35. Matriz DOFA_General</i>	<i>213</i>
<i>Tabla 36. Aspectos para el nivel de madurez.....</i>	<i>221</i>
<i>Tabla 37. Estructura de los requisitos comunes</i>	<i>223</i>
<i>Tabla 38. Comunicación Particular de los sistemas de gestión</i>	<i>225</i>
<i>Tabla 39. Comunicación Común para los sistemas de gestión.....</i>	<i>228</i>
<i>Tabla 40. Matriz de Gestión de comunicaciones de los sistemas de gestión.....</i>	<i>229</i>
<i>Tabla 41. Programa de Trabajo para la integración de sistemas de gestión.....</i>	<i>238</i>

Anexos.

- A. Lista de chequeo Direccionamiento estratégico
- B. Lista de chequeo Crédito y cartera
- C. Programa de auditoria
- D. Plan de auditoria interno Crédito y cartera
- E. Formato de reunión de apertura y cierre Crédito y Cartera
- F. Formato de reunión de apertura y cierre Direccionamiento estratégico
- G. Informe de auditoría de verificación al sistema de gestión de calidad
- H. Matriz de información documentada
- I. Matriz de identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA
- J. Matriz de partes interesadas FORPO