

FUNDAMENTOS DE CALIDAD EN EL EJÉRCITO NACIONAL

Dirección de Gestión de Calidad



EJÉRCITO NACIONAL



Transformación

Victoria

Transición

FUERZA MULTIMISIÓN 2030





EJÉRCITO NACIONAL

FUNDAMENTOS DE CALIDAD EN EL EJÉRCITO NACIONAL

Dirección de Gestión de Calidad



JEFATURA DE PLANEACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

2014

EJÉRCITO NACIONAL
JEFATURA DE TRANSFORMACIÓN Y PLANEACIÓN

Misión JEPLA

Asesorar al Comando del Ejército en el Direccionamiento Estratégico de la Fuerza y el Desarrollo Institucional por capacidades a mediano y largo plazo, utilizando prácticas ejemplares, proactivas e innovadoras que contribuyan en el éxito del proceso de toma de decisiones para fortalecer el planeamiento estratégico, logístico y operacional.

Visión JEPLA

Ser una Jefatura líder que proyecte al Ejército a través de una gestión proactiva del talento humano, y del direccionamiento estratégico del alto mando, capaz de incrementar la capacidad operacional mediante la implementación de procesos de calidad con el fin de ganar la guerra.

CORONEL JUAN CARLOS CORREA CONSUEGRA
JEFE DE PLANEACIÓN Y TRANSFORMACIÓN





“La transformación del Ejército, requerirá un viaje de muchos pasos durante muchos años, requerirá una reafirmación de nuestros valores, una visión clara del futuro, una estrategia eficaz para el cambio real y un apetito insaciable de aprender, porque estábamos tratando de ir a donde ninguno de nosotros había estado nunca”

GORDON R. SULLIVAN
General US ARMY





CONSEJO EDITORIAL

DIRECCIÓN

General Jaime Alfonso Lasprilla Villamizar
Comandante Ejército Nacional

Mayor General Ernesto Maldonado Guarnizo
Segundo Comandante y JEM del Ejército

EDITOR GENERAL

Coronel Juan Carlos Correa Consuegra
Jefe de Planeación y Transformación del Ejército Nacional

COORDINACIÓN

Luis Fernando Pinzón Rodríguez
Coordinador Direcciones Jefatura de Planeación y Transformación

COLABORADORES

Teniente Coronel José Salomón Cerón Pedraza
Sargento Primero Miguel Antonio Colmenares Rincón
PD01 Adriana Ramírez Trujillo
TA19 Luz Esperanza Mondragón Arévalo
AA08 Cindy Yulieth Tovar Torres
Asesor Ricardo Díaz Cifuentes
Asesor Hernan Perdigón Rojas
Asesor Karend Nayreth García Acosta

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Asesor Donald Alexis García Rodríguez

IMPRESIÓN Y ACABADOS

Imprenta Ejército Nacional

El presente documento es el resultado de los análisis académicos realizados por un grupo de oficiales, suboficiales y civiles de la Fuerza, bajo el liderazgo de la Jefatura de Planeación y Transformación, con el propósito de asesorar al Comando del Ejército Nacional. La información contenida se encuentra sometida a reserva y, por lo tanto, su divulgación podrá acarrear las sanciones penales y civiles a que haya lugar de conformidad con la normativa aplicable.





TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| PRESENTACIÓN..... | 08 |
| INTRODUCCIÓN..... | 09 |
| I. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN..... | 10 |
| A. Historia del Sistema Integrado de Gestión en el Ejército Nacional..... | 11 |
| B. Importancia..... | 14 |
| C. Alcance..... | 14 |
| D. Normatividad..... | 14 |
| II. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL EJÉRCITO NACIONAL..... | 16 |
| A. Implementación y desarrollo..... | 17 |
| 1. Pasos para la fase de implementación..... | 17 |
| B. Mantenimiento y Mejora..... | 18 |
| C. Directrices..... | 18 |
| D. Documentos Sistema Gestión de Calidad..... | 19 |
| 1. Identificación de documentos..... | 21 |
| E. Mapa de Macroprocesos y despliegues..... | 22 |
| F. Administración de riesgos..... | 28 |
| 1. Contexto Estratégico..... | 29 |
| 2. Identificación del Riesgo..... | 29 |
| 3. Análisis del Riesgo..... | 29 |
| 4. Valoración del riesgo..... | 30 |
| 5. Tratamiento..... | 30 |
| 6. Comunicación y consulta..... | 30 |
| 7. Monitoreo y revisión..... | 31 |
| 8. Política de Administración de Riesgos..... | 31 |
| G. Auditoría Externa..... | 31 |
| 1. Planificación..... | 32 |
| 2. Auditoria de Seguimiento y Renovación..... | 32 |
| 3. Etapas de la Auditoría..... | 33 |



| | |
|--|----|
| H. Acciones..... | 33 |
| I. Acompañamiento..... | 34 |
| J. Satisfacción Cliente Interno..... | 34 |
| K. Campaña Institucional SIG “Trabajamos con calidad”..... | 34 |
| L. Comportamiento Auditoría Interna y Externa..... | 36 |
| M. Administración del Riesgo en el Ejército..... | 38 |
| CONCLUSIONES..... | 40 |
| GLOSARIO..... | 41 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 43 |



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Estructura Sistema Integrado de Gestión

Gráfico No. 2 Ampliación del Sistema de Gestión de Calidad en el Ejército

Gráfico No. 2 Elementos Sistema de Gestión de Calidad del Ejército Nacional.

Gráfico No. 3 Estructura de la documentación.

Gráfico No. 4 Mapa de Macroprocesos del Ejército Nacional

Gráfico No. 5 Despliegue del Mapa de Macroprocesos del Ejército Nacional

Gráfico No. 6 Despliegue del Mapa de Macroprocesos Unidades Operativas Mayores

Gráfico No. 7 Despliegue Mapa de Macroprocesos Escuelas de Formación y Capacitación (CEMIL, CENAE, ESMIC y EMBUB)

Gráfico No. 8 Proceso Administración de Riesgos

Gráfico No. 9 Comportamiento Auditoría Interna

Gráfico No. 10 Comportamiento Auditoría Externa

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Documentos de entrada para desarrollar la fase de implementación

Tabla 2 Identificación Documental

Tabla 3 Comportamiento Auditoría Interna

Tabla 4 Comportamiento Auditoría Externa



PRESENTACIÓN

Nuestro Ejército Nacional desde el año 2012, viene adelantando el Plan de Transformación que tiene como fin un cambio cultural, la ruptura de paradigmas en todos los niveles de la Fuerza y su proyección al año 2030, como un Ejército generador de Fuerza.

Este proceso, integrado a la filosofía moderna gerencial, con herramientas y políticas juiciosamente diseñadas, permitirá fortalecer las capacidades de la misión institucional con cara al futuro de la Fuerza frente a las necesidades de la nación.

Conscientes de esto y afianzados en el Sistema de Gestión de Calidad que certificó a la institución bajo las normas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009, como resultado de un compromiso y esfuerzo colectivo de la Fuerza, se debe adoptar como hoja ruta para el desarrollo de las tareas y cumplimiento de las funciones que correspondan a cada proceso. Su correcta observancia y acertada aplicabilidad de la normativa, nos lleva a la excelencia y por ende nos sitúa como una institución de avanzada con un alto nivel de calidad, innovación y competitividad frente a los mejores Ejércitos del mundo.

De esta forma, articular la gerencia institucional con mejores prácticas para el planeamiento estratégico, la optimización de recursos, el desarrollo tecnológico y la proyección de la Fuerza, es objetivo fundamental de nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

Los invito a tomar conciencia sobre la responsabilidad que a todos nos corresponde para que a través de éste, contribuyamos con la mejora continua de la institución, generando el cambio cultural que nos proyecte como un Ejército multifuncional.

General JAIME ALFONSO LASPRILLA VILLAMIZAR
Comandante del Ejército Nacional



INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad en el ámbito de la gestión pública normalizada por la ley 872/2003 parte del hecho que las instituciones públicas deben caracterizarse por sus resultados y por sus prácticas. En lo particular de la misión de cada una de éstas, sus resultados en general buscarán mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y que los mismos sean el resultado de prácticas transparentes que obedezcan a un marco jurídico enfocado con eficiencia económica y con criterios estratégicos y de racionalidad.

En el marco de nuestra política de Calidad, el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tiene como objetivos institucionales y de calidad, el articular la gestión organizacional con mejores prácticas para el planeamiento estratégico, la optimización de recursos, autoevaluación de la gestión, desarrollo tecnológico y proyección de la Fuerza, así como acelerar la derrota militar del enemigo, a fin de contribuir a la consolidación y construir la paz.

La Jefatura de Planeación y Transformación, a través de la Dirección de Gestión de Calidad conscientes de la importancia del conocimiento y aplicación del Sistema de Gestión de Calidad al interior de la Fuerza, busca con este libro que el personal de la Fuerza, tanto oficiales como suboficiales y civiles conozca el funcionamiento del sistema, mostrando de manera sencilla y concreta cada uno de los elementos que lo componen y su aplicabilidad dentro de nuestro Ejército.

El libro se encuentra estructurado en dos capítulos; el primero busca que el lector conozca, qué es un Sistema Integrado de Gestión, los beneficios que estos traen a la organización y cómo ha sido el desarrollo de la implementación en las diferentes Unidades que componen la Fuerza.

Con el segundo capítulo se hace una presentación de cada uno de los elementos que compone el Sistema de Gestión de Calidad en la Institución de manera que esto sea un apoyo a todos los funcionarios para consulta y conocimiento fortaleciendo la Gestión del Ejército.

*La calidad no es nunca un accidente,
sino el resultado de un esfuerzo inteligente.*
Edwards Deming



*La calidad tiene que ser provocada,
no controlada.*
Phil Crosby

I. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

“Un Sistema Integrado de Gestión es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que tiene por objeto orientar y fortalecer la gestión, dar dirección, articular y alinear conjuntamente los requisitos de los subsistemas que lo componen (**Sistema Gestión de Calidad (SGC)**, **Modelo Estándar de Control Interno (MECI)**, **Sistema de desarrollo administrativo (SISTEDA)**)” (Ver gráfico No.1). Es necesario resaltar que la articulación entre estos tres sistemas está caracterizada por la adopción de un modelo basado en gestión por procesos y la mejora continua de los mismos mediante la aplicación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) lo que facilita la identificación de esos elementos comunes. A continuación se muestra las definiciones de cada uno de los componentes del Sistema Integrado de Gestión, así: (Pública, Modelo Estandar del Control Interno , 2014)

Gráfico No. 1 Estructura Sistema Integrado de Gestión



Fuente: Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano 2014



A. Historia del Sistema Integrado de Gestión en el Ejército Nacional

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el poder público y en otras entidades prestadoras de servicios, nació como resultado de una iniciativa presidencial expresada en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010, Estado Comunitario, Desarrollo para Todos y posteriormente fue avalada por la Ley 872 de 2003 y el Decreto 4110 de diciembre de 2004. A partir de esto el Comando del Ejército a través de la Dirección de Planeación en el año 2003 inicia nombrando un comité compuesto por un grupo de personas perteneciente a cada una de las dependencias del Comando del Ejército y así desarrollar las etapas de implementación del sistema de gestión de calidad en la Fuerza, de ahí capacita este personal en el año 2004 y 2005 en las normas ISO 9000 y GP 1000 e inicia proponiendo un mapa de procesos.

Para el año 2006 se elabora la Directiva del MECI-SGC donde se emiten directrices para la implementación de estos dos sistemas que van de la mano y a partir de esto se propone la política de calidad, los objetivos de calidad y se reestructura el mapa de macroprocesos del Ejército y se van desarrollando las otras etapas de implementación que se llevaron a cabo hasta el 2008, de ahí se inicia con la preparación para el proceso de certificación.

Después de habernos comprometido con la implementación del Sistema y como un mecanismo para que este esfuerzo que se realizó como Institución se reconociera a nivel nacional e internacional, se dio inicio al proceso de Certificación del Ejército Nacional en las Normas NTCGP 1000:2004 e ISO 9001:2008, ante una de las empresas de certificación más reconocidas en el país, el ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas). Se sabía que era un proyecto ambicioso, pero alcanzable. Esta certificación que en su primera fase se programó para los días del 23 al 26 de junio de 2009, consistió en auditar las actividades que desarrollaban las Jefaturas y Direcciones que conformaban el Comando del Ejército en Bogotá siendo hasta este nivel el cubrimiento de la certificación y el alcance que se definió para esta es “El Direccionamiento estratégico, emisión y control de políticas del Ejército Nacional, con el fin de desarrollar operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia, la integridad territorial y el orden Constitucional de la Nación” que es con la cual actualmente el Ejército se encuentra certificado.

Para el 2010 se decide ampliar la certificación recibida y se inicia a trabajar con las Unidades Operativas Mayores implementado el sistema en estas unidades y preparándolas para que las auditen al igual que a las unidades que se encontraban certificadas independientemente; ya para el 2011 se programa la auditoría de seguimiento y se logra certificar estas unidades. Para el año 2012 el ICONTEC recertifica el sistema de gestión de calidad del Ejército y hasta la actualidad año a año se han realizado auditorías de seguimiento en las cuales se han obtenido excelentes resultados manteniendo y mejorando el sistema integrado de gestión del Ejército Nacional. (Ver gráfico No.2)



En el Ejército hemos sido conscientes que la implementación de este modelo gerencial no solo es una obligación que debemos cumplir por Ley, sino que es una responsabilidad que tenemos con la sociedad y con nosotros mismos. Como una de las empresas más grandes del país y con una misión tan importante como es velar por la seguridad nacional, tenemos la gran responsabilidad de trabajar por el desarrollo y bienestar de nuestros colaboradores internos (Oficiales, Suboficiales, Soldados y personal Civil al servicio de la Fuerza) y por mejorar continuamente nuestros procesos Misionales y de Apoyo para poder cumplir de forma eficaz, eficiente y efectiva con nuestra Misión Constitucional amparados bajo los principios de Eficiencia con Transparencia.

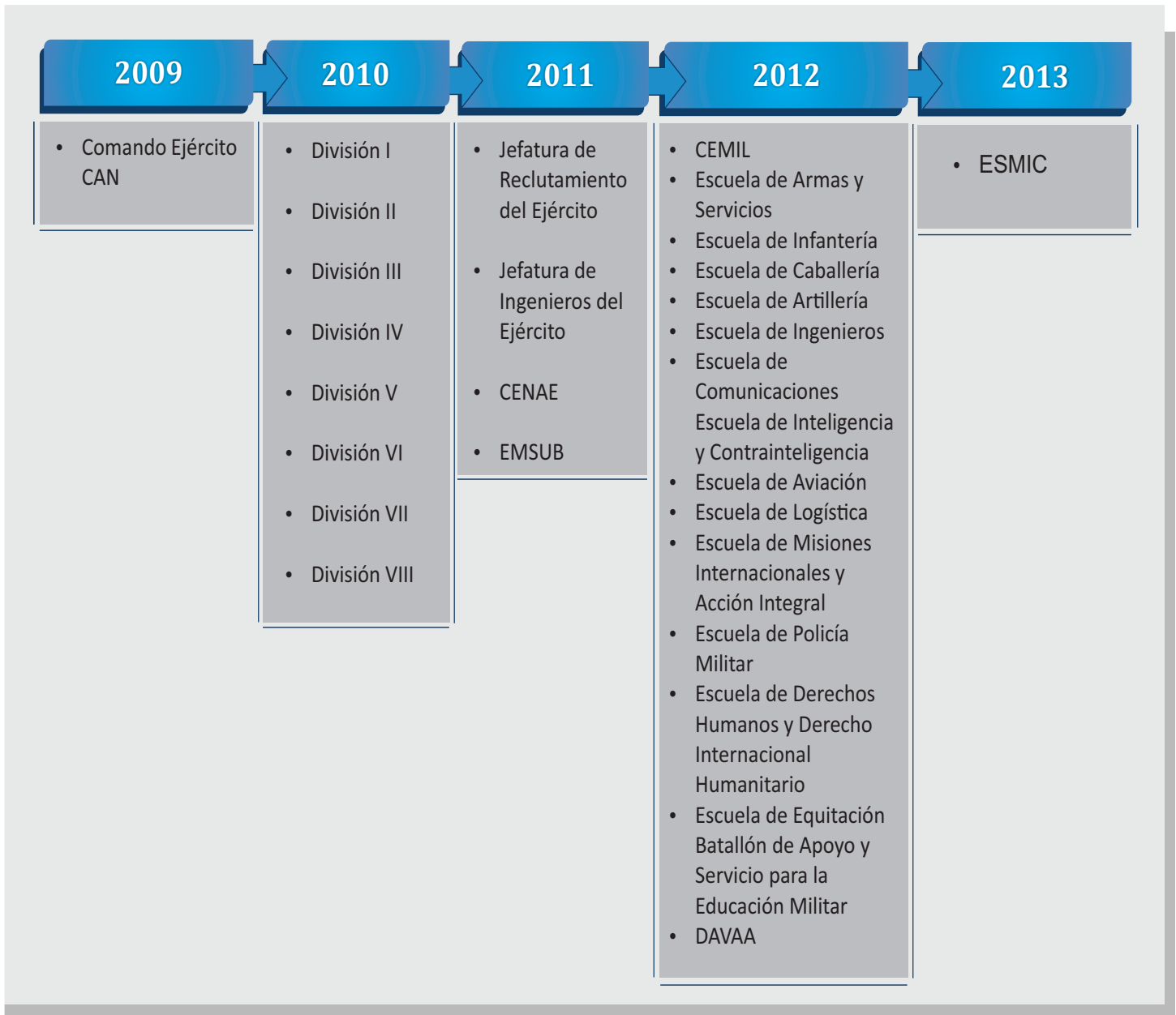
Se debe reconocer que no fue un proyecto fácil de llevar a cabo por el gran tamaño y complejidad de la Institución y que además no termina nunca porque el Mejoramiento Continuo que es uno de los principios fundamentales del Sistema de Gestión de Calidad hace que sea una tarea constante, también es importante resaltar que ha sido muy gratificante ver la mejora que ha surtido en el desempeño de nuestras actividades y en el cumplimiento de las misiones que desarrollamos diariamente, el fortalecimiento de los controles de nuestros procesos y en especial los cambios culturales que el sistema ha logrado en la mayoría de nosotros.

Si bien es cierto que la Institución ha sido ejemplo de organización, control y disciplina en muchos casos a través de los tiempos, también hay que decir que todavía tenemos muchas oportunidades de mejora y esto se ha hecho evidente gracias al sistema integrado de gestión implementado y certificado.

Soy
Calidad



Gráfico No. 2 Ampliación del Sistema de Gestión de Calidad en el Ejército



Fuente: Dirección Gestión de Calidad de Ejército Nacional



B. Importancia

Implementar adecuadamente un SIG genera una serie de beneficios que muchas veces terminan subordinados a la necesidad de alcanzar en plazo más corto, los objetivos planteados. Es por esta razón que se considera fundamental definir cuáles son los beneficios reales que van a generar el mayor impacto en la organización, y que por ende, permitan a ésta, ser mucho más eficiente, una vez que el SIG haya sido implementado.

- Permite acceder a una certificación externa de reconocido prestigio internacional.
- Garantiza a todos, clientes y funcionarios que la actividad que desarrolla la Institución se esté dando bajo el más estricto cumplimiento legislativo y siguiendo una metodología de mejora continua.
- Potencia la búsqueda por optimizar la satisfacción del cliente.
- Mejora la confianza, participación y la comunicación interna, entre todo el personal y especialmente entre el personal y la alta dirección.
- La eficacia del sistema de gestión garantiza el establecer en conjunto políticas, objetivos, programas, capacitación, control, monitoreo y revisión de manera conjunta y en forma eficiente. (Pontificia Universidad Católica del Perú)

C. Alcance

El Sistema de Gestión de Calidad, implementado en el Ejército Nacional cubre el Comando del Ejército Bogotá, las Unidades Operativas Mayores a nivel nacional, CEMIL, CENAE, ESMIC y EMSUB con el siguiente alcance: “Direccionamiento estratégico, emisión y control de políticas del Ejército Nacional, con el fin de conducir operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia, la integridad territorial y el orden Constitucional de la Nación.” (Nacional J. d.-E., 2014)

D. Normatividad

El Sistema Integrado de Gestión de la Fuerza, está reglamentado por cada una de las siguientes normas:

Ley 872 de 2003: Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.



Decreto 410 de 2004: Se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 la cual se elaboró teniendo en cuenta las normas técnicas internacionales existentes sobre la materia.

Decreto 4485 de 2009: Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

Ley 87 de 1993: Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1599 de 2005: Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

Ley 489 de 1998: Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Decreto 3622 de 2005: Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el Capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo.

Decreto 943 de 2014: Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de control Interno. (Nacional J. d.-E., 2014)

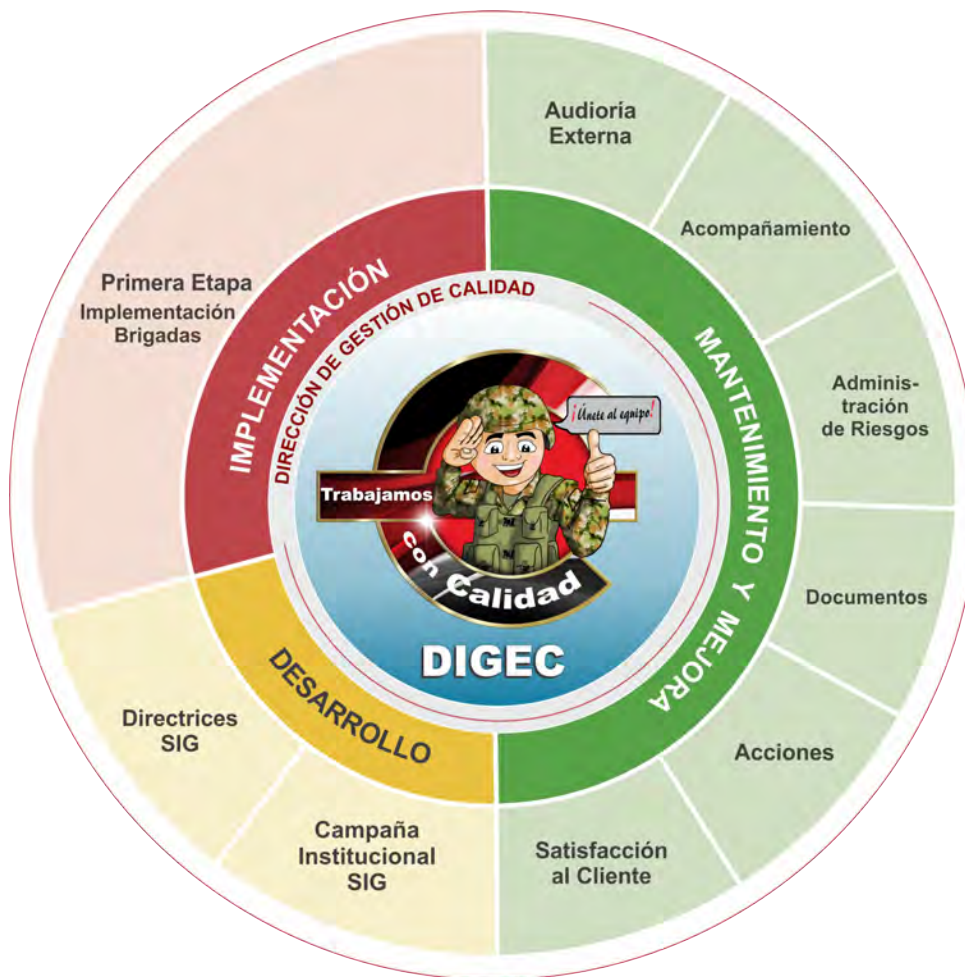


La calidad no es un acto aislado, sino un hábito
Aristóteles

II. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL EJÉRCITO NACIONAL

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es una herramienta útil para el logro de los objetivos institucionales en términos de satisfacción de los clientes (internos y externos), usuarios o beneficiarios. Por ello, para su implementación, desarrollo, mantenimiento y mejora se debe enmarcar frente al cumplimiento de lo dispuesto en la norma técnica de calidad (NTCGP 1000:2009). En el siguiente grafico se refleja cada uno de los elementos que se trabajan dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Fuerza.

Gráfico No. 3 Elementos Sistema de Gestión de Calidad del Ejército Nacional.



Fuente: Dirección Gestión de Calidad de Ejército Nacional



A. Implementación y Desarrollo

Es la primera etapa que corresponde a la ejecución del plan de calidad, permitiendo que los dueños de los procesos apliquen lo establecido en los documentos elaborados, identificando que estos se ajusten a los requisitos de la norma NTCGP 1000:2009, los legales reglamentarios y de los usuarios, dejando evidencia de los registros como soportes del resultado de los procesos y así mismo garantizando la disponibilidad de la documentación como (Mapa de macroprocesos, caracterizaciones de procesos, procedimientos, contexto estratégico, identificación de riesgos, mapa de riesgos, seguimiento mapa de riesgos, política y objetivos de calidad, instructivos, formatos, manual de calidad, entre otros.) para todos los funcionarios. (Nacional J. d.-E., 2013)

1. Pasos para la fase de implementación

- Definir un plan de implementación
- Determinar la metodología y los roles donde se especifiquen las responsabilidades del representante legal, representante de la Dirección, líderes de los procesos, equipo MECI-SGC, líderes de las auditorías internas de calidad.
- Realizar un programa de sensibilización y capacitación.
- Aplicar los documentos del sistema como procesos, procedimientos, instructivos, formatos.

Tabla 1 Documentos de entrada para desarrollar la fase de implementación

| NOMBRE DEL DOCUMENTO | |
|-----------------------------------|--|
| • Mapa de macroprocesos | • Seguimiento mapa de riesgos |
| • Despliegue de macroprocesos | • Política de calidad |
| • Caracterización de los procesos | • Objetivos Institucionales y de calidad |
| • Plan de acción | • Procedimientos, formatos, instructivos, manuales, etc. |
| • Contexto estratégico | • Manual de calidad |
| • Identificación de riesgos | • Listado maestros de documentos, registros, normograma. |
| • Mapa de riesgos | • Modelo Estándar de control Interno |

Fuente: Dirección Gestión de Calidad de Ejército Nacional



B. Mantenimiento y Mejora

Una vez implementado o certificado un Sistema de Gestión de la Calidad, esto es, habiendo puesto en marcha todos los mecanismos de prevención y control, corresponde ahora progresar en la mejora continua.

Para este período, normalmente la organización por sí sola es capaz de llevar adelante su estrategia, más aún si el tema de calidad se ha arraigado profundamente. Puede requerirse eventualmente alguna ayuda externa, o formación adicional.

Normalmente las actividades que debe encarar la organización para esta fase incluyen:

- Auditorías internas, de acuerdo a la periodicidad fijada.
- Análisis e investigación de no conformidades y reconocimiento de nuevas oportunidades de mejora.
- Medición del grado de cumplimiento de los objetivos de la calidad, y en particular de la satisfacción del cliente.
- Fijación de nuevos objetivos de calidad.
- Generación de informes de gestión.
- Revisiones por la Dirección.
- Introducción de las actualizaciones de procedimientos en la documentación, en concordancia con las mejoras implementadas.
- Revisión permanente de las necesidades de capacitación.

C. Directrices

Son todos aquellos documentos rectores que condicionan y dan los lineamientos generales para la implementación, desarrollo, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad en el Ejército Nacional, estos son: (Nacional J. d.-E., 2014)

- Norma NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008
- Manual de calidad
- Misión
- Visión
- Política de Calidad
- Política administración de riesgos
- Objetivos Institucionales y de Calidad
- Directiva Permanente de Riesgos 0087/2014 Lineamientos generales para la administración de riesgos del Ejército Nacional.
- Circular SIG

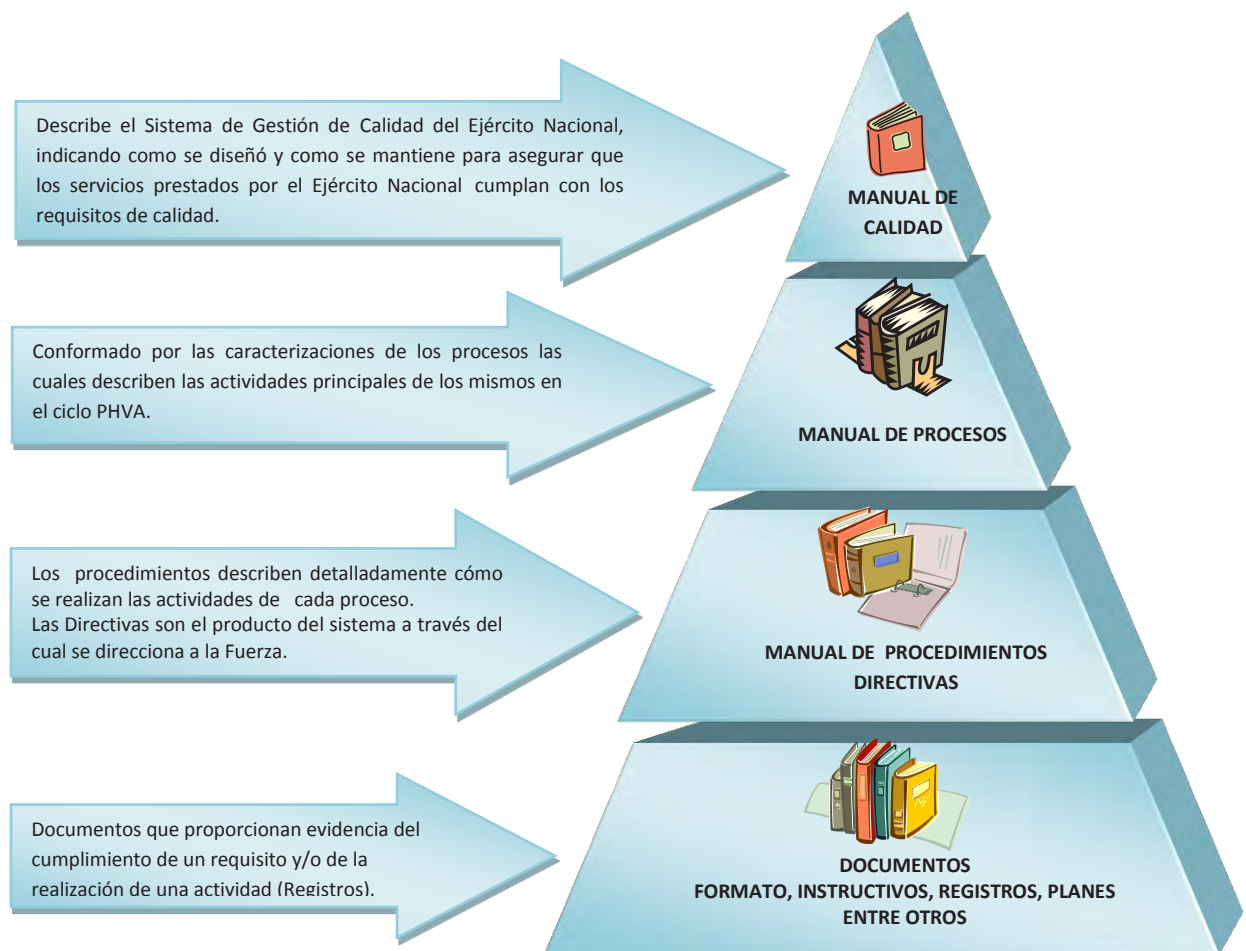


- Manual de Procesos
- Manual de Procedimientos

D. Documentos Sistema Gestión de Calidad

Toda la documentación donde se registre o relacione información referente del Sistema Gestión de Calidad, sigue la siguiente estructura Jerárquica (Ver gráfico No.3) de acuerdo al nivel de importancia del documento. Así mismo se establece en el procedimiento obligatorio de Control de Documentos la metodología para administrar y controlar la documentación del Ejército Nacional, definiendo los requisitos para identificar los cambios, utilizar las versiones pertinentes, mantener los documentos legibles, fácilmente identificables y prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos. (Nacional J. d.-E., 2014)

Gráfico No. 4 Estructura de la documentación.



Fuente: Manual de Calidad – Ejército Nacional de Colombia. Versión 7



A continuación se describe algunos de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.

Manual de Calidad: Describe el Sistema Integrado de Gestión del Ejército Nacional, su alcance y la interacción entre ellos, sus características de funcionamiento y los mecanismos que permiten mantenerlo, con el fin de asegurar que los servicios prestados cumplan con los requisitos de calidad establecidos en las Normas NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008.

Manual de Procesos: En el Ejército Nacional existe una red de procesos, que al ejecutar sus actividades articuladamente, permite generar valor, lo cual se ve reflejado en los resultados obtenidos, en el cumplimiento eficaz, eficiente y efectivo de la misión y de los objetivos de la Fuerza.

El Manual de Procesos del Ejército Nacional debe ser una herramienta que permita, comprender y dar cumplimiento a los requisitos y que facilite la identificación de acciones encaminadas a mejorar el trabajo y por ende la calidad del servicio a la ciudadanía, comprometiéndonos con la satisfacción de nuestros usuarios y asegurando el mejoramiento continuo.

Procedimientos Obligatorios: Estos son de obligatoriedad en el manejo del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales deben ser de conocimiento y aplicación por parte de todo el personal de la Fuerza, a continuación se dan a conocer:

- **Procedimiento control de Documentos :** Establece la metodología para administrar y controlar la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad del Ejército Nacional, definiendo los requisitos para identificar los cambios, utilizar las versiones pertinentes, mantener los documentos legibles, fácilmente y prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos.
- **Procedimiento Control de Registros:** Establece la metodología para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, los tiempos de retención y disposición final de los registros del Sistema de Gestión de Calidad del Ejército Nacional.
- **Procedimiento Auditorías Internas:** Determina los parámetros para asegurar la realización de Auditorías Internas, con el fin de verificar que los procesos y procedimientos desarrollados estén de acuerdo con las disposiciones planificadas en el Sistema de Gestión de Calidad – SGC y Modelo Estándar de Control Interno – MECI del Ejército Nacional y que éstos se han implementado y se mantienen, de conformidad con los requisitos establecidos en las Normas NTCGP1000, ISO 9001 y el Sistema de Control Interno.



- **Procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora:** Establece la metodología para detectar, analizar y solucionar las no conformidades reales y potenciales, al igual que detectar y proponer oportunidades de mejora del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Procedimiento Producto y/o Servicio no Conforme:** Establece un método unificado de trabajo para identificar, analizar, dar tratamiento y corregir los productos y/o servicios no conformes de acuerdo con los requisitos del Sistema Integrado de Gestión del Ejército Nacional para prevenir su uso o entrega no intencional. (Nacional J. d.-E., 2014)

Manual de Procedimientos

Es una herramienta de consulta permanente en el cual se establecen reglas, métodos y los instrumentos necesarios para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

Los Procedimientos constituyen los marcos de acción que identifican las tareas a realizar y los responsables de su cumplimiento, orientados a la ejecución eficaz y eficiente de las actividades desarrolladas, contribuyendo al logro de los objetivos trazados por el Ejército Nacional.

Nota: La documentación vigente y oficial del Sistema se encontrara a disposición de los funcionarios en la página web: www.ejercito.mil.co en el link “SGC” Sistema Gestión de Calidad, suite de calidad e intranet, la cual será actualizada por la Dirección de Gestión de Calidad de la Jefatura de Planeación y Transformación. (Nacional J. d.-E., 2014)

1. Identificación de documentos

Los documentos pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad se identifican por el nombre y/o el código, este último es alfanumérico, conformado por tres partes separadas por un guion (-); así:

La primera parte identifica el tipo de documento del Sistema de Gestión de Calidad, por ejemplo: (FO-JEM-JEPLA-00).



Tabla 2 Identificación Documental

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|--------|-------------------------------------|
| MC | Manual de Calidad |
| MP | Manual de Procesos y Procedimientos |
| PR-E | Proceso Estratégico |
| PR-M | Proceso Misional |
| PR-A | Proceso de Apoyo |
| PR-V | Proceso de Evaluación y Control |
| FO | Formato |
| P | Procedimiento |
| DOC | Documento |
| POL | Política |

Fuente: Dirección Gestión de Calidad de Ejército Nacional

La segunda parte identifica la línea de mando y dependencia que origina el documento (FO-JEM-JEPLA-00).

La tercera parte indica el número consecutivo para cada tipo de documento en la dependencia respectiva (FO-JEM-JEPLA-00).

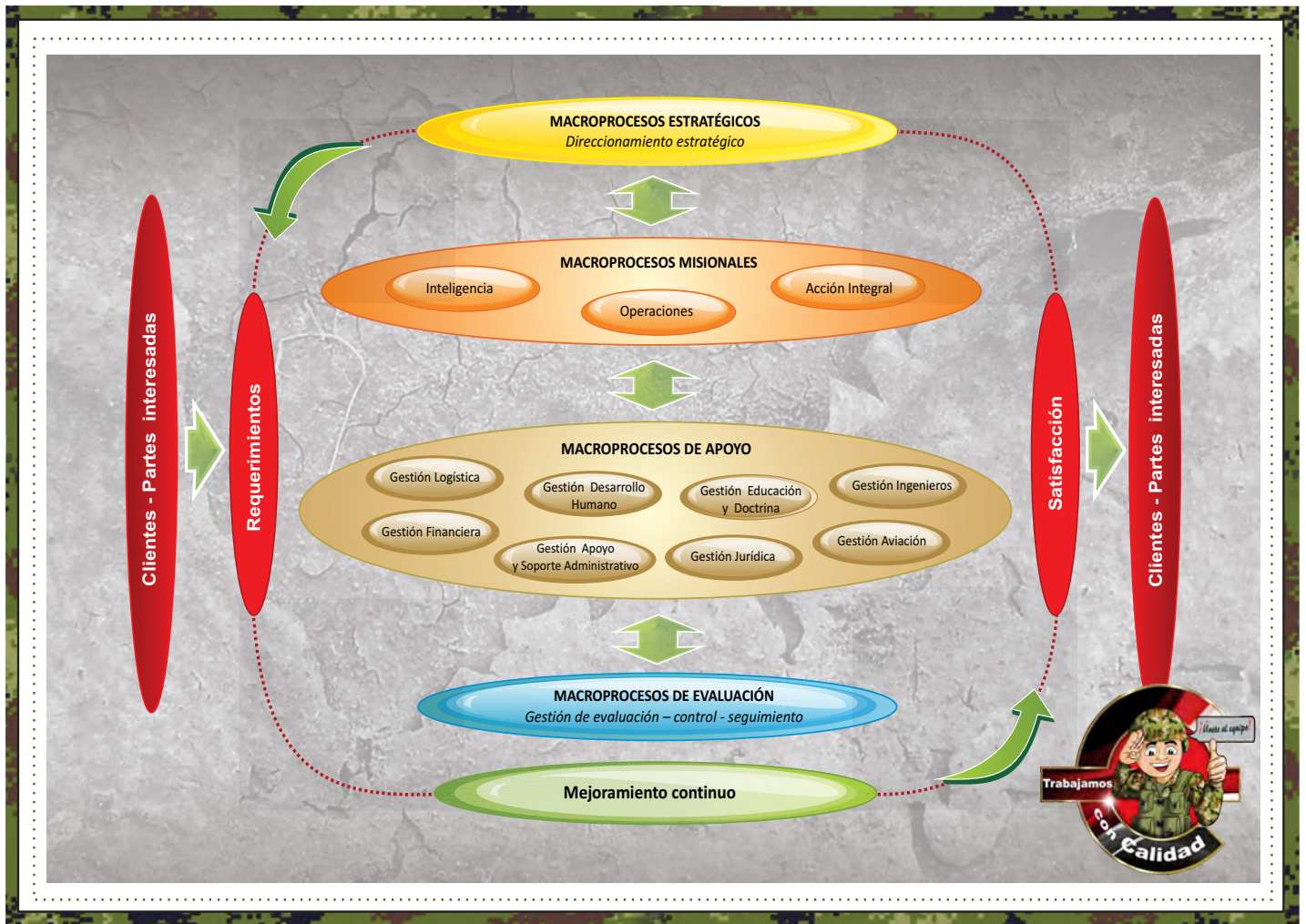
Nota: Para aquellos documentos que no estén codificados dentro del Sistema de Gestión de Calidad, se tendrán en cuenta los códigos que se relacionan en el listado de series y subseries definidas para las Tablas de Retención Documental. (Nacional J. d.-E., 2014)d

E. Mapa de macroprocesos y despliegues.

Conjunto de procesos mutuamente relacionados y clasificados de acuerdo a los tipos de macroprocesos que se desarrollan en la Fuerza, siendo estos (Direccionamiento estratégico, Acción integral, Operaciones, Inteligencia, Gestión logística, Gestión desarrollo humano, Gestión educación y doctrina, Gestión ingenieros, Gestión apoyo y soporte administrativo, Gestión jurídica, Gestión financiera, Gestión de aviación y Gestión de evaluación, control y seguimiento.



Gráfico No. 5 Mapa de Macroprocesos del Ejército Nacional



Fuente: Dirección Gestión de Calidad del Ejército Nacional



Despliegue del Mapa de Macroprocesos del Ejército Nacional

El Sistema de Gestión de Calidad está definido bajo un enfoque basado en procesos, este enfoque conduce a que la Institución defina las actividades que componen cada uno de los procesos definidos, identificar la interrelación con otros procesos. El siguiente gráfico ilustra los procesos que están definidos en la Fuerza. Estos a su vez están reunidos en grupos a los que se definen como macroprocesos; un macroproceso reúne procesos que bajo objetivos diferentes tienen un fin común.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos permite a la Fuerza centrar su atención sobre resultados.

En este orden de ideas la Fuerza cuenta con 4 tipos de macroprocesos; macroprocesos de tipo Estratégicos, de tipo Misional, de tipo Apoyo y de tipo Evaluación.

- **De tipo Estratégico:** En el cual fijan los Objetivos, Políticas y Estrategias para el cumplimiento de la Visión y Misión de la Institución: Macroproceso de Direccionamiento Estratégico.
- **De tipo Misional:** Son los que contribuyen al logro de la Misión, a la razón de ser de la Institución, permiten brindar defensa y seguridad a la Ciudadanía: Macroprocesos de Inteligencia, Operaciones y Acción Integral.
- **De tipo Apoyo:** Proporcionan el soporte y proveen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de los Macroprocesos de tipo misional: Macroprocesos de Gestión Logística, Gestión Educación y Doctrina, Gestión Desarrollo Humano, Gestión de Apoyo y Soporte Administrativo, Gestión Financiera, Gestión Jurídica, Gestión Ingenieros.
- **De tipo Evaluación:** Son aquellos procesos que mediante la evaluación y seguimiento permiten monitorear periódicamente el desempeño de los procesos y tomar decisiones objetivas: Macroproceso de Gestión Evaluación, Control y Seguimiento. (Nacional J. d.-E., 2014)



Gráfico No. 6 Despliegue del Mapa de Macroprocesos del Ejército Nacional



Fuente: Dirección Gestión de Calidad del Ejército Nacional



Gráfico No. 7 Despliegue del Mapa de Macroprocesos Unidades Operativas Mayores



Fuente: Dirección Gestión de Calidad del Ejército Nacional



Gráfico No. 8 Despliegue Mapa de Macroprocesos Escuelas de Formación y Capacitación (CEMIL, CENAE, ESMIC y EMBUB)



Fuente: Dirección Gestión de Calidad del Ejército Nacional

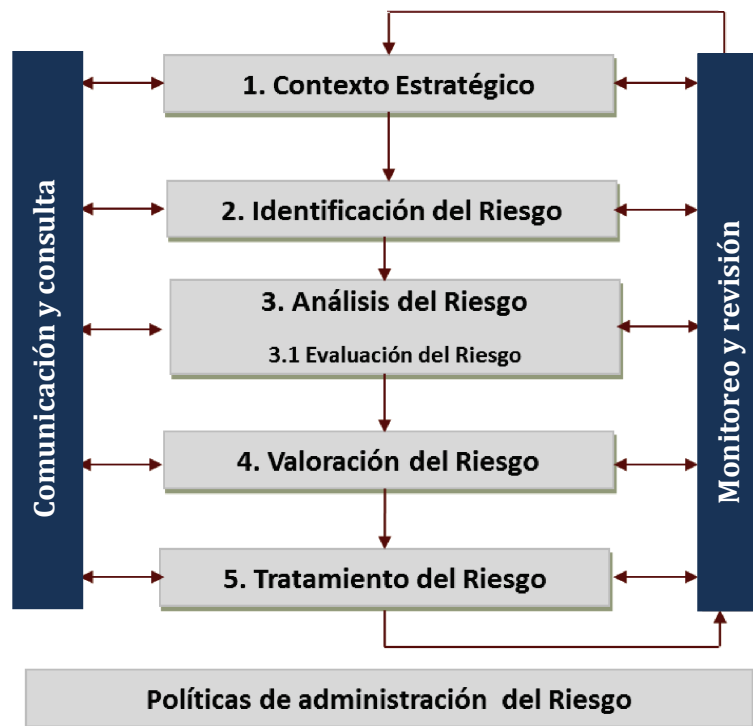


F. Administración de Riesgos

La metodología de administración de riesgos utilizada en los procesos del Ejército Nacional toma como referencia la **Guía para la Administración del Riesgo**, del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y la **Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000:2009** “Gestión del Riesgo Principios y Directrices” Icontec Internacional. (ICONTEC, 2009) (Pública, Guía para la Administración de Riesgo, 2011)

La Jefatura de Planeación y Transformación a través de la Dirección de Gestión de Calidad por medio de la Directiva Permanente N° 0087 del 06 de marzo de 2014: “Lineamientos generales para la administración de riesgos en el Ejército Nacional”, emitió las directrices para la aplicación y unificación de la metodología en los procesos y dependencias del Ejército Nacional, definiendo el proceso de administración de riesgos así:

Gráfico No. 9 Proceso Administración de Riesgos



Fuente: Dirección Gestión de Calidad del Ejército Nacional



1. Contexto Estratégico

Para establecer el contexto estratégico se deben analizar las condiciones internas que están relacionadas con la estructura, cultura organizacional, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos; y del entorno las cuales pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político, legal, militar y geográfico que pueden generar oportunidades o que afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución.

2. Identificación del Riesgo

El proceso de identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo basado en el resultado del análisis del Contexto Estratégico, con base en esta información y teniendo como referencia las actividades definidas para el proceso, se procede a establecer aquellas circunstancias potenciales que de llegar a suceder estarían afectando negativamente el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

3. Análisis del Riesgo

El análisis del riesgo busca definir dos aspectos: la probabilidad (posibilidad de ocurrencia del riesgo) y el impacto (consecuencias que puede generar la materialización del riesgo); este dependerá de la información obtenida en la identificación de riesgos y de la disponibilidad de datos históricos y aportes de los servidores de la entidad.

a. Evaluación del Riesgo

En esta parte se toma como referencia la probabilidad y el impacto establecidos y con ayuda de la matriz de calificación, evaluación y respuesta al riesgo definida en la metodología del DAFP, se realiza el primer análisis cualitativo y cuantitativo del riesgo, el cual permitirá conocer en qué zona se ubica el riesgo y que opción de manejo se va a emplear.



4. Valoración del Riesgo

Es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles, determinando el nivel del riesgo, a fin de establecer las acciones necesarias para su manejo.

5. Tratamiento

Para realizar el tratamiento de los riesgos se debe involucrar la selección de una o más opciones de manejo, suministrando diversas tareas o actividades que puedan tener controlado el riesgo. Como es un proceso cíclico se debe tratar el riesgo mediante un planeamiento el cual debe de identificar si los niveles de riesgo residual son tolerables, para luego asignar tareas y proceder a medirlas con indicadores de gestión en este aspecto.

- **Evitar el riesgo:** Tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización.
- **Reducir el riesgo:** Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).
- **Compartir o Transferir el riesgo:** Reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones.
- **Asumir un riesgo:** Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

6. Comunicación y consulta

En esta fase se establece la comunicación con las partes internas y externas, que intervienen durante los pasos de la metodología de administración de riesgos. Es importante la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, para garantizar que los responsables de la implementación de la metodología conozcan las bases y directrices, sobre las cuales se toman las decisiones.



7. Monitoreo y revisión

Luego de diseñado y validado el plan (solicitud de acción preventiva) para administrar los riesgos por cada proceso, es necesario monitorearlos teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización.

El monitoreo es esencial para que cada proceso pueda asegurar que las acciones ejecutadas se están llevando a cabo y así poder evaluar la eficiencia de su implementación, realizando revisiones sobre la marcha para evitar situaciones que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas. El monitoreo en primera instancia (administración) debe estar a cargo de los responsables de los procesos y las oficinas de planeación y en segunda instancia lo realizará la Oficina de Control Interno.

8. Política de Administración de Riesgos

La política identifica las opciones para tratar y manejar los riesgos basada en la valoración de los riesgos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos en la administración del riesgo.

La formulación de la política está a cargo del representante legal de la entidad y el Comité de Coordinación de Control Interno. Para el Ejército, el representante de la alta dirección para la implementación del SIG, es el Jefe de Planeación y Transformación del Ejército.

Nota: Toda la información de administración de riesgos como: directiva, guías, formatos, ayudas etc, se encuentran publicados en la página web www.ejercito.mil.co link SGC modulo administración de riesgos.

G. Auditoría Externa

El Ejército Nacional implementó y certificó el Sistema de Gestión de la Calidad, bajo las normas **NTCGP 1000:2009** e **ISO 9001:2008** en el mes de junio de 2009, por lo cual para continuar con esta certificación se hace indispensable anualmente realizar seguimiento mediante auditorías por parte de la entidad certificadora (ICONTEC) con los siguientes objetivos:

- Determinar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad con los requisitos de la norma del sistema de gestión.



- Evaluar la capacidad del Sistema de Gestión de Calidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables al alcance del sistema de gestión y a la norma de requisitos de gestión.
- Determinar la eficaz implementación y mantenimiento del sistema de gestión.
- Identificar oportunidades de mejora en el sistema de gestión.

La Auditoría externa se realiza teniendo en cuenta las siguientes fases:

1. Planificación

Como actividad inicial, el líder del equipo auditor en coordinación con el Director de Gestión de Calidad, definen el Plan de Auditoría, donde se establecen procesos, unidades (Comando Ejército, UOM, Escuelas de Formación), horarios y las actividades de la auditoría.

El auditor líder enviará el plan de auditoría al Jefe de Planeación y Transformación del Ejército, con la suficiente anticipación, una vez aprobado es difundido al personal.

El plan de auditoría incluye:

- a) Los objetivos de la auditoria.
- b) Los criterios de auditoria y los documentos de referencia.
- c) El alcance de la auditoria, incluyendo la identificación de las unidades de la organización, y los procesos que van a auditarse.
- d) Las fechas y lugares donde se van a realizar las actividades de la auditoria.
- e) La hora y la duración estimada de la auditoria a cada proceso, incluyendo las reuniones con los líderes de proceso.

2. Auditoria de Seguimiento y Renovación

El Ejército Nacional renueva su certificado de calidad cada tres años, lo que implica que en el primer y segundo año presente una auditoría de seguimiento y en el tercer año auditoría de renovación, bajo los siguientes criterios:

Auditoria de Seguimiento, permiten la frecuente verificación de la eficacia del sistema de gestión de la prevención y su adaptación a las modificaciones legales; anticipan posibles desviaciones, y fomentan la mejora continua. No se lleva a cabo en todas las unidades, a todos los procesos y con la misma intensidad horaria.

Auditoria de Renovación, es igual que una de Certificación, donde se auditan todos los puntos de la norma y se revisan todas las unidades y todos los procesos.



3. Etapas de la Auditoría:

El proceso de auditoría inicia con la evaluación en sitio, por parte del equipo auditor, de los siguientes aspectos:

- Documentación del Sistema de Gestión del Ejército.
- Ubicación y condiciones específicas del sitio o sitios del Ejército.
- Estado de preparación del Ejército para el desarrollo de la Etapa II de auditoría.
- Identificación de aspectos clave o significativos del desempeño, procesos, objetivos y funcionamiento del sistema de gestión del Ejército.
- Alcance del sistema de gestión.
- Aspectos legales y reglamentarios relacionados con las actividades incluidas en el alcance del sistema de gestión.
- Auditorías Internas y revisión del Sistema de Gestión por parte de la Inspección General de Ejército.

Finalizada esta etapa, se convoca a una reunión de cierre en la que el auditor líder presenta un resumen general de las actividades desarrolladas y de los resultados obtenidos. De igual manera, se ilustra al Comandante del Ejército, sobre las fortalezas de su Sistema de Gestión en relación con los requisitos exigidos, así como de las oportunidades de mejora. Todos estos resultados se presentan formalmente a la fuerza a través del informe de auditoría, el cual elabora el auditor líder con los resultados y las conclusiones de auditoría.

H. Acciones

El sistema administra tres tipos de acciones con el objetivo de corregir mejorar o prevenir situaciones que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades de los procesos. (Nacional J. d.-E., 2014)

Acción correctiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la (s) causa (s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. Estas se pueden generar por:

- Hallazgos (no conformidades) encontrados en las auditorías internas o externas de calidad.
- Quejas, peticiones y reclamos presentados por parte de la ciudadanía.
- Resultados insatisfactorios encontrados en la revisión de los altos mandos.
- Materialización de un riesgo identificado.
- El resultado de los indicadores se ubique en el rango de gestión “Mínimo”.



Acción preventiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la (s) causa (s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. Se genera por:

- Identificación de un riesgo que potencialmente puede alterar el correcto funcionamiento de los procesos.

Acción de mejora: Acción emprendida para incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos y la satisfacción de los usuarios y otras partes interesadas.

- Hallazgos (oportunidades de mejora u observaciones) encontrados en las auditorías internas o externas de calidad.
- Sugerencias presentadas por parte de la ciudadanía o algún funcionario del Ejército Nacional

Nota: Leer procedimiento Acciones Correctivas Preventivas y de Mejora para mayor aclaración.

I. Acompañamiento

La Jefatura de Planeación y Transformación a través de la Dirección de Gestión de Calidad, acompaña a todos los procesos del Ejército Nacional con el objetivo de revisar la implementación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a sus directrices, con el fin de buscar el mejoramiento continuo de la Fuerza.

J. Satisfacción Cliente Interno

La Dirección de Gestión de Calidad buscando mejores prácticas para el entendimiento y manejo del Sistema de Gestión de Calidad analiza los resultados obtenidos de las evaluaciones de capacitaciones, control de asesorías y encuesta de entendimiento del SIG de cada vigencia.

K. Campaña Institucional SIG “Trabajamos con calidad”

La Campaña Institucional “Trabajamos con Calidad” del Sistema Integrado de Gestión-SIG el cual está compuesto por el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA) tiene como propósito sensibilizar, difundir y orientar a los miembros del Ejército Nacional a ejercer una labor transparente, a trabajar con sentido de pertenencia y calidad, buscando aumentar la mejora continua y productividad institucional.



“Trabajamos con calidad” están orientada a crear un ambiente de favorabilidad e incidir en la toma de decisiones, mediante acciones que permitan el aprendizaje colectivo, el trabajo en equipo, a su vez, es un referente permanente e instrumento eficaz en el proceso de mejora por resultados en sus macroprocesos, procesos y procedimientos para encausar al personal hacia un mismo fin: el de satisfacer las necesidades de los usuarios en el cumplimiento de su misión.



A través de campaña “Trabajamos con Calidad” como estrategia de comunicación se pretende informar y mantener el Sistema Integrado de Gestión, haciendo de este una prioridad institucional, así mismo, lograr contrarrestar las negativas percepciones y apatía que se tienen por el mismo desconocimiento al Sistema Integrado de Gestión – SIG.

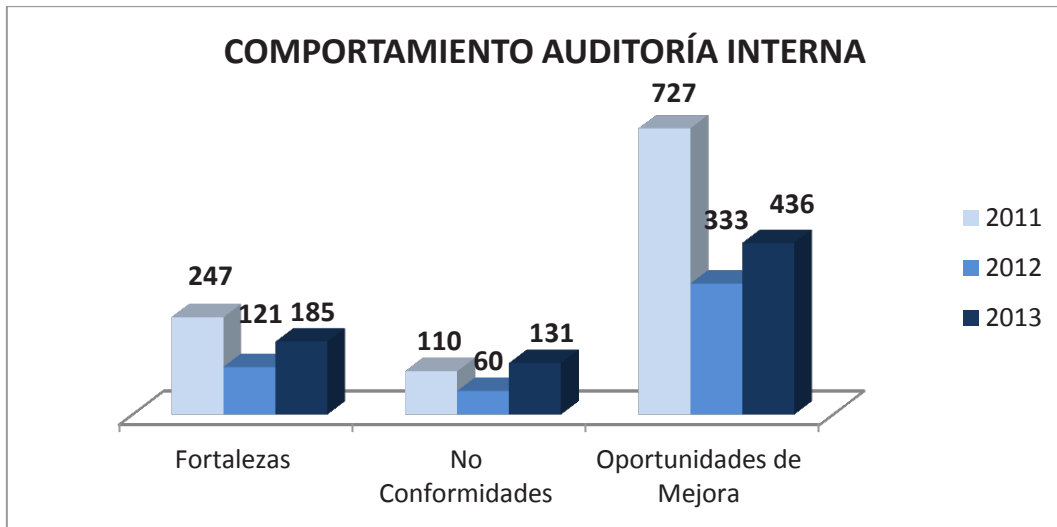




L. Comportamiento Auditoría Interna y Externa

En cumplimiento a los objetivos de las auditorías que buscan evaluar la capacidad del Sistema de Gestión de Calidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos, aplicables al alcance y a las normas NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008, determinando la eficaz implementación y mantenimiento del Sistema. A continuación se muestra de manera gráfica el comportamiento de los resultados de las auditorías internas y externas que ha tenido la Fuerza en los últimos 3 y 4 años respectivamente a los procesos que componen el Sistema y así mismo las oportunidades de mejora y las fortalezas que se identificaron en los últimos años.

Gráfico No. 10 Comportamiento Auditoría Interna



Fuente: Dirección Gestión de Calidad del Ejército Nacional

Tabla 3 Comportamiento Auditoría Interna

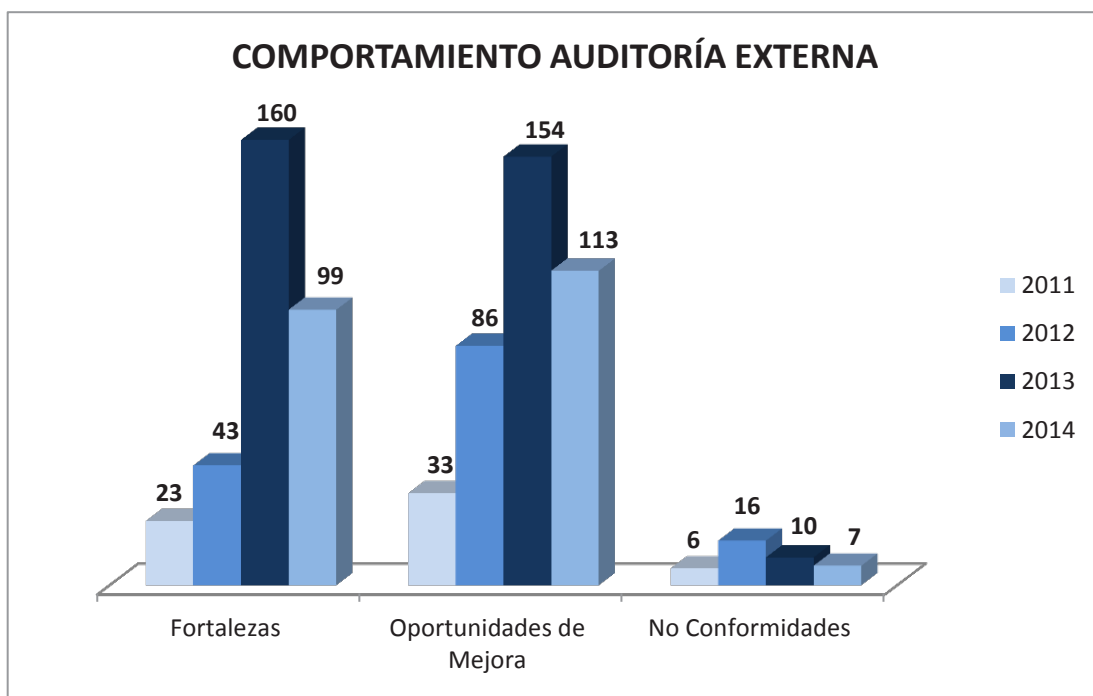
| Criterio | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------------|------|------|------|
| Fortalezas (F) | 247 | 121 | 185 |
| No Conformidades (NC) | 110 | 60 | 131 |
| Oportunidades de Mejora (OM) | 727 | 333 | 436 |

Fuente: Dirección Gestión de Calidad del Ejército Nacional



En el año 2013 se incrementaron las No Conformidades con respecto al año 2012, para ello se tomaron medidas con el propósito de identificar las causas y dar soluciones que generen mejores resultados en los planes de mejoramiento fortaleciendo la gestión de los procesos. (Ver gráfico No. 10)

Gráfico No. 11 Comportamiento Auditoría Externa



Fuente: Dirección Gestión de Calidad del Ejército Nacional

Tabla 4 Comportamiento Auditoría Externa

| Criterio | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------|------|------|------|------|
| Fortalezas | 23 | 43 | 160 | 99 |
| No Conformidades | 6 | 16 | 10 | 7 |
| Oportunidades de Mejora | 33 | 86 | 154 | 113 |

Fuente: Dirección Gestión de Calidad del Ejército Nacional



Respecto a la Auditoría externa realizada por el ente certificador ICONTEC se refleja una mejora en cuando a la conformidad del Sistema, lo que ha motivado a continuar trabajando en el mantenimiento del Sistema y ampliar el alcance del mismo con el propósito de fortalecer la gestión de la Institución. (Ver gráfico No. 11)

M. Administración del Riesgo en el Ejército

Gráfico No. 12 Comportamiento Administración de Riesgos



Fuente: Dirección Gestión de Calidad del Ejército Nacional

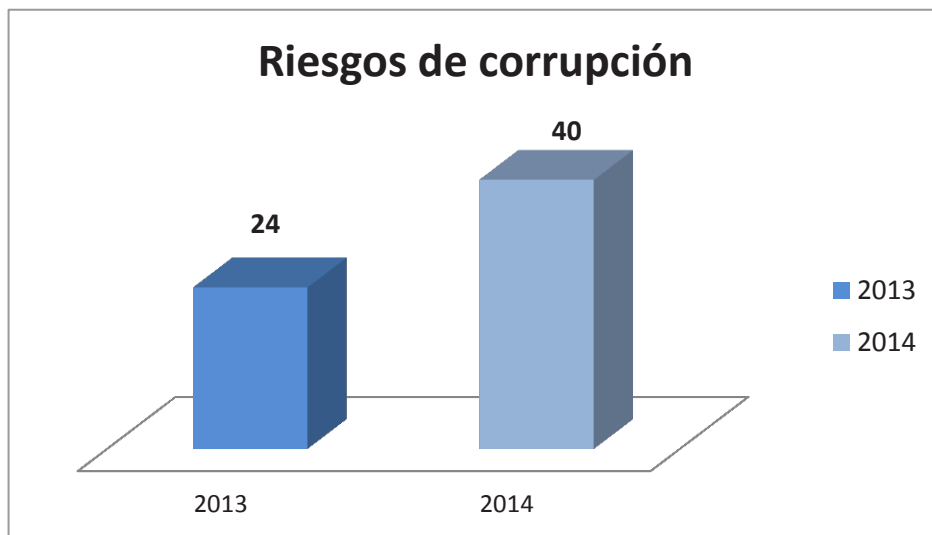
Los resultados de la metodología de administración de riesgos refleja que para los años 2012 y 2013 queda evidenciado un incremento notable de los riesgos administrados con respecto al año inmediatamente anterior, esta situación se ha presentado porque cada vez más se ha fortalecido la cultura de administración de riesgos dentro de la Fuerza, dándole un adecuado manejo a la metodología e identificando una mayor cantidad de riesgos inherentes a las actividades y objetivos de cada proceso y no limitándose únicamente a seguir administrando los mismos de la vigencia anterior, para el año 2014 podemos observar por lo anterior que ya se encuentran identificados los que realmente afectan el desarrollo de las actividades del proceso.



Así mismo para la presente vigencia se han tomado las siguientes medidas para el fortalecimiento y entendimiento de la metodología de administración de riesgos:

- Elaboración y difusión Directiva Permanente 0087 lineamientos generales para la administración de riesgos en el Ejército Nacional.
- Capacitación y orientación al personal que administra los riesgos en los diferentes procesos.
- Informes de retroalimentación de la metodología de administración de riesgos de las Unidades Operativas Mayores y Escuelas de Formación y Capacitación.
- Ajuste de los formatos de administración de riesgos.

Gráfico No. 13 Comportamiento Riesgos de Corrupción



Fuente: Dirección Gestión de Calidad del Ejército Nacional

En referencia al Artículo 73 de la Ley 1474 de 2011 Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, el Ejército Nacional a partir del año 2013 identifica, analiza, evalúa y monitorea riesgos de corrupción que se pueden establecer en cada uno de sus procesos, tomando como referencia para la vigencia 2013 y 2014 los establecidos a nivel Jefaturas y Direcciones del Comando del Ejército.



CONCLUSIONES

- La Gestión de Calidad debe convertirse en un eje transversal dentro del desarrollo de cada una de nuestras actividades, para que el cumplimiento de los objetivos de las mismas nos lleve potencialmente a un desempeño óptimo y acorde a nuestra misión institucional.
- El conseguir un exitoso Sistema de Gestión de Calidad, nos deja como principal reto lograr un cambio cultural al interior de la Fuerza, donde su desarrollo, implementación, mantenimiento y mejora se conviertan en parte de nuestro día a día y no se vean como una obligación o un requerimiento de un superior.
- Es recomendable tener en cuenta que para obtener resultados favorables es necesario que los Directivos y el personal se comprometa en la solución de los problemas, puesto que este es el que puede definir el éxito o poca conveniencia de las mejoras propuestas en la implementación.
- La importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la Institución, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que la transformación de la Fuerza sea una realidad con los mejores resultados.



GLOSARIO

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Concesión: Autorización para utilizar o liberar un producto y/o servicio que no es conforme con los requisitos específicos.

Control de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a la verificación y el cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Diseño y desarrollo: Conjunto de procesos que transforma los requisitos de una política, programa, proyecto o cliente en características especificadas o en la especificación de un proceso o sistema, producto y/o servicio.

Efectividad: Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Fortalezas: corresponden a aspectos que sobresalen y generan una situación positiva en el desarrollo de los procesos.

Gestión: Actividades coordinadas para planificar, controlar, asegurar y mejorar una entidad.

Gestión del riesgo: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

Oportunidades de Mejora: Se refieren a situaciones donde no se alcanza el desempeño esperado del proceso y si no se toman acciones adecuadas y oportunas, pueden convertirse en una no conformidad.

Planificación de la calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de la calidad.



Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades ejecutadas.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Riesgo residual: Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento de riesgo.

No Conformidades: hacen referencia a incumplimiento de requisitos establecidos en la NTCGP 1000:2009, que afectan negativamente el desempeño esperado.

Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que esté bajo consideración.

Validación: Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

Verificación: Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos especificados.



BIBLIOGRAFÍA

ICONTEC. (2009). norma Técnica colombiana NTC-ISO 31000:2009.

Nacional, J. d.-E. (2013). ABC del Sietema de Gestión de Calidad - SGC.

Nacional, J. d.-E. (2014). Manual de Calidad.

Pontificia Universidad Católica del Perú. (s.f.). Recuperado el 29 de 08 de 2014, de <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/beneficios-de-los-sistemas-integrados-de-gestion-sig#/sthash.6B0FKF3h.dpbs>

Pública, D. A. (2011). Guía para la Administración de Riesgo.

Pública, D. A. (2014). Modelo Estandar del Control Interno .



EJÉRCITO NACIONAL

FUNDAMENTOS DE CALIDAD EN EL EJÉRCITO NACIONAL

Dirección de Gestión de Calidad



JEFATURA DE PLANEACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

2014



EJÉRCITO NACIONAL

JEFATURA DE PLANEACIÓN Y TRANSFORMACIÓN