

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS AL PROCESO DE COMPRAS DE LA  
COMPAÑÍA DE JESÚS COLEGIO SAN PEDRO CLAVER**

**SERGIO REYES SARMIENTO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTADA DE INGENIERÍA FISICOMECANICA  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2007**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS AL PROCESO DE COMPRAS DE LA  
COMPAÑÍA DE JESÚS COLEGIO SAN PEDRO CLAVER**

**SERGIO REYES SARMIENTO**

**Monografía presentada como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director  
JAVIER ARIAS OSORIO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTADA DE INGENIERÍA FISICOMECANICA  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2007**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia,  
que me apoyó durante este proceso  
para alcanzar este logro en mi vida  
profesional

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS que me permitió culminar también este proyecto

AL Dr. HERNÁN PABÓN BARAJAS por su dirección en la Coordinación de este postgrado.

Al Ing. JAVIER ARIAS, por su dirección y disposición para la realización de este proyecto.

A los DOCENTES que me transmitieron sus conocimientos y vivencias.

A la COMPAÑÍA DE JESÚS COLEGIO SAN PEDRO CLAVER por facilitar toda la información y asesoría necesaria para la realización de este proyecto.

## RESUMEN

### TITULO

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS AL PROCESO DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS COLEGIO SAN PEDRO CLAVER\*

### AUTOR

SERGIO REYES SARMIENTO. Ingeniero Financiero \*\*

### PALABRAS CLAVES

Compras; Procesos; Proveedores; Indicadores; Calidad.

### DESCRIPCIÓN O CONTENIDO

De todas las acciones y decisiones tomadas por la Compañía de Jesús en Colombia, la Compañía de Jesús Colegio San Pedro Claver emprendió su proceso hacia la certificación de Calidad en el primer trimestre del año 2006 logrando su Certificación ISO 9001:2000 en el primer semestre del mismo año, en los procesos académicos, pastorales, formación como en los procesos administrativos desarrollados al interior de la organización.

Ahora bien, para el desarrollo del presente trabajo se seleccionó el conjunto de procesos administrativos relacionados con la Gestión de Compras como pilar indispensable para asegurar que la Compañía de Jesús Colegio San Pedro Claver adquiriera suministros e insumos que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas para el cumplimiento de la excelencia propuesta dentro de la formación integral.

El proyecto realizado se estructuró de la siguiente manera: Los dos primeros capítulos contienen las generalidades del proyecto tales como objetivos, justificación y alcance con el fin de establecer las directrices sobre las que se orienta el desarrollo del estudio. En el siguiente capítulo se presentan los fundamentos conceptuales bajo los cuales se desarrolla el estudio. Los siguientes capítulos contienen la esencia del proyecto ya que allí se presenta tanto el análisis interno de la situación actual de la Gestión de Compras, el cual deja como resultado una valiosa recopilación de información relacionada con las acciones desarrolladas de acuerdo a las valoraciones de los clientes tanto internos como externos al proceso, por medio de las cuales se posibilita la construcción de las propuestas que conllevan a una mejora en el proceso.

---

\* Monografía

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. – Especialización en Alta Gerencia. – Director: Javier Arias Osorio. – Ingeniería Industrial

## **SUMMARY**

### **TITLE**

DESIGN OF A PLAN OF IMPROVEMENTS TO THE PROCESS OF PURCHASES OF THE COMPANY OF JESUS SAN PEDRO CLAVER SCHOOL..\*

### **AUTHORS**

SERGIO REYES SARMIENTO. Financial Engineering.\*\*

### **KEYWORDS**

Purchases; Processes; Suppliers; Indicators; Quality

### **DESCRIPTION**

Of all the actions and decisions taken by the Jesus' Company in Colombia, Jesus' Company San Peter Claver School undertook its process towards the certification of quality in the year 2006 achieving its certification ISO 9001:2000 in the first semester of the same year, so much in the academic processes as in the administrative processes developed to the interior of the organization.

Now then, for the development of this work was selected set of administrative procedures related to the Purchasing Management as an indispensable pillar to ensure that the Jesus' Company San Peter Claver School acquires supplies and inputs that meet the technical specifications required for the implementation of the proposal within excellence comprehensive training.

It presents both the internal analysis of the current situation of Purchasing Management, which leaves result in a valuable collection of information related to the actions taken according to the assessments of clients both internal and external to the process, through the which makes possible the construction of the proposals that lead to an improvement in the process.

The project was structured as follows: The first two chapters contain generalities of the project such as objectives, rationale and scope in order to establish guidelines on which guides the development of the study. The next chapter presents the conceptual foundations under which develops the study. The following sections contain the essence of the project as it presents both the internal analysis of the current situation of Purchasing Management, as a result which leaves a valuable compilation of information related to the actions taken according to the assessments of clients both internal and external to the process through which enables the construction of the proposals that lead to an improvement in the process .

---

\* Monograph

\*\* Faculty of Engineerings Physical Mechanical. – School of Industrial and Management Studies. – Specialization in High Management. – Director: Javier Arias Osorio. – Industrial Engineering

## TABLA DE CONTENIDO

<b><i>INTRODUCCIÓN</i></b> .....	<b>15</b>
<b><i>1 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO</i></b> .....	<b>17</b>
<b>1.1 OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
1.1.1 OBJETIVO GENERAL .....	17
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>1.2 ALCANCE</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>18</b>
<b><i>2 GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS COL. SAN PEDRO CLAVER</i></b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 MISIÓN</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 VISIÓN</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3 RESEÑA HISTÓRICA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>20</b>
<b><i>3 MARCO TEÓRICO</i></b> .....	<b>22</b>
<b>3.1 DEFINICIONES</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD</b> .....	<b>24</b>
3.2.1 CONTROL DE CALIDAD .....	26
3.2.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD .....	27
3.2.3 CALIDAD TOTAL.....	27
3.2.4 EXCELENCIA EMPRESARIAL.....	28
<b>3.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b> .....	<b>28</b>
3.3.1 REQUISITOS GENERALES.....	28
3.3.2 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	30
<b>3.4 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD</b> .....	<b>33</b>
3.4.1 ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE.....	33
3.4.2 LIDERAZGO .....	35
3.4.3 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL.....	36
3.4.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS .....	38
3.4.5 ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN .....	39

3.4.6	MEJORA CONTINUA .....	40
3.4.7	ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN.....	42
3.4.8	RELACIÓN MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR .....	43
<b>3.5</b>	<b>NORMAS ISO 9000 .....</b>	<b>44</b>
3.5.1	EVOLUCIÓN HISTÓRICA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000 .....	44
3.5.2	NORMA ISO 9000:2000 .....	48
3.5.3	NTC ISO 9001 VERSIÓN 2000 .....	49
<b>3.6</b>	<b>GESTIÓN DE COMPRAS .....</b>	<b>51</b>
3.6.1	IMPORTANCIA .....	51
3.6.2	IMPLEMENTACIÓN.....	53
3.6.3	INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS.....	55
3.6.4	PROVEEDORES.....	55
3.6.5	VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS.....	57
3.6.6	COMPRAS POR INTERNET .....	57
<b>4</b>	<b><i>DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS.....</i></b>	<b>59</b>
4.1	SITUACIÓN ACTUAL .....	59
4.2	VISIÓN SISTEMA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD .....	60
4.3	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS .....	61
4.4	OBJETIVO.....	62
4.5	FLUJOGRAMA.....	62
4.7	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	63
4.8	INDICADORES .....	66
4.9	FORMATO.....	67
4.9.1	REGISTRO DE PROVEEDORES .....	67
4.9.2	LISTADO DE PROVEEDORES .....	69
4.9.3	SOLICITUD DE BIENES MATERIALES .....	71
4.9.4	SOLICITUD DE COTIZACIONES .....	73
4.9.5	CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES .....	75
4.9.6	ORDEN DE COMPRA .....	76
4.9.7	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	78
<b>4.10</b>	<b>ESTUDIO DE SATISFACCIÓN ACTUAL .....</b>	<b>80</b>
4.10.1	NIVEL SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO .....	80
4.10.2	NIVEL DE SATISFACCIÓN CON PROVEEDORES.....	89
4.10.3	ANÁLISIS DEL ESTADO GENERAL DEL PROCESO DE COMPRAS.....	94

<b>5</b>	<b><i>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS MEJORADO</i></b> .....	<b>97</b>
5.1	<b>VISIÓN SISTÉMICA DE PROCESOS</b> .....	<b>97</b>
5.2	<b>MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS</b> .....	<b>98</b>
5.3	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS</b> .....	<b>99</b>
5.3.1	OBJETIVO .....	99
5.3.2	ALCANCE .....	99
5.3.3	DOCUMENTOS DE APOYO .....	100
5.3.4	TERMINOLOGÍA .....	100
5.3.5	FLUJOGRAMA.....	101
5.3.6	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	102
5.4	<b>SISTEMA DE INDICADORES</b> .....	<b>106</b>
5.4.1	ANÁLISIS PRELIMINAR DE INDICADORES ACTUALES: .....	106
5.4.3	SIMULACIÓN DE LOS NUEVOS INDICADORES .....	108
5.4.4	REVALIDACIÓN Y AJUSTES DEL NUEVO SISTEMA.....	130
5.4.5	SOCIALIZACIÓN DEL NUEVO SISTEMA .....	131
5.5	<b>CUADRO DE INDICADORES</b> .....	<b>131</b>
5.6	<b>FORMATOS</b> .....	<b>134</b>
5.6.1	REGISTRO DE PROVEEDOR .....	134
5.6.2	LISTADO MAESTRO DE PROVEEDORES.....	136
5.6.3	SOLICITUD DE BIENES MATERIALES .....	137
5.6.4	SOLICITUD DE COTIZACIONES .....	138
5.6.5	CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES .....	139
5.6.6	ORDEN DE COMPRA .....	140
5.6.7	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES .....	141
5.6.8	REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES .....	142
5.6.9	EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO.....	143
<b>6</b>	<b><i>CONCLUSIONES</i></b> .....	<b>144</b>
<b>7</b>	<b><i>RECOMENDACIONES</i></b> .....	<b>146</b>
<b>8</b>	<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i></b> .....	<b>147</b>
<b>9</b>	<b><i>NETGRAFÍA</i></b> .....	<b>148</b>
<b>10</b>	<b><i>ANEXOS</i></b> .....	<b>149</b>
10.1	<b>FORMATO ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO</b> .....	<b>149</b>
10.2	<b>FORMATO ENCUESTA A PROVEEDORES</b> .....	<b>151</b>

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1 ESTRUCTURA PERSONAL INFANTILES.....	79
TABLA 2 ESTRUCTURA PERSONAL BACHILLERATO .....	81
TABLA 3 ESTRUCTURA PERSONAL TOTAL.....	81
TABLA 4 NIVEL DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO TRIMESTRAL.....	82
TABLA 5 NIVEL DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO TRIMESTRAL .....	105
TABLA 6 NIVEL DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO TRIMESTRAL .....	108
TABLA 7 TIEMPO OPERACIONAL.....	116
TABLA 8 NIVEL DE RESPUESTAS SATISFACTORIAS .....	118
TABLA 9 NIVEL DE INCONFORMIDAD POR PROVEEDOR 2006.....	118
TABLA 10 NIVEL DE INCONFORMIDAD POR PROVEEDOR 2007 .....	118
TABLA 11 NIVEL DE TRANSACCIONES POR DEPENDENCIA 2006 .....	121
TABLA 12 NIVEL DE DEMANDA POR DEPENDENCIA 2006.....	122
TABLA 13 NIVEL DE TRANSACCIONES POR DEPENDENCIA 2007 .....	123
TABLA 14 NIVEL DE DEMANDA POR DEPENDENCIA 2007.....	125
TABLA 15 CUADRO INDICADORES.....	132

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
FIGURA 2 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD .....	25
FIGURA 3 FAMILIA DE NORMAS ISO .....	46
FIGURA 4 MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN .....	49
FIGURA 5 MODELO DE KRALJIC .....	53
FIGURA 6 VISIÓN SISTÉMICA DE LA CALIDAD.....	60
FIGURA 7 MATRIZ DE CARACTERIZACION DE PROCESOS.....	61
FIGURA 8 FLUJOGRAMA .....	62
FIGURA 9 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS .....	63
FIGURA 10 INDICADORES.....	67
FIGURA 11 REGISTRO DE PROVEEDORES.....	68
FIGURA 12 LISTADO DE PROVEEDORES .....	70
FIGURA 13 SOLICITUD DE BIENES .....	72
FIGURA 14 SOLICITUD DE COTIZACIONES .....	73
FIGURA 15 CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES .....	75
FIGURA 16 ORDEN DE COMPRA.....	77
FIGURA 17 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	79

## LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 ESTRUCTURA PERSONAL INFANTILES .....	76
GRÁFICA 2 ESTRUCTURA PERSONAL BACHILLERATO.....	77
GRÁFICA 3 ESTRUCTURA PERSONAL TOTAL .....	78
GRÁFICA 4 NIVEL DE CALIDAD .....	106
GRÁFICA 5 NIVEL DE CUMPLIMIENTO .....	107
GRÁFICA 6 NIVEL DE SERVICIO.....	107
GRÁFICA 7 PLAZO DE ENTREGA .....	109
GRÁFICA 8 NIVEL DE SATISFACCIÓN PROMEDIO .....	110
GRÁFICA 9 TIEMPO OPERACIONAL .....	112
GRÁFICA 10 NIVEL DE RESPUESTAS SATISFACTORIAS .....	114
GRÁFICA 11 NIVEL DE INCONFORMIDAD PROVEEDOR 2007 .....	116
GRÁFICA 12 NIVEL DE INCOFORMIDAD PROVEEDOR 2006.....	117
GRÁFICA 13 TRANSACCIONES DE SOLICITUDES DE BIENES 2006.....	123
GRÁFICA 14 NIVEL DE DEMANDA POR DEPENDENCIA 2006 .....	124
GRÁFICA 15 TRANSACCIONES DE SOLICITUDES DE BIENES 2007.....	125
GRÁFICA 16 NIVEL DE DEMANDA POR DEPENDENCIA 2007 .....	126

**LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 FORMATO ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO .....	149
ANEXO 2 FORMATO ENTREVISTA A PROVEEDORES .....	151

## INTRODUCCIÓN

La Compañía de Jesús Colegio San Pedro Claver, es una comunidad educativa inspirada en la Espiritualidad Ignaciana, que propende día a día por lograr una formación integral de excelencia en sus estudiantes, docentes y todo el equipo administrativo que conforma su comunidad.

Es así como desde antes del año 2000 se han adelantado gestiones en pro de la construcción de un futuro promisorio para la Institución y de la determinación de un curso lógico y coherente bajo un “Direccionamiento Estratégico” indispensable en el proceso de enseñanza y educación de la Comunidad Educadora inspirado en cuestionamientos tales como: qué son, qué quieren ser, cómo pasar de lo actual a lo que pretenden llegar a ser.

Por su parte, durante las Rectoría del P. Juan Vicente Córdoba y P. Eduardo Uribe y de la Vicerectoría del P. Jorge Caicedo se dieron pasos significativos y de gran importancia para la actual planeación y dirección del Colegio. Es así como la Asociación de los Colegios de la Compañía de Jesús en Colombia (ACODESI) fue la encargada de determinar la metodología de ese trabajo para los colegios de forma general. En esta línea de ideas, La provincia Colombiana de la Compañía de Jesús precisó su misión y visión de lo que quieren ser, así como los desafíos que tienen como educadores de espiritualidad ignaciana y como obras de la misma Compañía que ACODESI asumió.

De todas las acciones y decisiones tomadas por la Compañía de Jesús en Colombia, el Colegio San Pedro Claver emprendió su proceso hacia la certificación de Calidad en el año 2006 logrando su Certificación ISO 9001:2000 en el primer semestre del mismo año, tanto en los procesos académicos como en los procesos administrativos desarrollados al interior de la organización.

Ahora bien, para el desarrollo del presente trabajo se seleccionó el conjunto de procesos administrativos relacionados con la Gestión de Compras como pilar

indispensable para asegurar que el Colegio adquiriera suministros e insumos que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas para el cumplimiento de la excelencia propuesta dentro de la formación integral.

El siguiente documento contiene el resumen del proyecto realizado en la Gestión de Compra el cual se estructuró de la siguiente manera:

Los dos primeros capítulos contienen las generalidades del proyecto tales como objetivos, justificación y alcance con el fin de establecer las directrices sobre las que se orienta el desarrollo del estudio. A continuación se contextualiza la organización presentando de forma concreta la generalidad en la administración de la misma.

En el siguiente capítulo se presentan los fundamentos conceptuales bajo las cuales se desarrolla el estudio. La teoría consignada en este documento encierra principalmente los conceptos y principios de la Norma Técnica de Calidad y los tópicos claves a considerar en el desarrollo del estudio.

Los siguientes capítulos contienen la esencia del proyecto ya que allí se presenta tanto el análisis interno de la situación actual de la Gestión de Compras, el cual deja como resultado una valiosa recopilación de información relacionada con las acciones desarrolladas de acuerdo a las valoraciones de los clientes tanto internos como externos al proceso, por medio de las cuales se posibilita la construcción de las propuestas que conllevan a una mejora en el proceso.

Finalmente, se presentan una serie de conclusiones relativas al trabajo realizado y se citan algunas observaciones y recomendaciones que apuntan al mejoramiento en la Gestión de Compras realizado en el Colegio San Pedro Claver.

## 1 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoras al proceso de compras de la Compañía de Jesús Colegio San Pedro Claver, de forma que se contribuya en la gestión eficiente de sus recursos.

#### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El desarrollo de este estudio tiene como objetivos específicos:

- ✚ Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de compras que contribuya al establecimiento de la estructura documental que se requiere.
- ✚ Elaborar un plan de acciones de mejoras a partir del diagnóstico al proceso de compras.
- ✚ Consolidar un sistema de indicadores de gestión por medio del cual se mida y controle el proceso de compras, con el propósito de garantizar un mejoramiento continuo en la propuesta educativa que ofrece el Colegio mediante una toma de decisiones pertinente y oportuna.

### 1.2 ALCANCE

Diseño de un plan de mejoras al proceso de compras de bienes necesarios para cubrir los requerimientos de las unidades académicas y administrativas de la Compañía de Jesús Colegio San Pedro Claver bajo los principios de eficiencia de la norma ISO 9001:2000. Involucra la valoración de su estado actual consolidada en un diagnóstico inicial, que origina el desarrollo de una

propuesta de mejora al proceso seleccionado y la elaboración de indicadores de gestión

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El proceso de diseño y mejoramiento de las actividades al interior de una organización se establece hoy en día como un accionar útil y necesario con miras a dinamizar sus actividades y propender por un incremento radical en la satisfacción de sus clientes.

El Colegio San Pedro Claver a través de cada una de sus unidades está constituido por procesos, los cuales, por voluntad de la dirección, requieren una revisión general en busca de una estandarización que respalde su correcta realización y permita establecer métodos de control adecuados y programas de mejora continua. De acuerdo a lo anterior, la prioridad de este trabajo es la de contribuir de forma directa en la mejora del proceso de Compras desarrollado en el Colegio, considerando su importancia dentro de la propuesta educativa.

Diseñar una mejora al proceso de compras es un reto al interior de la organización; ya que es necesario dinamizar la adquisición de bienes y servicios propendiendo hacia una mayor eficiencia y eficacia en estos.

## **2 GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS COL. SAN PEDRO CLAVER**

### **2.1 MISIÓN<sup>1</sup>**

El Colegio San Pedro Claver es una comunidad educativa inspirada en la espiritualidad ignaciana, enviada a evangelizar mediante la propuesta educativa de la Compañía de Jesús, a la sociedad y a la juventud de Bucaramanga y de Santander.

Quiere servir al país y a la Iglesia formando con excelencia integral hombre y mujeres para los demás y con los demás, que respondan con actitudes y hechos al momento histórico que vivimos.

Cuenta con la experiencia educativa de la Compañía de Jesús, el marco legal colombiano y la calidad humana y profesional de quienes conformamos la comunidad educativa.

### **2.2 VISIÓN<sup>2</sup>**

En el año 2010 el Colegio San Pedro Claver será reconocido por contar con una Propuesta Educativa de alta calidad, acorde con la tradición educativa de la Compañía de Jesús.

### **2.3 RESEÑA HISTÓRICA<sup>3</sup>**

El treinta de octubre de 1886, el padre Luís Antonio Gamero, superior de los jesuitas de Colombia y el senador Alejandro Peña Solano, en representación del gobierno de Santander, firmaron el contrato para la fundación del colegio de la Compañía de Jesús en Bucaramanga.

---

<sup>1</sup> Plan estratégico Colegio San Pedro Claver 2007

<sup>2</sup> Plan estratégico Colegio San Pedro Claver 2007

<sup>3</sup> <http://www.sanpedro.edu.co>

El 22 de marzo de 1897 en el local situado frente al costado sur del templo de San Laureano (hoy casa Luís Perú de la Croix) nace el Colegio San Pedro Claver siendo su primer rector el padre Mario Venezuela, y su primer prefecto el padre Justo Villar.

En 1903 se inició la construcción de su propio edificio junto al parque centenario y en 1911 se toma posesión del nuevo colegio. Debido a la clausura del colegio por sentencia proferida por la honorable asamblea departamental se construyó en 1938 la junta pro-colegio y con la autorización del padre general Wladimir Ledkowski el doce de diciembre de 1948 se colocaba la primera piedra del nuevo colegio en el barrio Sotomayor.

En marzo del año siguiente se abren las clases con los cursos preparatorios. El rector de la restauración fue el Padre José Rafael Angulo, ex-alumno claveriano.

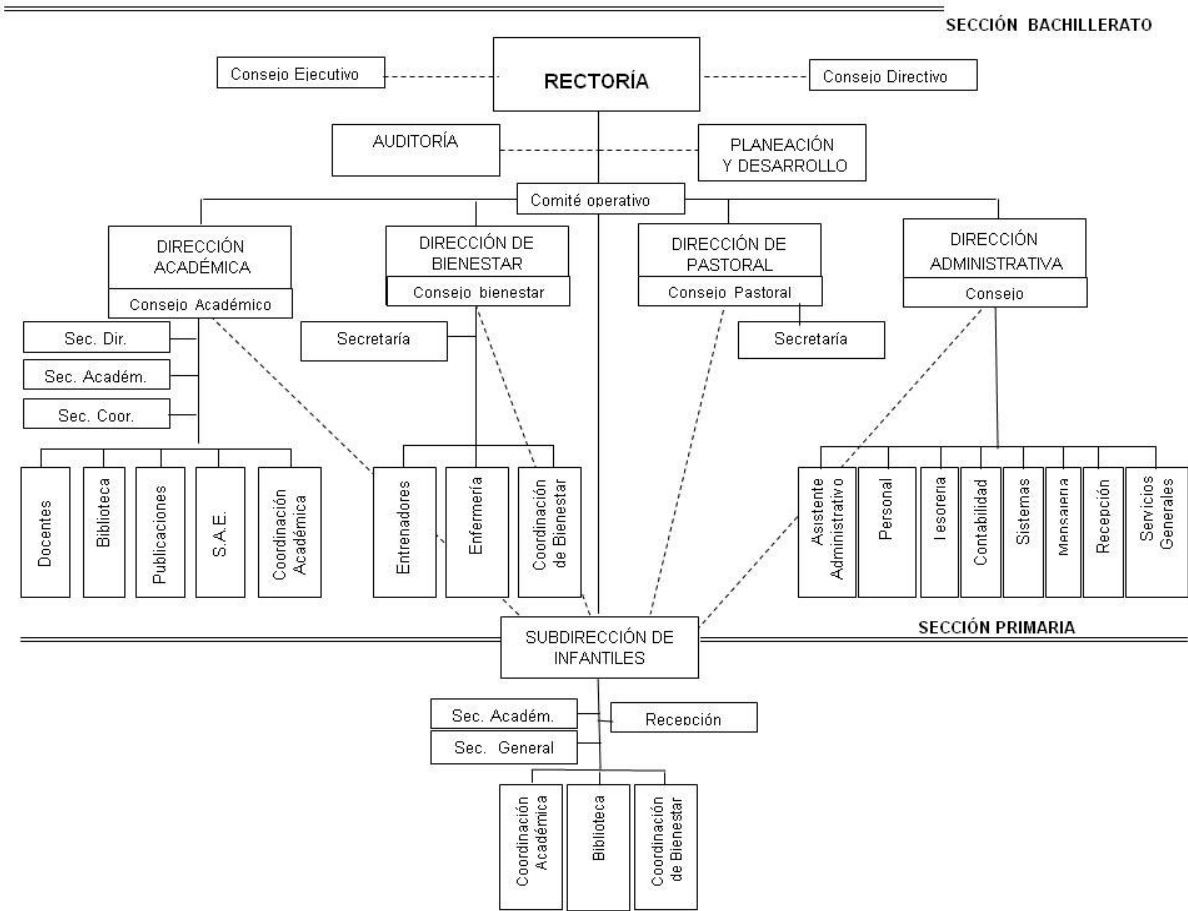
En 1962 se inicia la sección infantil frente al templo del Sagrado Corazón. En 1966 esta sección se traslada al local que hoy conocemos como San Pedrito.

En el colegio San Pedro Claver la educación personalizada, tomo un cambio de rumbo, con un método de filosofía de la educación comenzó en 1971 y ya en 1982 produjo sus primeros bachilleres con un altísimo sentido comunitario, gran aceptación de la investigación científica, amor apasionado por la libertad y a la responsabilidad que ella supone.

#### **2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Compañía de Jesús Colegio San Pedro Claver está estructurada por áreas funcionales (Ver figura 1) sobre las cuales se gestiona todos sus procesos académicos, administrativos, bienestar y pastorales de toda la comunidad educativa, es decir, tanto sus empleados, alumnos como los padres de familia.

**Figura 1 Estructura Organizacional**



**Fuente:** Archivo Planeación y Desarrollo – Colegio San Pedro Claver

### 3 MARCO TEÓRICO

Hoy día, el concepto de Control de Calidad puede considerarse plenamente incorporado al acervo empresarial. Sin embargo, se observa cierta confusión en empresas y entidades de todo tipo a la hora de manejar los conceptos de Aseguramiento de la Calidad y Calidad Total.

#### 3.1 DEFINICIONES<sup>4</sup>

El termino "Calidad" siempre será asimilado de forma diversa por las personas, pues ésta tiende a ser subjetiva y relacionada con características implícitas del producto o servicio.

A continuación se presentan algunas de las principales concepciones relacionadas con el concepto de Calidad:

##### Definiciones trascendentes

La calidad no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva. La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida.

##### Definiciones desde una perspectiva de producto

La calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido, esto incluye la cantidad de un atributo no cuantificable en forma monetaria que contiene cada unidad de un atributo.

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad#Definiciones\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad#Definiciones_de_la_calidad)

#### ✚ Definiciones desde una perspectiva de usuario

La calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores. La calidad de un producto depende de cómo éste responda a las preferencias de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso.

#### ✚ Definiciones desde una perspectiva de producción

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad.

#### ✚ Definiciones desde una perspectiva de valor

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio asequible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana.

#### ✚ Otras definiciones

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

- 🌐 ISO 9000: “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”
- 🌐 Real Academia de la Lengua Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”
- 🌐 Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”
- 🌐 Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- 🌐 Feigenbam: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- 🌐 Taguchi: “Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”.

- 🌐 Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.
- 🌐 Shewart: “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).”

Nunca se debe confundir la calidad con lujos o niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con las obtenciones regulares y permanentes de los atributos del bien ofrecido a los clientes que es el único fin que desean captar todas las empresas.

Para el efecto de este trabajo se tomó como definición de calidad la propuesta por la norma ISO 9000, ésta es: ***“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”***.

### 3.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

Aunque se piensa que la “calidad” es un fenómeno actual, y que las organizaciones hasta ahora lo están descubriendo, esto no es cierto, ya que desde la edad media se castigaban los problemas de mal estado en los productos, a tal manera que los artesanos eran condenados a ser puestos en la picota por vender un producto en mal estado. En esa época había escasez de productos y se realizaban de forma artesanal, por lo cual los bienes de consumo eran costosos. Por tanto, desperdiciar alguno de estos recursos era considerado un delito grave.

Si bien, es cierto que es a partir de principios del siglo XX cuando se empieza a formar lo que hoy conocemos por gestión de la calidad, sobre todo a raíz del desarrollo de la fabricación en serie. A comienzos de siglo, Frederick W. Taylor (1856–1915), desarrolló una serie de métodos destinados a aumentar la eficiencia en la producción, en los que se consideraba a los trabajadores como máquinas con manos. Esta forma de gestión, conocida como Taylorismo, ha estado vigente durante gran parte de este siglo, y aunque está muy alejada de

las ideas actuales sobre calidad, fue una primera aproximación a la mejora del proceso productivo.

En 1931, Walter E. Shewart (1891–1967), con su trabajo “Economía y Control de Calidad en la Producción”, incursiona en la aplicación de la estadística a la calidad. Este trabajo es aprovechado por otros estudiosos de la época como base de ulteriores desarrollos en el mundo de la gestión de la calidad. Además, se da la coincidencia de que el ejército de los Estados Unidos decide aplicar muchas de sus ideas para la fabricación en serie de maquinaria de guerra.

Al final de la guerra, los japoneses se interesan por las ideas de Shewart, Deming, Juran y otros, que inician los primeros pasos de la gestión de la calidad moderna, éstos, ante el rechazo de la industria americana para aplicar sus ideas, deciden trabajar en Japón, obteniendo los resultados que todos conocemos. El impacto de sus ideas fue tal, que en la actualidad, el premio más importante en el ámbito de la gestión de la calidad lleva el nombre de uno de ellos, es el premio Deming.

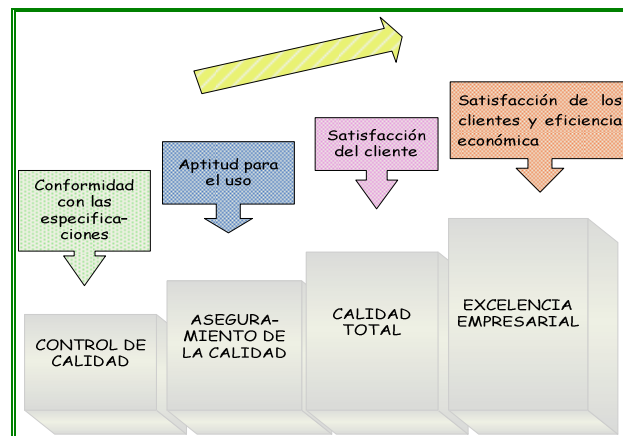
A partir de finales de los años 70, la industria occidental se da cuenta de la desventaja que sufre respecto a los productores japoneses y empieza a imitar sus filosofías de gestión, ya que los consumidores tuvieron un cambio de actitud, que cada vez se ilusionan más por productos de elevada calidad a precio competitivo. Es paradójico pensar que estas ideas partieran de científicos americanos, pero que su industria se mostraba evasiva a aplicarlas. Es a partir de estos años cuando se empieza a hablar de aseguramiento de la calidad en las empresas, y cuando surgen las primeras normas que regulan la gestión de la calidad.

Una vez que parece que la industria occidental ha conseguido reducir en gran medida la desventaja respecto a la japonesa, surgen nuevos modelos relacionados con la gestión de la calidad, como lo son las normas ISO 9000, que ya en algunos sectores industriales son de obligatorio cumplimiento. Y actualmente surge un nuevo modelo llamado Excelencia Empresarial o EFQM

de la Unión Europea y el Baldrige de los Estados Unidos, con el cual se busca que las empresas obtengan un importante factor diferenciador, exigiendo cada vez más a los fabricantes.

La Gestión de la Calidad ha evolucionado con el paso del tiempo e incorporando nuevas ideas, así como rechazando aquellas que han quedado obsoletas. Se puede decir que la filosofía sobre la calidad ha pasado por cuatro fases (Ver figura 2) cada una de ellas correspondiente a un paso más en el camino hacia la gestión de la calidad actual:

**Figura 2** Evolución de la calidad.



**Fuente:** Adaptado del Modulo 1 de formación: Fundamentación del sistema de Gestión de la Calidad. "Evolución de la calidad". Curso Sena virtual ISO 9000. Semana 1. Colombia. Julio de 2005.

### 3.2.1 CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad fue y sigue siendo lo que mucha gente considera como gestión de la calidad, ya que el departamento de control de la calidad de la empresa se encarga de la verificación de los productos por medio del muestreo o inspección al 100 %. En esta fase, la calidad sólo es responsabilidad del departamento de control de la calidad y de sus inspectores, ya que mediante este sistema se procura que no lleguen productos defectuosos a los clientes,

pero no se trabaja sobre la eliminación de los errores que los pueden llegar a producir.

Dentro de esta fase, la dirección no considera la calidad como un tema de importancia estratégica para la organización y centra sus temas en marketing, puesto que existen altos costos de garantía de los productos por rechazos, reprocesos de productos y sin embargo, no es consciente del costo real que suponen para la empresa estos errores.

### 3.2.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La dirección se da cuenta de la importancia que tiene la calidad, por lo cual se empieza a plantear la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, como por ejemplo, el basado en las normas ISO 9000. Esta necesidad puede partir de la exigencia de un cliente importante o por convencimiento de que la empresa requiere una ventaja competitiva para mantenerse en el mercado, pero no como una inversión, ya que generalmente lo único que se busca es la certificación del modelo de calidad que emplea la empresa.

En esta fase, aparece el departamento de calidad como tal, aunque unas veces suele ser dependiente de marketing o producción, adicionalmente se hace el intento de extender las ideas de gestión de la calidad a todos los departamentos de la empresa.

### 3.2.3 CALIDAD TOTAL

La Calidad Total busca un nivel elevado de calidad en cuatro aspectos: Calidad del producto, del servicio, de gestión y de vida. Supone un cambio de cultura en la empresa, ya que la gente se debe concientizar que la calidad es responsabilidad de todos, siendo este cambio responsabilidad de la dirección, mediante la implementación de un sistema permanente de mejora continua, por medio del autocontrol y la instauración de un sistema participativo de gestión.

A partir de esta fase aparece la figura del cliente interno y externo, mediante la cual se busca la mejora de la calidad en todos los puntos de la cadena de valor del producto, partiendo desde el proveedor hasta el cliente final; se busca su colaboración, viéndolo más como un compañero que como un enemigo.

#### 3.2.4 EXCELENCIA EMPRESARIAL

Se puede decir que el modelo de Excelencia empresarial no es más que una adaptación del modelo de Calidad Total (de origen japonés) a las costumbres occidentales. En estos momentos existen dos modelos ampliamente aceptados, son el Baldrige en los Estados Unidos y el de la EFQM en Europa, estos son un complemento a las normas ISO 9000, añadiendo la importancia de las relaciones con todos los clientes de la empresa y los resultados de la misma.

### 3.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

#### 3.3.1 REQUISITOS GENERALES

Un sistema de gestión de calidad es un mecanismo por el cual una empresa puede organizar y administrar sus recursos para lograr, mantener y mejorar la calidad económicamente logrando así ciertos objetivos establecidos (resultados deseados).

Este sistema armoniza los esfuerzos de todos los grupos en la organización para que se concreten en la calidad del servicio que se presta y en qué factores pueden impedir que se satisfaga a los clientes.

La adecuada implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de forma simple, rápida y segura de llevarla a la práctica requiere que la empresa siga una serie de pasos:

- ✚ Definir cuál es el objeto de la empresa.

- ✚ Determinar cuáles son los procesos clave que definen qué es lo que se hace.
- ✚ Establecer cómo funcionan e interactúan estos procesos en el seno de la empresa.
- ✚ Llegar a un acuerdo sobre estos procesos en toda la empresa, determinando responsabilidades, objetivos, recursos y métodos de trabajo.

Este proceso de implantación del SGC consiste en crear una nueva realidad organizacional al modificar su esencia, no simplemente aplicar un maquillaje, y debe entenderse como una intervención decidida de la Dirección de la empresa orientada a crear y desarrollar nuevas ideas, como un esfuerzo deliberado para mejorar el sistema, que permita generar nuevas posibilidades de acción, sobre la base de nuevos conceptos para los patrones de funcionamiento de la organización.

La adopción de un SGC constituye una decisión estratégica de la alta Dirección de la empresa, cuyo diseño e implantación están influenciados por las diferentes necesidades, los propósitos particulares, los productos o servicios que proporciona, los procesos que emplea, y el tamaño y estructura de la organización.

En muchos casos, los líderes de las empresas saben lo que deben hacer para implantar adecuadamente un SGC, pero no lo hacen. En general, algunas de las variadas causas de este comportamiento son:

- ✚ La conversación sustituye a la acción.
- ✚ La memoria de lo realizado en el pasado sustituye al nuevo razonamiento.
- ✚ El miedo y la desconfianza hacia lo nuevo evitan actuar en base al conocimiento.

- ✚ El uso de inadecuados indicadores de control de gestión obstaculiza el razonamiento.
- ✚ La competencia personal interna impide el trabajo en equipo

Esta brecha que se genera entre el “saber” y el “hacer” se puede minimizar a través de algunas de estas actitudes:

- ✚ Usar el “qué” antes que el “cómo”.
- ✚ Entender que el conocimiento surge de hacer y enseñar.
- ✚ Priorizar la acción, antes que los planes muy sofisticados.
- ✚ Comprender que no hay acción sin errores.
- ✚ Desterrar el miedo al fracaso.
- ✚ Hacer que las personas enfrenten a la competencia y no lo hagan entre sí.
- ✚ Utilizar indicadores de control de gestión que sirvan y guíen la acción.
- ✚ Comprometer a los líderes en la acción, y no sólo en la toma de dediciones.

### 3.3.2 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Los propósitos que mueven a una organización a involucrarse en un proyecto destinado a implantar la norma ISO 9001:2000, habitualmente comprenden obtener una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación por la calidad, iniciar un proyecto dirigido hacia la Calidad Total, o simplemente cumplir con la exigencia de sus clientes.

No tan claros como estos propósitos, los beneficios de implantar adecuadamente un SGC muchas veces permanecen subyacentes, subordinados a la necesidad de concretar, en el menor tiempo posible, los propósitos planteados

Resulta de gran utilidad entonces, establecer cuáles son los beneficios de mayor preponderancia en una empresa con un SGC adecuadamente implantado.

El análisis necesario para identificar los beneficios asociados a la adecuada implantación de un SGC, puede realizarse considerando dos puntos de vista de distinto orden: uno externo a la empresa y otro interno.

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

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

- ✚ Mejoramiento de la imagen empresarial, proveniente de sumar al prestigio actual de la organización la consideración que proporciona demostrar que la satisfacción del cliente es la principal preocupación de la empresa.
- ✚ Refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes, de acuerdo a la capacidad que tiene la empresa para suministrar en forma consistente los productos y/o servicios acordados.
- ✚ Apertura de nuevos mercados, en virtud de alcanzar las características requeridas por grandes clientes, que establecen como requisito en muchas ocasiones poseer un sistema de gestión de la calidad según ISO 9000 implantado y certificado.

- ✚ Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en aumento de ingresos y de participación de mercado.
- ✚ Aumento de la fidelidad de clientes, a través de la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa.

Sin duda, estos beneficios mencionados son de una enorme importancia, pero al analizar la implantación de un SGC desde el punto de vista interno de la empresa, surgen otros beneficios que no sólo posibilitan la existencia de los primeros, sino que además permiten sustentarlos en el tiempo, favoreciendo el crecimiento y adecuado desarrollo de la organización.

Los beneficios de orden interno de mayor relevancia son:

- ✚ Aumento de la productividad, originada por mejoras en los procesos internos, que surgen cuando todos los componentes de una empresa no sólo saben lo que tienen que hacer sino que además se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento económico.
- ✚ Mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos.
- ✚ Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de producción de productos y servicios, a partir de menores costos por reprocesos, reclamos de clientes, o pérdidas de materiales, y de minimizar los tiempos de ciclos de trabajo, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- ✚ Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.
- ✚ Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado.

- ✚ Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- ✚ Mayor habilidad para crear valor, tanto para la empresa como para sus proveedores y socios estratégicos.

### **3.4 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD**

Cuando se redactaron las normas ISO 9001 e ISO 9004, se elaboraron 8 principios básicos, sobre los que descansa todo el sistema de gestión de la calidad.

Si una empresa implanta un sistema de gestión de la calidad, que cumpla los requerimientos de la norma ISO 9001, pero que no siga estos principios, no obtendrá ni la mitad de los beneficios esperados.

Los principios de gestión de la calidad, de acuerdo a lo indicado en la norma ISO 9001 son:

#### **3.4.1 ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE**

Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas.

Dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistemática y visible. El éxito debería ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas.

La dirección debe establecer una organización orientada al cliente:

- ✚ Mediante la definición de sistemas y procesos claramente comprensibles, gestionables y mejorables, en lo que a eficacia y eficiencia se refiere.
- ✚ Asegurándose de una eficaz y eficiente operación y control de los procesos, así como de las medidas y datos utilizados para determinar el desempeño satisfactorio de la organización.

Beneficios clave:

- ✚ Mejora de la imagen de la organización a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado meta de clientes.
- ✚ Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- ✚ Mejora de la fidelidad del cliente, lo cual conduce a la mayor utilización de los servicios que brinda la organización.

La aplicación del principio de enfoque al cliente se implementa por medio de:

- ✚ Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del cliente, mediante investigaciones cuantitativas como las encuestas o cualitativas como los grupos focalizados (Focus Group).
- ✚ Asegurarse de que los objetivos y metas de la organización están ligados a las necesidades y expectativas del cliente
- ✚ Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización
- ✚ Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados.
- ✚ Gestionar de forma sistemática las relaciones con los clientes.

- ✚ Asegurar el equilibrio entre la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas (tales como los accionistas, empleados, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general).

### 3.4.2 LIDERAZGO

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la administración de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

El liderazgo, compromiso y la participación activa de la dirección de la organización, son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para lograr beneficios para todas las partes interesadas. Para alcanzar estos beneficios es necesario establecer, mantener y aumentar la satisfacción del cliente.

La dirección debe considerar acciones tales como:

- ✚ Establecer una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes con el propósito de la institución.
- ✚ Liderar la organización con el ejemplo, con el fin de desarrollar confianza entre el personal.
- ✚ Comunicar la orientación de la organización y los valores relativos a la calidad y al sistema de gestión de la calidad.
- ✚ Participar en proyectos de mejora en la búsqueda de nuevos métodos, soluciones y servicios.
- ✚ Obtener directamente retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

- ✚ Identificar los procesos de prestación del servicio que aportan valor a la organización.
- ✚ Identificar los procesos de apoyo que influyen a la eficacia y eficiencia de los procesos de realización.
- ✚ Crear un ambiente que promueva la participación activa y el desarrollo del personal.
- ✚ Proveer la estructura y los recursos necesarios para apoyar los planes estratégicos de la organización.

Beneficios clave:

- ✚ El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización.
- ✚ Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una forma integrada.
- ✚ La falta de comunicación entre los niveles de una organización se reducirá

### 3.4.3 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta.

La dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas

La dirección debe promover la participación y el desarrollo de su personal:

- ✚ Proporcionando formación continua y la planificación de carrera.

- ✚ Definiendo sus responsabilidades y autoridades.
- ✚ Estableciendo objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados.
- ✚ Facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones.
- ✚ Mediante reconocimientos y recompensas.
- ✚ Facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos.
- ✚ Revisando continuamente las necesidades de su personal.
- ✚ Creando las condiciones para promover la innovación.
- ✚ Asegurando el trabajo en equipo eficaz.
- ✚ Comunicando sugerencias y opiniones.
- ✚ Utilizando mediciones de la satisfacción del personal.
- ✚ Investigando las razones por las que el personal se vincula a la organización y se desvincula de ella.

Beneficios clave:

- ✚ Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la organización.
- ✚ Innovación y creatividad en promover los objetivos de la organización.
- ✚ Un personal valorado por su trabajo.

- ✚ Un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continua.

#### 3.4.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

Promover la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

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

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

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

- ✚ La comprensión y el cumplimiento de los requisitos entre las áreas.

- ✚ La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan.
- ✚ La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos.
- ✚ La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Beneficios clave:

- ✚ Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- ✚ Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- ✚ Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

#### 3.4.5 ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- ✚ Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- ✚ Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- ✚ Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- ✚ Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.

- ✚ Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- ✚ Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- ✚ Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar su causa.
- ✚ Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Beneficios clave:

- ✚ Integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.
- ✚ La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.
- ✚ Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.

#### 3.4.6 MEJORA CONTINUA

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

La mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- ✚ Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.

- ✚ El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- ✚ La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- ✚ La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- ✚ La implementación de la solución seleccionada.
- ✚ La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- ✚ La formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, así mismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

Para asegurar el futuro de la organización y la satisfacción de las partes interesadas, la dirección de la organización debe crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios.

Para implicar a las personas, la dirección debe crear un ambiente en el que se delega la autoridad de manera que se dota a las personas de autoridad y éstas aceptan la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la organización pueda mejorar su desempeño.

Para proporcionar una estructura para las actividades de mejora, la dirección debe definir e implementar un proceso para la mejora continua que pueda aplicarse a la prestación del servicio y apoyo de los procesos y las actividades.

La dirección debe emprender actividades de mejora continua escalonada integradas en los procesos existentes, así como oportunidades de iniciativa, con el fin de conseguir el máximo beneficio para la organización y para las partes interesadas.

Beneficios clave:

- ✚ Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
- ✚ Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
- ✚ Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

#### 3.4.7 ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Basarse en el análisis de datos obtenidos a partir de medidas e información recopilada. En este contexto, la organización debe analizar los datos de sus diferentes fuentes tanto para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y otras metas definidas, como para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas.

Las decisiones basadas en hechos requieren acciones eficaces y eficientes tales como:

- ✚ Métodos de análisis válidos.
- ✚ Técnicas estadísticas apropiadas.
- ✚ Tomar decisiones y llevar a cabo acciones basadas en los resultados de análisis lógicos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

El análisis de los datos puede ayudar a determinar la causa de los problemas existentes o potenciales y por lo tanto proporciona una guía efectiva acerca de las acciones correctivas y preventivas necesarias para la mejora.

Beneficios clave:

- ✚ Decisiones basadas en información.
- ✚ Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a evidencia objetiva y documentada.
- ✚ Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

#### 3.4.8 RELACIÓN MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Establecer relaciones con los proveedores y los aliados de la organización para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor.

Existen varias oportunidades para que las organizaciones incrementen el valor a través del trabajo con sus proveedores y aliados tales como:

- ✚ Optimizando el número de proveedores y de aliados.
- ✚ Estableciendo comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados en ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costosos.
- ✚ Cooperando con proveedores en la validación de la capacidad de sus procesos.

- ✚ Dando seguimiento a la habilidad de los proveedores para entregar productos conformes con el objetivo de eliminar verificaciones redundantes.
- ✚ Alentando a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño y a participar en otras iniciativas conjuntas de mejora.
- ✚ Involucrando a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la organización para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de prestación del servicio y entrega de productos conformes.
- ✚ Involucrando a los aliados en la identificación de necesidades de compra y en el desarrollo de estrategias conjuntas.
- ✚ Evaluando, reconociendo y recompensando los esfuerzos y los logros de los proveedores y de los aliados.

Beneficios clave:

- ✚ Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- ✚ Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un entorno cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente
- ✚ Optimización de costos y recursos.

### 3.5 NORMAS ISO 9000

#### 3.5.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000

La organización Internacional para la estandarización (ISO) es un ente internacional no gubernamental, fundado en 1946 con el fin de crear un

conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y las comunicaciones.

La organización cuya matriz se encuentra en Ginebra (Suiza), está formada por 100 países aproximadamente. En la ISO, cada país está representado por su organismo Integrante, la organización que coordina las normas nacionales. Cada organismo Integrante tiene derecho a un solo voto, sin importar su tamaño. El American National Standards Institute, ANSI, es el organismo Integrante de Estados Unidos ante la ISO, así como el ICONTEC es el de Colombia.

La finalidad de dichas normas es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la organización mundial del comercio, con el propósito de fomentar el desarrollo de la normalización y actividades para facilitar el intercambio de bienes y servicios, además desarrolla la cooperación intelectual, científica, tecnológica y económica.

Todas las normas establecidas por la ISO son voluntarias; no existen requisitos legales que obliguen a los países a adoptarlas. No obstante, los países y las industrias suelen acoger las normas ISO como normas nacionales. En algunos casos, hay países que suman requisitos legales a las normas ISO que han adoptado convirtiéndolas en obligatorias.

Ya para 1979 el Comité Técnico 176 para establecer principios genéricos de calidad para satisfacer la necesidad de contar con una norma internacional mínima para la forma en que las empresas manufactureras debían establecer métodos de control de calidad. Para lograrlo 20 países con participación activa y 10 países observadores se reunieron y crearon, por consenso, la serie de normas ISO 9000 de administración de sistemas de calidad, que finalmente se emitió en 1987.

Las normas se basan en gran medida en la norma de calidad británica BS 5750, así como en la norma canadiense CSA Z299, la norma estadounidense ASQC

Z1. 15, MIL Q9858A y en un grupo limitado en los lineamientos de la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses, ganadores del premio Deming, porque estas normas tuvieron sus orígenes en la milicia, debido a la naturaleza crítica de los productos militares y los problemas prácticos de investigar productos defectuosos utilizados en acción, además se destacó la importancia de los procedimientos de manufactura y los sistemas de calidad de los proveedores. Pero el contenido de la serie ISO 9000 es el mismo que el de la BS 5750, con algunas diferencias sintácticas menores.

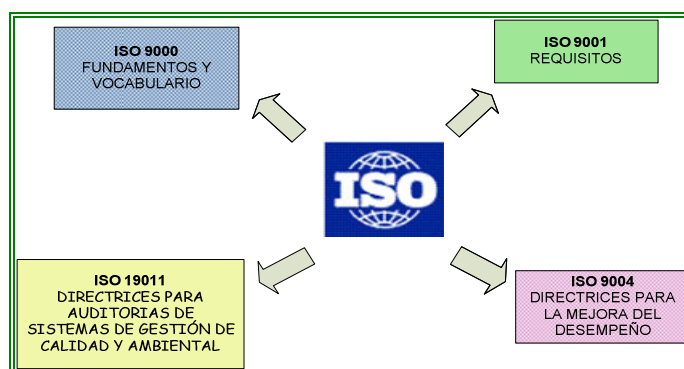
La ISO 9000 es una guía para poner en práctica un sistema de calidad total, siendo este un instrumento que se utiliza con propósitos contractuales con los clientes, al certificar que la empresa cuenta con un sistema que le permite la elaboración de productos y prestación de servicios de calidad, orientándose principalmente hacia los procesos que generan dichos productos y servicios, enfocándose hacia principios, metas y objetivos, todos ellos relacionados con el cumplimiento y satisfacción de las necesidades del consumidor.

Estas normas fueron escritas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, si no de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente, de esta forma es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos de esta como tal, asegurándole al cliente que la calidad del producto que está comprando se mantendrá en el tiempo.

En la medida que existan empresas que no hayan sido certificadas constituye la norma una diferenciación en el mercado, sin embargo con el tiempo se transformará en algo habitual y se comenzará la discriminación hacia empresas no certificadas. Esto ya ocurre hoy en países desarrollados en donde los departamentos de abastecimiento de grandes corporaciones exigen la norma a todos sus proveedores, para garantizar la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

La familia de normas ISO 9000<sup>5</sup> es un conjunto de normas internacionales y guías de calidad que ha obtenido una reputación mundial como base para establecer sistemas de gestión de la calidad, de las cuales existen cuatro normas básicas (ver figura 3) una de ellas es la ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Principios y Vocabulario, la cual tiene como propósito es establecer un punto de partida para comprender las normas y definir los términos fundamentales utilizados en la familia de normas, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.

**Figura 3** Familias de normas ISO



**Fuente:** Adaptado de <http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/seleccyuso.pdf>

También se conocen las normas, ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, que han sido integrados en la nueva ISO 9001:2000, que define los requerimientos de un sistema de gestión de calidad para cualquier organización que necesita demostrar su habilidad para proveer consistentemente producto que satisface al cliente, orientándose a la eficacia del sistema de gestión de la calidad<sup>6</sup>.

La norma ISO 9004<sup>7</sup> – Sistemas de Gestión de la Calidad – Recomendaciones para la mejora del desempeño, proporciona ayuda para la mejora de su sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas

<sup>5</sup> <http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/seleccyuso.pdf>

<sup>6</sup> Tomado de la NTC ISO 9001:2000

<sup>7</sup> <http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/seleccyuso.pdf>

a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente. Esta a su vez abarca tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

Finalmente, existe la norma ISO 19011<sup>8</sup> - Directrices para la Auditoría Medioambiental y de la Calidad, la cual proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema y conseguir objetivos de calidad definidos. Se puede usar esta norma tanto internamente como para auditar a los suministradores.

Por otro lado, es posible alcanzar mayor valor al utilizar la serie en forma integral, comenzando por ISO 9000:2005 Principios y vocabulario, se adopta ISO 9001:2000 Requisitos con la que se obtiene un primer nivel de desempeño. Las prácticas descritas en ISO 9004:2000 Recomendaciones para la mejora del desempeño, pueden luego ser implantadas para lograr cada vez mayor efectividad en el logro de las metas de la organización.

### 3.5.2 NORMA ISO 9000:2000

El marco conceptual tiene una principal diferencia que es de la gestión del sistema de calidad en la versión 2000 comparada con la versión anterior del año 1994, es la introducción del concepto de «gestión por procesos interrelacionados». En vez de normar y asegurar la calidad bajo una conceptualización estática, como ocurría en la versión de 1994, en la nueva versión se propone complementarla con una visión integral y dinámica de mejora continua, orientada a que el cliente se pueda sentir satisfecho.

En la versión 2000, se dice que el sistema de calidad debe demostrar que la organización es capaz de:

- ✚ Suministrar un producto o servicio que de manera consistente, cumpla con los requisitos de los clientes y las reglamentaciones correspondientes.

---

<sup>8</sup> Ibid.

- ✚ Lograr una satisfacción del cliente mediante la aplicación efectiva del sistema, incluyendo la prevención de no-conformidades y el proceso de mejora continua.

El modelo del sistema de calidad consiste en 4 principios que se dejan agrupar en cuatro subsistemas interactivos de gestión de calidad y que se deben normar en la organización:

- ✚ Responsabilidad de la dirección
- ✚ Gestión de los recursos
- ✚ Realización del producto o servicio
- ✚ Medición, análisis y mejora

En esta versión también se incluyeron nuevas mejoras:

- ✚ Facilitar la comunicación entre la organización y los clientes.
- ✚ Incluir nuevos elementos como la información, comunicación, infraestructuras y protección del ambiente de trabajo.
- ✚ Adaptar la terminología, como por ejemplo, usar el término organización en vez de suministrador.

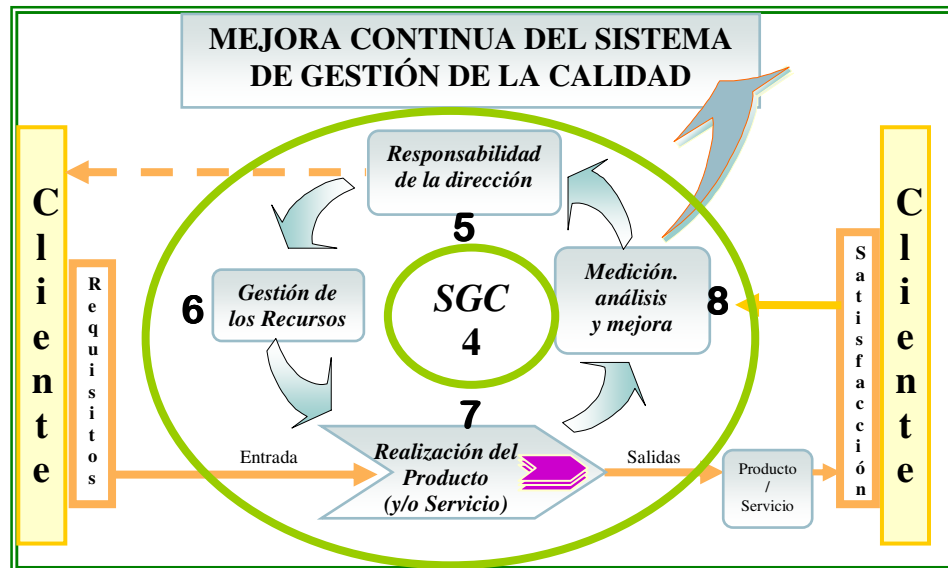
### 3.5.3 NTC ISO 9001 VERSIÓN 2000

Para facilitar su uso, ISO 9001:2000 Requisitos e ISO 9004:2000 Recomendaciones han sido desarrolladas como un par consistente.

Ambas cuentan con cinco secciones (Ver figura 4) que especifican actividades a considerar al implantar un sistema. Cuatro secciones indican requerimientos que aplican para toda organización: (4) Sistema de gestión de la calidad, (5) Responsabilidad de la dirección, (6) Gestión de los recursos y (8) Medición,

análisis y mejora. De la sección (7) Realización del Producto se podrán excluir apartados que no aplican en una operación determinada<sup>9</sup>.

**Figura 4** Modelo de un Sistema de Gestión basado en procesos.



Fuente: NTC ISO 9001:2000

- ✚ Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito.
- ✚ Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
- ✚ Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, etc.
- ✚ Gestión de los recursos: la norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: Recurso humano, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.

<sup>9</sup> Adaptado del Modulo 1 de formación: Fundamentación del sistema de Gestión de la Calidad. "norma de Calidad ISO 9001:2000". Curso Sena virtual ISO 9000. Semana 1. Colombia. Julio de 2005.

- ✚ Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
- ✚ Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

ISO 9001:2000 tiene muchas semejanzas con el famoso “Círculo de Deming”: acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en su seno cualquier actividad.

### **3.6 GESTIÓN DE COMPRAS**

Actualmente, la gestión de compras es un factor clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia que tiene en los resultados empresariales a través del margen de beneficio, de los plazos de entrega, de la calidad del producto/servicio, de la satisfacción del cliente, etc.

En los últimos años y con la aparición de las Nuevas Tecnologías y más en concreto de Internet, la gestión de compras ha visto una importante oportunidad para mejorar.

#### **3.6.1 IMPORTANCIA**

Existen varias razones por las cuales las empresas deben implementar una gestión adecuada de compras, entre las que se encuentran:

- ✚ Las compras representan un porcentaje significativo de los costos totales de las empresas por tanto un ahorro en las compras tiene un efecto multiplicador en el resultado.
- ✚ Los inventarios absorben un gran parte del capital de trabajo, de ahí la gran relevancia que toma el mejorar el manejo del tiempo de entrega para contar con una mayor disponibilidad del capital de trabajo.
- ✚ La calidad de los productos depende en gran parte de la gestión de compras; una gestión adecuada de las compras puede mejorar la calidad de los productos.

Desafortunadamente a pesar de la gran importancia de la gestión de compras, las empresas no le dan la atención que merece. Existe la idea que producción y ventas son el eje de la empresa y que compras es solo un proceso de apoyo para producción.

Sin lugar a duda las primeras empresas que han dado paso firme al cambio de concepción son las internacionales, las cuales están cambiando totalmente su proceso de compras a través de los siguientes mecanismos:

- ✚ Centralización de compras creando ventajas de escala.
- ✚ Uso de internet en el proceso.
- ✚ Integración de los departamentos de venta y compra.
- ✚ Énfasis en el resultado.

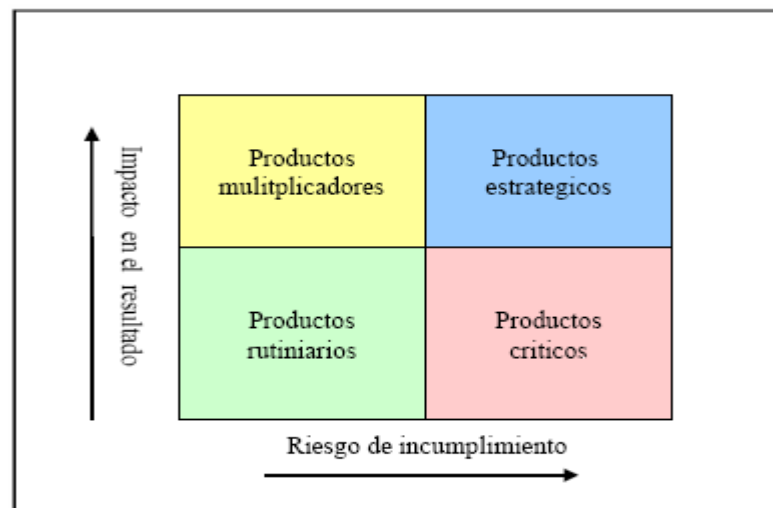
Llevando la norma ISO 9001 a los establecimientos educativos, para el caso de la Compañía de Jesús Colegio San Pedro Claver, es necesario determinar el alcance de las compras de productos y servicios que tengan efecto sobre la calidad del servicio o en los procesos de prestación del servicio; teniendo en

cuenta el mayor o menor grado de incidencia sobre los procesos de realización y sus resultados. Es conveniente que se planifique, controle y verifique el proceso de compras, por ejemplo, libros y revistas, dotación para laboratorios, para artes y deportes, mapas y software.

### 3.6.2 IMPLEMENTACIÓN

El primer paso para mejorar la Gestión de Compras es clasificar el portafolio mediante el siguiente modelo de Kraljic (Ver figura 5)

**Figura 5** Modelo de Kraljic



Fuente: Modelo de matriz estratégica de Kraljic

#### ✚ Productos-servicios multiplicadores

Tienen un alto impacto en el resultado mientras que existen muchos proveedores. El mejoramiento está en encontrar proveedores con los mejores precios.

#### ✚ Productos-servicios rutinarios

Tienen un bajo impacto en el resultado mientras que hay muchos proveedores. El mejoramiento de este grupo está en la agilización del proceso.

#### ✚ Productos-servicios críticos

Tienen un bajo impacto en el resultado mientras que hay pocos proveedores.

El mejoramiento está buscar productos alternativos de manera que disminuya el riesgo de incumplimiento por parte del proveedor.

#### ✚ Productos-servicios estratégicos

Tienen un alto impacto en el resultado mientras que hay pocos proveedores. El mejoramiento está en la relación con el proveedor, elaborar un tipo de alianza para garantizar el futuro de la empresa.

Luego de haber analizado el portafolio de compras se establece la pirámide de compras en la empresa:

#### ✚ Estrategia

Se define la estrategia y los objetivos por cada tipo de compra.

#### ✚ Táctica

Se definen las mejoras, la organización y los procedimientos para la búsqueda de fuentes, la especificación de las necesidades, la selección del proveedor, la táctica en la negociación, la contratación y últimamente la evaluación del proveedor.

#### ✚ Operaciones

Se definen las mejoras, la organización y los procedimientos para ordenar los productos / servicios y controlar si éstos cumplen con los requisitos y finalmente el pago de la factura.

La gestión de compras está estrechamente vinculada con la satisfacción del cliente y por lo tanto todas las mejoras que se realice, la organización que se defina y los procedimientos que se implementen formarán parte del sistema de aseguramiento de la calidad de la empresa.

### 3.6.3 INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

La información de las compras debe ser documentada para evitar errores de interpretación.

La empresa puede describir las características del insumo o servicio por comprar antes de informar al proveedor, para lo cual puede tener en cuenta:

- ✚ El insumo o servicio debe cumplir las necesidades y expectativas del establecimiento educativo, por ejemplo, para la compra de un equipo, la facilidad de uso, disponibilidad del manual de usuario y servicio al cliente permanente.
- ✚ En el caso de servicios de personal, se debería incluir aspectos de competencia como: experiencia, educación, formación, capacitación y habilidades y actualización permanente.
- ✚ Los requisitos de gestión de la calidad que considere pertinentes.

La empresa debe definir un método de revisión de órdenes de compra antes de emitirlas al proveedor y establecer la forma par que esa revisión quede evidenciada.

### 3.6.4 PROVEEDORES

Siguiendo la norma ISO 9001 hay que establecer el compromiso que asume la organización de:

- ✚ Evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.
- ✚ Establecer los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación.
- ✚ Mantener los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

Algunos criterios que se pueden considerar para la evaluación inicial son:

- ✚ La experiencia previa con el proveedor durante un período que indica que ha suministrado bienes o servicios en forma confiable y sistemática.
- ✚ La certificación del producto, emitida por un organismo de certificación acreditado.
- ✚ La certificación del sistema de gestión de calidad del proveedor, emitida por un organismo de certificación acreditado, que ene. Alcance cubra los bienes o servicios que va a suministrar el proveedor.
- ✚ La declaración de conformidad emitida por el proveedor.
- ✚ La evaluación del nuevo proveedor durante un periodo de prueba.
- ✚ Las referencias proporcionadas por otros clientes respecto del proveedor.
- ✚ Los criterios definidos por el establecimiento educativo para asegurarse del cumplimiento de requisitos del servicio

Dentro de los criterios que se pueden tener en cuenta para la reevaluación de los proveedores se pueden mencionar el cumplimiento de:

- ✚ Las especificaciones del bien o servicio ofrecidas por el proveedor o las exigidas por el establecimiento educativo.
- ✚ El tiempo de entrega suministrado.
- ✚ Las cantidades entregadas.
- ✚ La prestación de servicios post-entrega acordados.
- ✚ Los aspectos financieros ligados a la compra.

- ✚ El marco legal vigente.

### 3.6.5 VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

La organización debe establecer e implementar actividades necesarias para asegurarse que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Para asegurar que los insumos adquiridos cumplan con los requisitos de compra especificados, la empresa debe implementar las siguientes actividades:

- ✚ Comparar la lista de características del producto con la especificación de éste.
- ✚ Verificar la información sobre el insumo.
- ✚ Asistir a demostraciones o prácticas sobre el insumo en las instalaciones del proveedor o solicitarlas en el establecimiento educativo.

Esta verificación puede ser empleada en la evaluación posterior del proveedor y para la aceptación final del producto solicitado.

### 3.6.6 COMPRAS POR INTERNET

La gestión de compras a través de Internet es una realidad que brinda grandes oportunidades a las empresas y que se pueden resumir en las siguientes:

- ✚ Disminución de los precios de adquisición de las compras:
- ✚ Disminución de los costos de los procesos:
- ✚ Reducción de costos de compra debido a la eliminación de intermediarios

- ✚ Ampliación del número de proveedores potenciales y disminución del tiempo de localización.
- ✚ Disminución del tiempo de aprovisionamiento.
- ✚ Mejoras en la gestión de stocks y disminución de los niveles de inventario.
- ✚ Mayor aprovechamiento de los recursos humanos del área de compras.
- ✚ Información precisa sobre el estado del proceso de compra.

Aunque parezca que estas ventajas son sólo para las grandes empresas, una PYME (Pequeña Y Mediana Empresa) puede aprovechar la mayoría de las anteriores ventajas: disminución de costos de compras, reducción de costos debido a la eliminación de intermediarios, localización y evaluación de proveedores y disminución del tiempo de aprovisionamiento ya que éstas están basadas en las características de Internet y no en las de los Sistemas de Información.

## **4 DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS**

El primer paso en el diagnóstico de la situación actual del Proceso de Compras en el Colegio San Pedro Claver es comprender el contexto en el cual se enmarca, reconociéndolo como un proceso administrativo perteneciente a una empresa educativa privada.

Este análisis se despliega a través de diferentes escenarios, iniciando con una exploración del panorama general del Colegio, seguido por el análisis interno de la organización con relación a su Proyecto Educativo y Plan de Gestión.

### **4.1 SITUACIÓN ACTUAL**

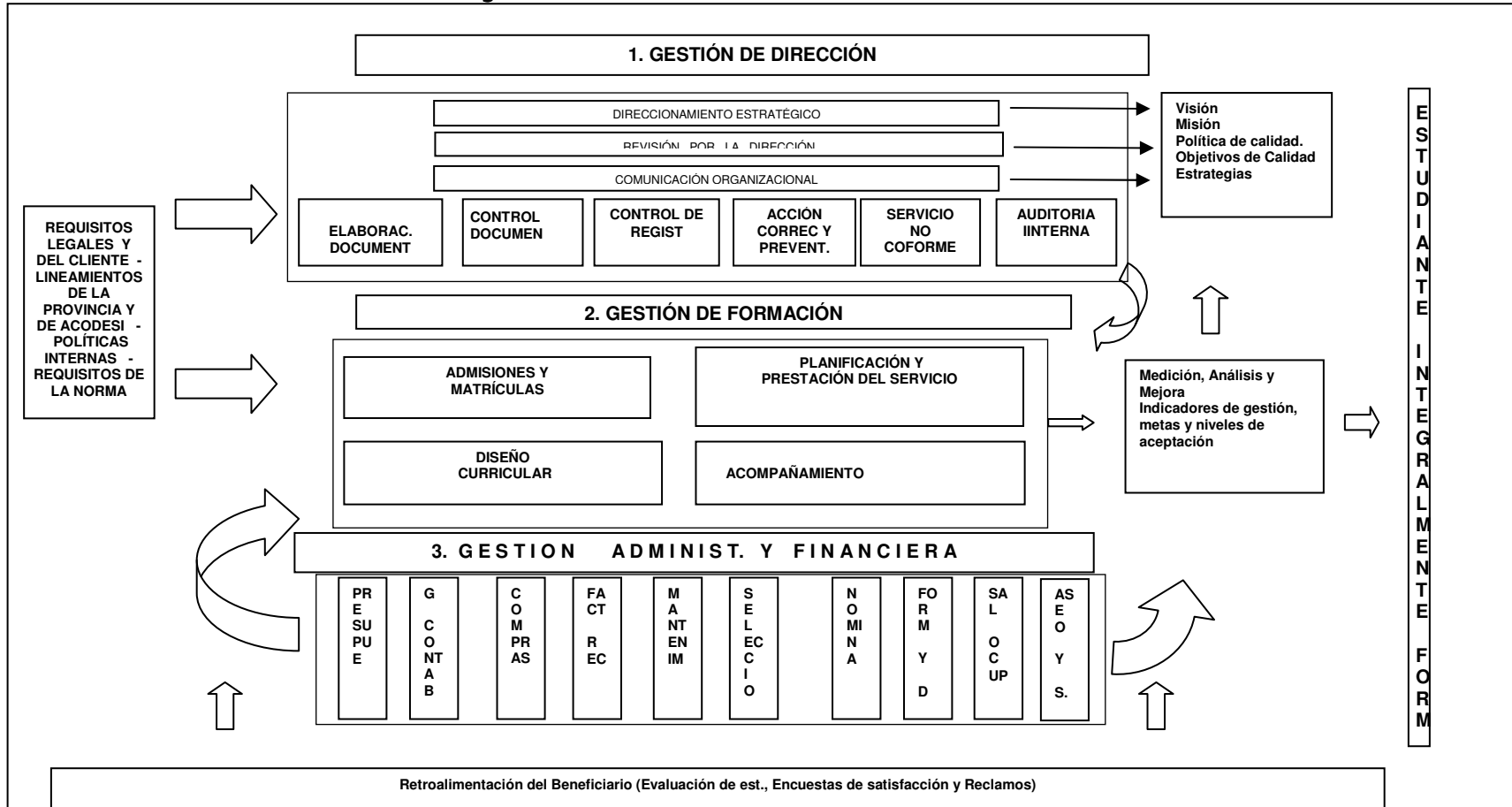
La Compañía de Jesús Colegio San Pedro Claver es una entidad educativa privada, cuyo proceso de compras es todavía muy incipiente, con tan solo 1 año de implementación, se cuenta con un procedimiento documentado del proceso de compra de bienes materiales el cual va en la versión 2.

Se tiene un departamento de compras bajo la figura de la Asistencia Administrativa sobre quien recae la responsabilidad del funcionamiento la empresa mediante la adquisición oportuna de los bienes, bajo los criterios de calidad requeridos por los usuarios (estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia).

Actualmente adolece la realización de un estudio para chequear su ejecución en términos económicos y su impacto final en la satisfacción del cliente interno, con miras a dinamizar día a día este proceso en su beneficio cada vez mayor.

## 4.2 VISIÓN SISTEMA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Figura 6 Visión Sistema de la Gestión de Calidad



Fuente: Archivo Planeación y Desarrollo

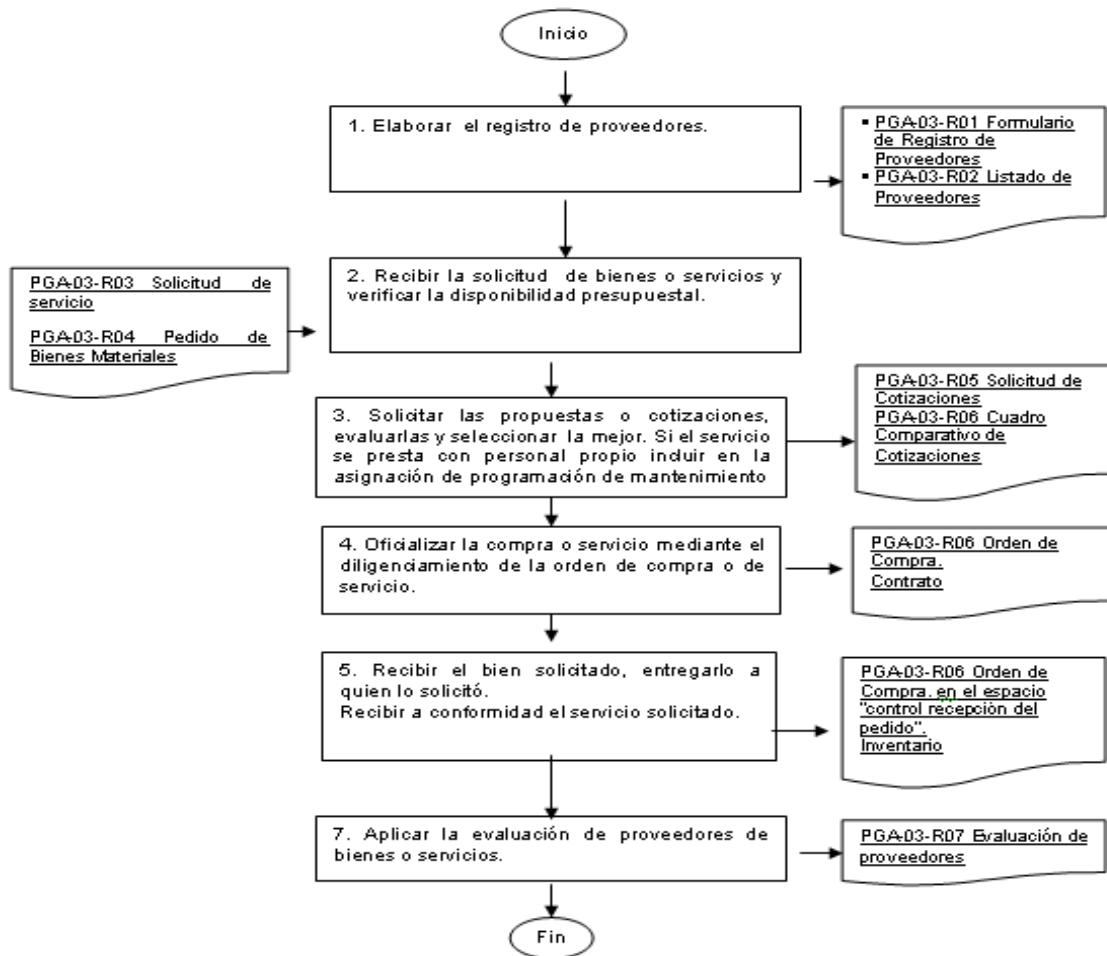


#### 4.4 OBJETIVO

Establecer los parámetros de compra y de contratación, para asegurar que el colegio adquiera suministros, insumos y servicios que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas. Definir la metodología de registro, selección y evaluación de los proveedores mayores, es decir, aquellos cuya inversión supere los 3 S.M.M.L.V.

#### 4.5 FLUJOGRAMA

Figura 8 Flujograma de Compras



Fuente: Archivo Planeación y Desarrollo

#### 4.6 ALCANCE

Este procedimiento aplica para:

Registro, selección y evaluación de proveedores.

Contratación de servicios.

Compra de suministros de oficina, insumos de aseo, materiales escolares y activos fijos.

#### 4.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Figura 9 Proceso de Compras

No.	Actividad	Cargo persona responsable	Descripción detallada de la actividad con sus documentos o registros
01	1. Elaborar el registro de proveedores.	Responsable de Compras	<p>Cada proveedor debe entregar el formulario <b><u>PGA-03-R01 Formulario de Registro de Proveedores</u></b> con los siguientes anexos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificado de Cámara de Comercio (con fecha de vigencia no superior a tres meses).</li> <li>▪ RUT</li> <li>▪ Fotocopia C.C. Representante Legal</li> <li>▪ Acreditar su experiencia comercial con referencia de 2 empresas.</li> </ul> <p>Si el proveedor tiene certificado de calidad estos documentos pueden reemplazarse por dicho certificado.</p> <p>Cuando el proveedor entrega toda la información solicitada, se hace el estudio y si cumple con los requisitos, se procede a registrarlo en la base de datos de la Institución como un proveedor calificado y se incluye en el <b><u>PGA-03-R02 Listado de proveedores.</u></b></p> <p>Este listado se actualiza cada vez que se utilizan los servicios de un nuevo proveedor o cuando se hace evaluación de proveedores.</p> <p>Para un mayor control de los proveedores se</p>



			<p>Detallando precio, marca, fechas de entrega y plazos de pago.</p> <p>El Director Administrativo y Financiero estudia el comparativo de cotizaciones teniendo en cuenta aspectos como valor, calidad, cumplimiento y garantía aprueba la compra y el proveedor elegido.</p> <p>La cotización seleccionada será aquella con un valor favorable y que cumpla los requisitos de calidad y oportunidad requeridos por el colegio.</p>
			<p>2. Si la compra es inferior a 3 S.M.M.L.V. el responsable de compras solicita telefónicamente información sobre precios y demás condiciones y le informa al Director Administrativo, quien determinará el proveedor y autorizará la compra. En este caso no es necesario que los proveedores estén inscritos.</p> <p>En cualquiera de los casos anteriores el rector puede autorizar la compra o contratación de servicios.</p>
04	Oficializar la compra mediante el diligenciamiento de la orden de compra o de servicio.	Responsable de Compras	<p>1. Los requisitos de compra se oficializan mediante el <b><u>PGA-03-R06 Orden de Compra o Servicio.</u></b> Debidamente diligenciada y enviada al proveedor seleccionado.</p> <p>2. Para contratación de servicios, en los casos necesarios, se elabora un contrato con la firma de Director Administrativo o del Rector.</p> <p>Para contratos de cuantía superior a 20 S.M.M.L.V. se solicita al proveedor una póliza de manejo de anticipo, cumplimiento y garantía</p>
05	Recibir el producto y entregar al solicitante.	Responsable de Compras	<p>El Responsable de compras hace la recepción y de manera simultánea inspecciona que el producto cumpla con los requisitos especificados en el <b><u>PGA-03-R06 Orden de Compra o Servicio.</u></b></p> <p>El control de la recepción se hace comparando la orden de compra contra la factura de compraventa o remisión del proveedor y mediante la inspección física de:</p>

			<p>cantidades, calidad, marca, cumplimiento con la fecha de entrega.</p> <p>El control de la recepción se registra en el <b><u>PGA-03-R06 Orden de Compra o Servicio</u></b>, en el espacio "CONTROL DE RECEPCIÓN DEL PEDIDO".</p> <p>Para garantizar un mayor control en la recepción de compras especiales, se le solicita al Director de Área Funcional solicitante, la revisión y aprobación de las especificaciones técnicas.</p> <p>Para la recepción de un servicio el Director del Área funcional solicitante debe verificar la oportunidad y calidad en la entrega del mismo.</p>
07	Aplicar la evaluación a los proveedores.	Director Administrativo y Responsable de Compras	Semestralmente el Director Administrativo y el Responsable de Compras realizan la evaluación a aquellos proveedores a quienes se les compra o contrata frecuentemente. La evaluación se registra en el <b><u>PGA-03-R08 Evaluación de Proveedores</u></b> .

Fuente: Archivo Asistencia Administrativa

#### 4.8 INDICADORES

Se cuenta con un solo indicador "satisfacción del cliente interno" (ver figura 10), debido a que cuando fue concebido el proceso de compras estaba muy próximo la auditoria de certificación por parte del ICONTEC y tanto el consultor como el Consejo Directivo del Colegio, consideraron pertinentes no contar con más indicadores pues recargaría más el trabajo del hasta ese momento muy incipiente departamento de compras.

La empresa hasta antes de diseñar y reglamentar el proceso de compras contaba un sistema de compras descentralizado y carente de un control real por parte de la Dirección Administrativa.

**Figura 10** Indicadores

NOMBRE	DEFINICIÓN	FÓRMULA	META	NIVEL DE FLUCTUACIÓN	FRECUENCIA	TÉCNICA	RESPONSABLE
Satisfacción del cliente interno con el procedimiento.	Establece el nivel de satisfacción de los clientes internos con los requisitos de las compras o contratación de servicios realizados	Número de clientes satisfechos/ Número total de cliente encuestados	100 %	80%	Semestral	Informe	Asistente Administrativo.

Fuente: Archivo Asistencia Administrativa

## 4.9 FORMATO

### 4.9.1 REGISTRO DE PROVEEDORES

Cada proveedor debe entregar el Formato de Registro de Proveedores (ver figura 11) con el fin de recopilar información demanda no solo por el departamento de compras sino por el departamento de contabilidad y tesorería; a saber:

- ✚ Datos generales: Razón social, Nit, dirección, teléfonos, fax, representante legal, contacto en ventas.
- ✚ Productos o servicios ofrecidos
- ✚ Referencias comerciales
- ✚ Condiciones generales de pago: Contado y/o crédito.
- ✚ Documentos anexos: Cámara de comercio, referencias, Rut.

**Figura 11** Registro de Proveedores

FECHA		No.	
<b>DATOS GENERALES</b>			
EMPRESA			
NIT			
DIRECCIÓN			
TELÉFONO		FAX	
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS SUMINISTRADOS</b>			
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>			
NOMBRE COMPLETO	C.C.		
CARGO	TEL.		
<b>CONTACTO EN VENTAS</b>			
NOMBRE COMPLETO			
CARGO	TEL.		
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>			
EMPRESA			
TIEMPO DE SERVICIO		TEL	
CONTACTO			
EMPRESA			
TIEMPO DE SERVICIO		TEL	
CONTACTO			
<b>CONDICIONES DE PAGO</b>			
15 DÍAS	30 DÍAS	45 DÍAS	CONTADO
<b>DOCUMENTOS ENTREGADOS</b>			
CÁMARA DE COMERCIO		RUT	
C.C. REPRESENTANTE LEGAL			

Fuente: Archivo Asistencia Administrativa

#### 4.9.2 LISTADO DE PROVEEDORES

Una vez el proveedor diligencia el Registro de Proveedores, se procede a registrarlo en la base datos a través del Listado de Proveedores (ver figura 12), así:

- ✚ Fecha: Fecha del día en que se actualiza el listado de proveedores.
- ✚ Nombre del proveedor: Razón social registrada en la cámara de comercio y/o Rut.
- ✚ Nit: Número de identificación tributario asignado por la DIAN, registrado en la cámara de comercio y/o Rut.
- ✚ Nombre del representante legal: Nombres y apellidos completos del representante legal registrado en la cámara de comercio y/o Rut.
- ✚ Nombre del ejecutivo de ventas: Nombres y apellidos completos del asesor de ventas asignado para atender la cuenta de la empresa.
- ✚ Dirección: Dirección de la sede administrativa del proveedor.
- ✚ Teléfono: Teléfono de la sede administrativa del proveedor.
- ✚ Actividad: Descripción de los productos y/o servicios ofrecidos por el proveedor.



#### 4.9.3 SOLICITUD DE BIENES MATERIALES

La solicitud del producto requerido por el usuario debe ser registrado en el formato “Solicitud de Bienes Materiales” (ver figura 13) completando cada uno de los siguientes datos:

- ✚ Fecha: Fecha del día en que se presenta la solicitud al departamento de compras.
- ✚ Dependencia: Nombre de la dependencia (académica, pastoral ó administración) solicitante.
- ✚ Categoría del producto: Marcar la casilla correspondiente a la clase de producto solicitado.
- ✚ Descripción: Detallar lo más específico posible las características del producto solicitado (tamaño, color, referencia, cantidad, calidad, etc.)
- ✚ Rubro o programa: Nombre del rubro del presupuesto sobre el cual solicita sea cargada la compra.
- ✚ Solicitante: Nombres y apellidos completos del usuario que solicita el producto.
- ✚ Aprobado: Nombres y apellidos completos y visto bueno del Director de Área Funcional que aprueba la compra de la solicitud.
- ✚ Recibido: Nombre y apellidos completos de la persona que recibe el producto solicitado.

**Figura 13** Solicitud de Bienes Materiales

Fecha	
-------	--

Dependencia	Categoría del Producto						
	Activos Fijos	Útiles de Oficina	Material Person.	Material Enseñ.	Útiles de Aseo	Insumos Cafetería	Material Mantenim.

Descripción del artículo	Unidad de Medida	Cantidad Solicitada	Cantidad Entregada

Rubro o Programa: \_\_\_\_\_

Solicitante	Aprobado	Recibido	
	Director Área Funcional	Fecha	

Fuente: Archivo Asistencia Administrativa

#### 4.9.4 SOLICITUD DE COTIZACIONES

En las cotizaciones se detallan los requerimientos de compra, por tal motivo se diligencia el formato de “Solicitud de Cotización” (ver figura 14) para ser enviado al proveedor, donde va contenido los siguientes datos:

- ✚ Fecha del día en que se envía la solicitud de cotización
- ✚ Razón social del proveedor
- ✚ Dirección o fax del proveedor
- ✚ Cantidad del producto a cotizar
- ✚ Descripción detalla de las características del producto a cotizar
- ✚ Detallar IVA, descuento, plazo de entrega y condiciones de pago.

**Figura 14** Solicitud de Cotizaciones

Bucaramanga, \_\_\_\_\_

Señores

\_\_\_\_\_  
Fax. \_\_\_\_\_

Estimados Señores:

Solicitamos cotizar a nombre de la COMPAÑÍA DE JESÚS COLEGIO SAN PEDRO CLAVER, con NIT. 900.015.888-3 lo siguiente:

Cantidad	Descripción ( detallar las especificaciones técnicas)


Favor detallar IVA, descuento, plazo de entrega y condiciones de pago:

Para tal efecto, le anexo los siguientes datos:

Personal de Contacto : \_\_\_\_\_

Teléfono : \_\_\_\_\_

Fax : 6 577 236 – 6 432 321

Agradeciendo su atención, me suscribo.

\_\_\_\_\_  
Asistente Administrativo

Fuente: Archivo Asistencia Administrativa



Elaborado			Aprobado		
Responsable de Compras			Director Administrativo y Financiero		

Fuente: Archivo Asistencia Administrativa

#### 4.9.6 ORDEN DE COMPRA

Los requisitos de compra se oficializan mediante el formato “Orden de Compra o Servicio” (ver figura 16), debidamente diligenciado y enviado al proveedor seleccionado, conteniendo los siguientes datos:

- ✚ Fecha del día en que se envía la orden de compra.
- ✚ Razón social del proveedor.
- ✚ Dirección o fax del proveedor.
- ✚ # de la cotización enviada por el proveedor.
- ✚ Cantidad del producto a comprar.
- ✚ Descripción detalla de las características del producto a comprar.

- ✚ Descuento tomado por pago de contado o a crédito.
- ✚ Lugar y hora de entrega de la mercancía o servicio.
- ✚ Lugar de entrega de la factura.
- ✚ Personal de contacto.

**Figura 16** Orden de Compra

Bucaramanga, \_\_\_\_\_

Señores \_\_\_\_\_

Fax. \_\_\_\_\_

Ref. Cotización # \_\_\_\_\_

Estimados Señores:

Solicitamos despachar a nombre de la COMPAÑÍA DE JESÚS COLEGIO SAN PEDRO CLAVER, con NIT. 900.015.888-3 lo siguiente:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN

Para tal efecto, le anexo los siguientes datos:

Lugar de Entrega Mercancía : \_\_\_\_\_  
 Lugar de Entrega Factura : \_\_\_\_\_  
 Horario de Entrega : \_\_\_\_\_  
 Personal de Contacto : \_\_\_\_\_  
 Tel/fax : 6 577 236 – 6 432 321

Agradeciendo su atención, me suscribo.

Asistente Administrativo

Espacio para ser diligenciado por el Colegio	
CONTROL DE RECEPCIÓN DEL PEDIDO	
VARIABLE	CALIFICACIÓN
Calidad	
Precio	
Marca	
Cantidad	
Servicio	
Forma de pago	
Plazo de entrega	
Total	

Fuente: Archivo Asistencia Administrativa

#### 4.9.7 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Semestralmente el Director Administrativo y el Responsable de Compras realizan la evaluación a aquellos proveedores a quienes se les compra o contrata frecuentemente. La evaluación se registra en el formato “Evaluación de Proveedores” (ver figura 17), en el cual va contenido los siguientes datos:

- ✚ Fecha: Fecha del día en que se diligenció la evaluación.
  
- ✚ Razón Social: Razón social del proveedor.
  
- ✚ Nit: Nit del proveedor.
  
- ✚ Dirección: Dirección de la sede administrativa del proveedor.
  
- ✚ Teléfono: Teléfono de la sede administrativa del proveedor.
  
- ✚ Ciudad: Ciudad de la sede administrativa del proveedor.
  
- ✚ Productos servicios: Productos o servicios suministrados durante el semestre.
  
- ✚ Calificación: Puntaje obtenido por cada variable evaluada.
  
- ✚ Observación: Justificación de la calificación otorgada al proveedor.
  
- ✚ Clasificación del proveedor: Marcar la casilla si de acuerdo a la calificación es confiable o no confiable.
  
- ✚ Elaborado: Nombre y apellidos del responsable de compras que elaboró la evaluación.
  
- ✚ Aprobado: Nombre y apellidos del Director Administrativo y Financiero que aprueba la evaluación.



## 4.10 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN ACTUAL

### 4.10.1 NIVEL SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO

Con el propósito de identificar el nivel de satisfacción de los clientes internos del proceso de compras en la organización, se aplicó una encuesta por medio de la cual se identificaron elementos claves dentro del proceso de acuerdo a su experiencia y percepción. (Ver anexo 1)

#### 4.10.1.1 POBLACIÓN

La Compañía de Jesús Colegio San Pedro Claver opera a través de sus dos sedes escolares, infantiles y bachillerato, sobre las cuales tiene la siguiente estructura de personal:

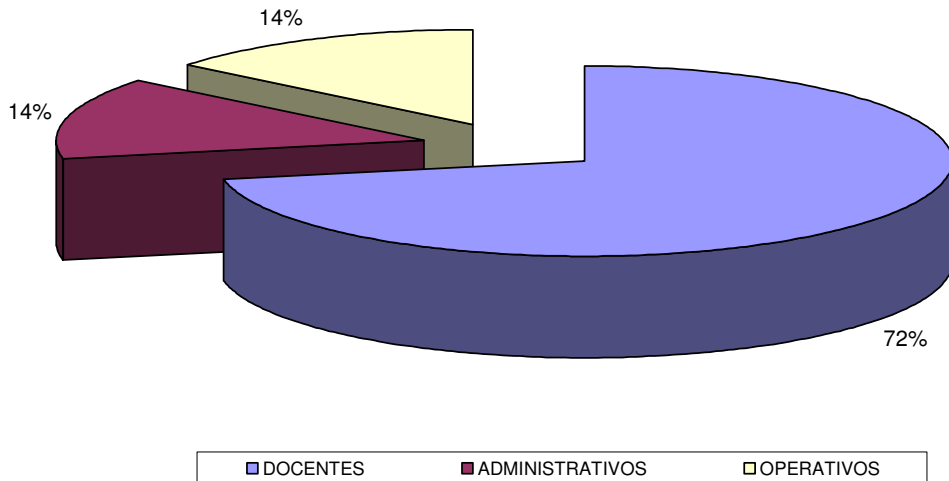
#### Sede Infantiles

**Tabla 1** Estructura personal sede infantiles

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
DOCENTES	51
ADMINISTRATIVOS	10
OPERATIVOS	10
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>

Fuente: Archivo Oficina de Personal

**Gráfica 1** Estructura personal sede infantiles

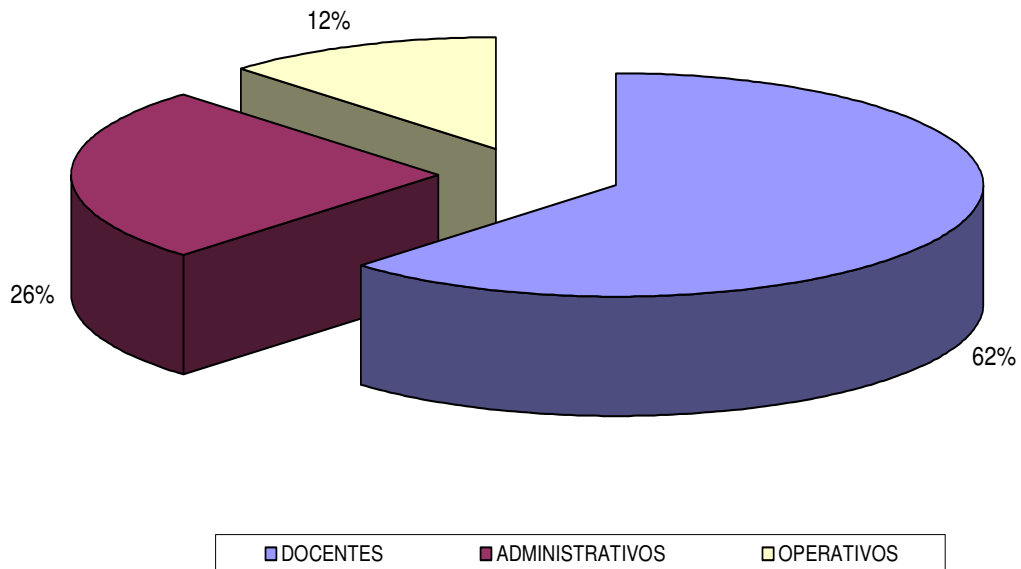


## Sede Bachillerato

**Tabla 2** Estructura personal sede bachillerato

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
DOCENTES	61
ADMINISTRATIVOS	25
OPERATIVOS	12
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>

Fuente: Archivo Oficina de Personal

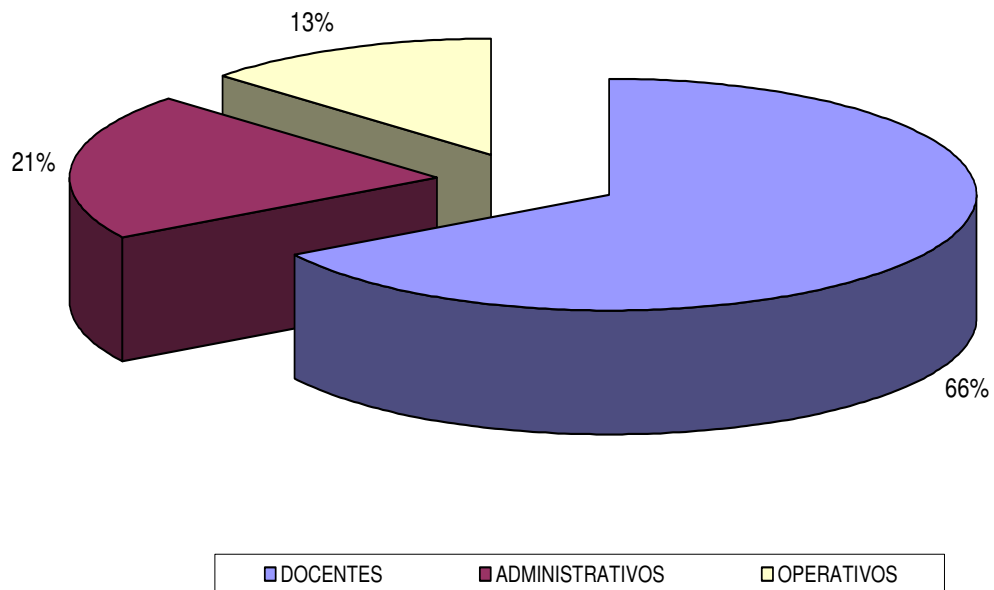
**Gráfica 2** Estructura personal sede bachillerato

## Sede Total

**Tabla 3** Estructura personal total

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
DOCENTES	112
ADMINISTRATIVOS	35
OPERATIVOS	22
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>

Fuente: Archivo Oficina de Personal

**Gráfica 3** Estructura personal total

Fuente: Archivo Oficina de Personal

#### 4.10.1.2 MUESTRA

Del total de la población de 169 empleados, se calculo el peso de participación del personal (ver tabla 4) de cada sede y por su ocupación, así:

**Tabla 4** Peso de Participación del personal

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>% PARTICIPACIÓN</i>	
	<i>INFANTILES</i>	<i>BACHILLERATO</i>
DOCENTES	46%	54%
ADMINISTRATIVOS	29%	71%
OPERATIVOS	45%	55%

Fuente: Archivo Oficina de Personal

A partir de este peso de participación se procedió hacer el estudio con una muestra de 40 personas autorizadas por las directivas, escogiéndolas de la siguiente manera:

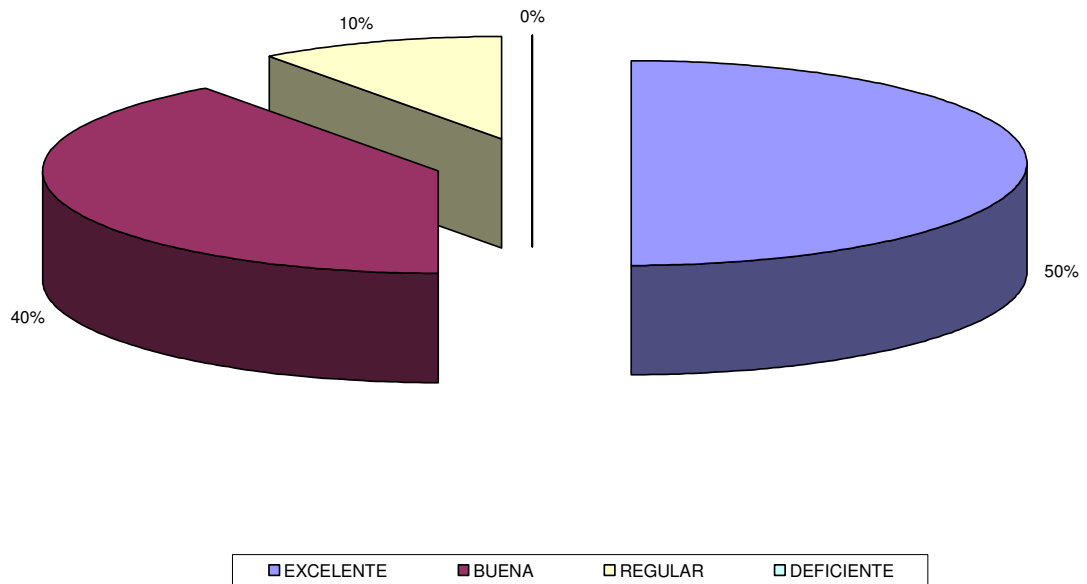
<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>	
	<i>INFANTILES</i>	<i>BACHILLERATO</i>
DOCENTES	12	15
ADMINISTRATIVOS	2	6
OPERATIVOS	2	3

#### 4.10.1.3 RESULTADOS DEL INSTRUMENTO

A continuación se describe cada una de las preguntas planteadas dentro de la encuesta y los resultados entregados por la población (Ver anexo 8.1)

 La calidad de los bienes suministrados ha sido:

<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
EXCELENTE	20
BUENA	16
REGULAR	4
DEFICIENTE	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

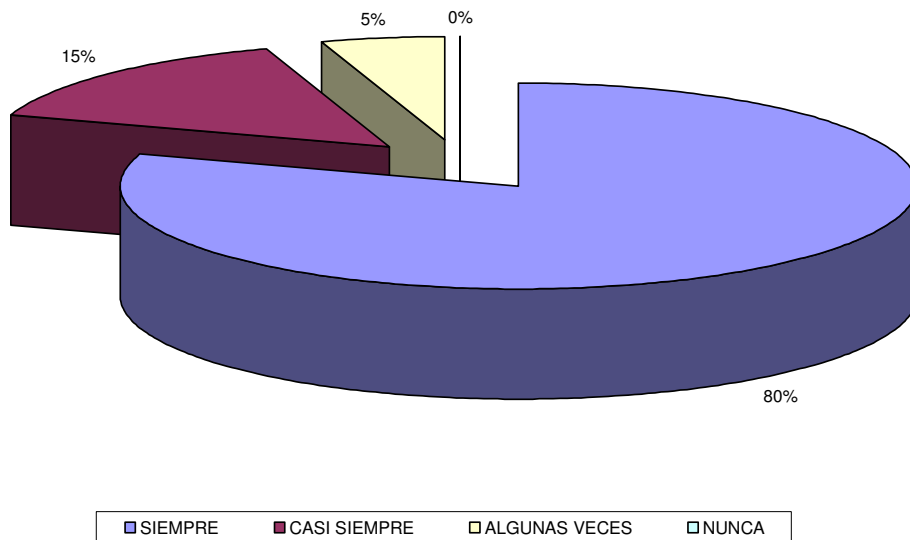


#### Observaciones:

- 🌐 Los lapiceros se secan muy rápido.
- 🌐 Los lápices de color rojo se les parte la mina fácilmente
- 🌐 El pegante en barra de norma no tiene suficiente adherencia al papel de encuadernación.
- 🌐 Los disquetes han salido varias veces obsoletos

🌈 Ha sido oportuna la entrega de bienes:

<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
SIEMPRE	32
CASI SIEMPRE	6
ALGUNAS VECES	2
NUNCA	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

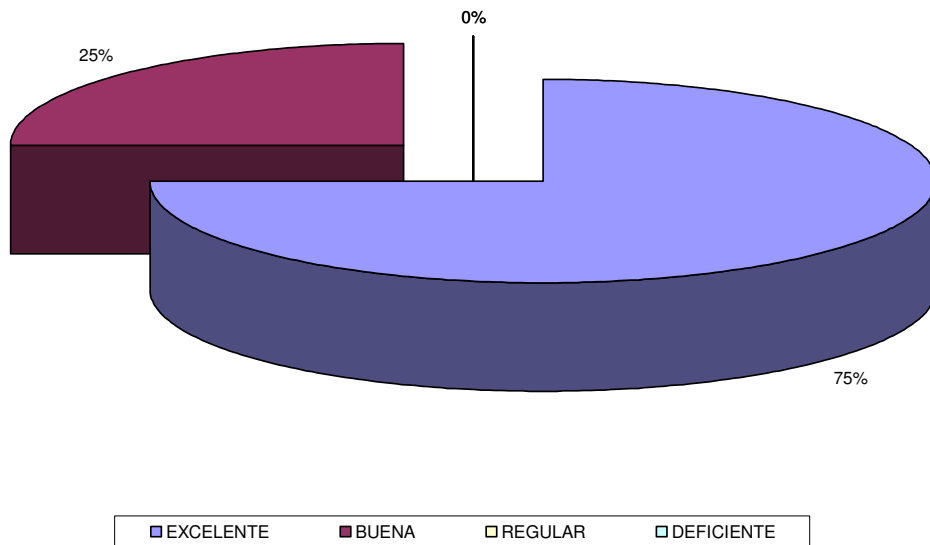


#### Observaciones:

- 🌐 Se entregan los pedidos en forma parcial
- 🌐 Debería ser entrega inmediata
- 🌐 No se dan las especificaciones apropiadas y se incurre en devoluciones que demoran la entrega
- 🌐 Se carece de una programación fina de necesidades de bienes según las actividades programadas por los docente
- 🌐 Se requiere de un mayor espacio de bodega
- 🌐 No hay software optimo de manejo de inventarios

La atención a sus observaciones ha sido:

<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
EXCELENTE	30
BUENA	10
REGULAR	0
DEFICIENTE	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>



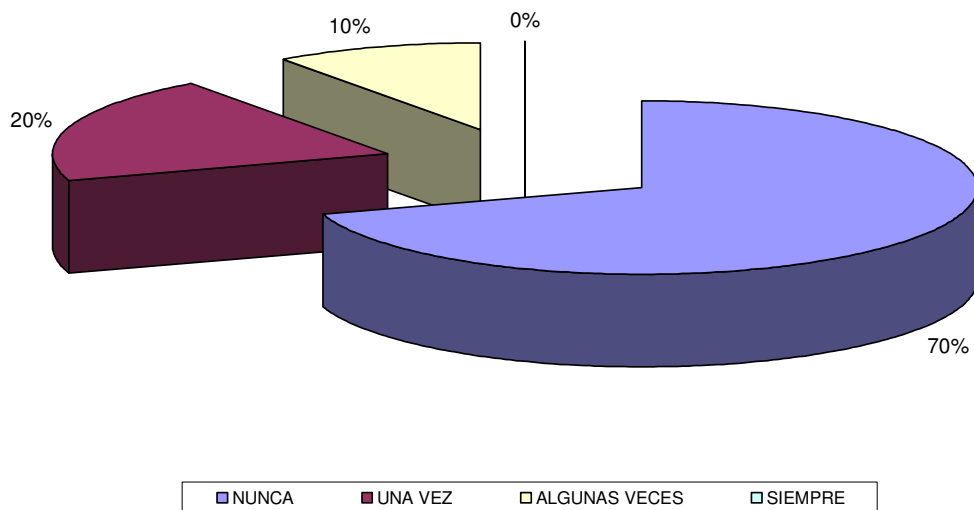
Observaciones:

- 🌍 Se atiende con calidez
- 🌍 Hay dinamismo en la recepción de solicitudes
- 🌍 Se hacen las devoluciones en forma rápida
- 🌍 No hay trabas en la entrega de pedidos.



Se le han presentado dificultades en el diligenciamiento del formato de solicitud de bienes materiales:

<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
NUNCA	28
UNA VEZ	8
ALGUNAS VECES	4
SIEMPRE	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>



Observaciones:



Desconocimiento total del formato



Consecución de la autorización del directivo del área funcional



Confusión en algunos conceptos

#### 4.10.1.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- ✚ Los lapiceros se secan muy rápido: Se detectó que la marca que presentó problemas fue Papermate debido a que duraron más de 6 meses en bodega y la tinta se secó. Se recomienda tener un stock de inventarios máximo de 3 meses en esta línea.
- ✚ Los lápices de color rojo se les parte la mina fácilmente: Se hizo seguimiento a los estudiantes (prejardín, jardín y transición) y se encontró que le dan un mal manejo a los lápices debido a que los dejan caer con demasiada frecuencia al piso y por consiguiente la mina interna se parte en varios segmentos.
- ✚ El pegante en barra de norma no tiene suficiente adherencia al papel de encuadernación: Se efectuó pruebas de calidad a varias marcas de pegante en barra y se encontró que el pega-stick es el que presenta mayor adherencia de ahí que se recomienda esta línea de pegante para la división de encuadernación.
- ✚ Los disquetes han salido varias veces obsoletos: Se realizó pruebas de calidad en varias cajas de marcas de disquete y en todas se encontraba disquetes defectuosos. Sin embargo, se habló con el proveedor y argumentó que se ha venido presentando este problema en los últimos 2 años, pero que sin embargo, el asume la garantía de los disquete que se envíen por avería.
- ✚ No se cuenta con una plataforma virtual para compras: Actualmente no se tiene un software apropiado de compras que interactúe con inventarios ni con contabilidad, dificultando la compra de mercancía en niveles óptimos ocasionando excesos o déficit.
- ✚ Debido a la premura del tiempo nos ha llevado a dinamizar el proceso de despacho de almacén y mensajería: El tiempo de respuesta de entrega de pedidos se ha dinamizado aunque a un sobre costo debido a que los

encargados de las solicitudes no la pasan con la debida antelación para tener una mejor negociación.

#### 4.10.2 NIVEL DE SATISFACCIÓN CON PROVEEDORES

Con el propósito de identificar el nivel de satisfacción de los proveedores del proceso de compras en la organización, se aplicó una entrevista por medio de la cual se identificaron elementos claves dentro del proceso de acuerdo a su experiencia y percepción. (Ver anexo 8.2)

##### 4.10.2.1 MUESTRA

Se seleccionaron cinco (5) proveedores con base en la importancia para la institución (Papelería Santacruz, Grupo Editorial Norma, Dispapeles S.A., Legis S.A. y Acodesi) debido a la influencia directa sobre la prestación del servicio educativo y al volumen comercial negociado.

Con esta muestra se abarcó los siguientes segmentos:

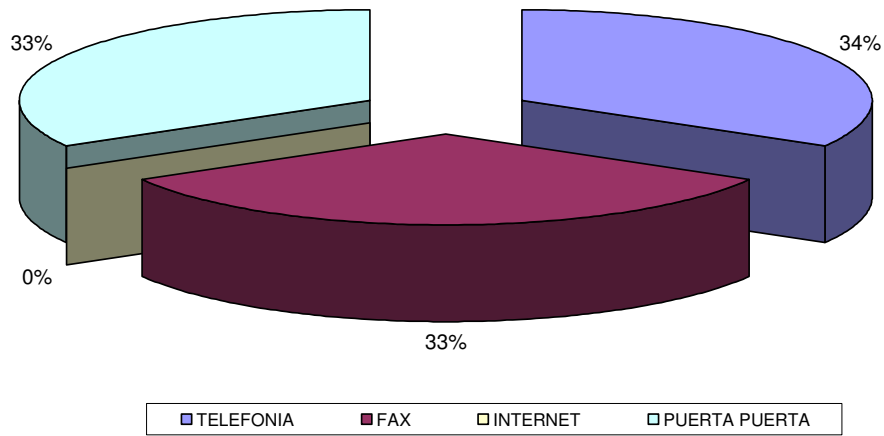
- ✚ Convenios Educativos:
  - 🌐 Acodesi (Asociación de Colegios de la Compañía de Jesús)
  
- ✚ Libros de Enseñanza:
  - 🌐 Grupo Editorial Norma
  
- ✚ Material didáctico:
  - 🌐 Legis
  - 🌐 Papelería Santacruz
  
- ✚ Papelería y útiles escolares:
  - 🌐 Dispapeles (Distribuidora de Papeles S.A.)
  - 🌐 Papelería Santacruz

4.10.2.2 RESULTADO DEL INSTRUMENTO

A continuación se describe cada una de las preguntas planteadas dentro del instrumento y los resultados entregados por la población

✚ Cuáles canales ofrece para la compra y servicio postventa?

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
TELEFONÍA	5
FAX	5
INTERNET	0
PUERTA - PUERTA	5
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>



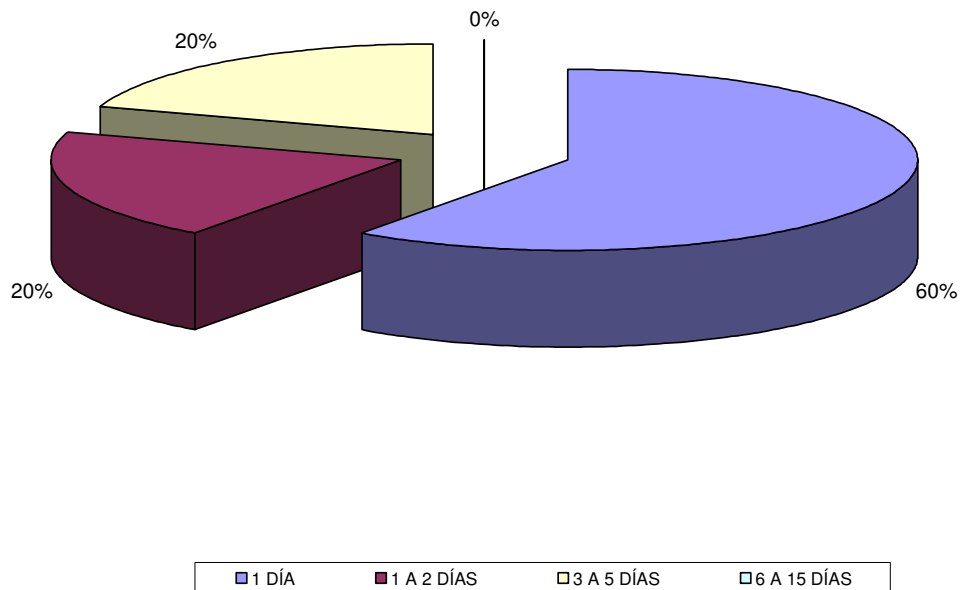
Observaciones:

🌐 No se cuenta con una plataforma virtual para compras



¿Cómo considera el tiempo exigido por el colegio para la entrega de los pedidos?

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
1 DÍA	3
1 A 2 DÍAS	1
3 A 5 DÍAS	1
6 A 15 DÍAS	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>



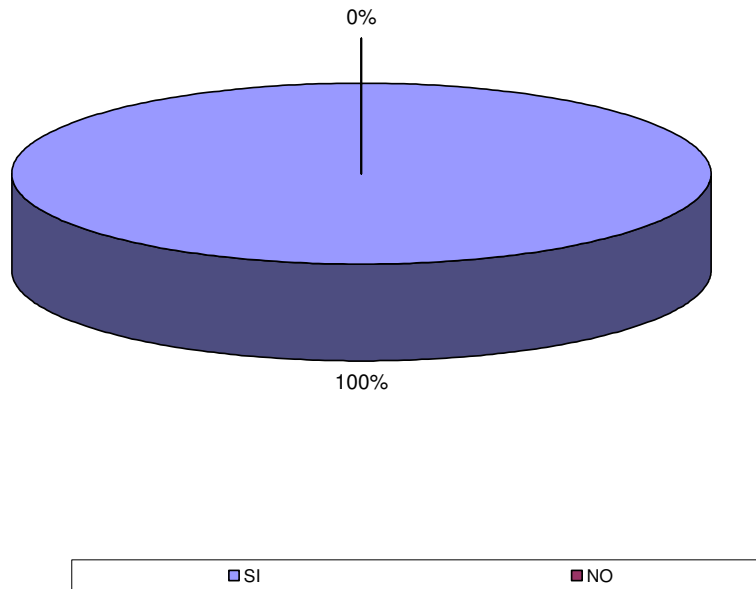
Observaciones:



Debido a la premura del tiempo nos ha llevado a dinamizar el proceso de despacho de almacén y mensajería.

¿Ha recibido retroalimentación del servicio ofrecido?

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
SI	5
NO	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

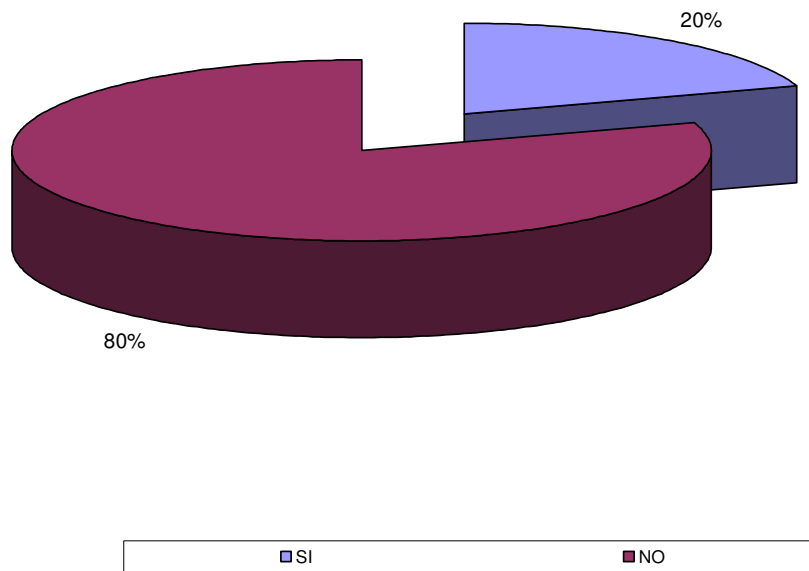


Observaciones:

Trimestralmente nos llega la evaluación

¿Ha implementado alguna mejora a partir de la retroalimentación?

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
SI	1
NO	4
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>



Observaciones:

- La evaluación efectuada no da claridad en que factores debemos mejorar
- La evaluación ha sido perfecta "100", por lo cual no se evidencia alguna solicitud de inconformidad para mejorar

#### 4.10.2.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se despliega el análisis efectuado a los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción del cliente interno y de la entrevista a proveedores.

- ✚ Trimestralmente nos llega la evaluación: Esta evaluación que se entrega trimestralmente a los proveedores aún cuando es muy incipiente ha empezado a crear una relación más cercana con ellos.
  
- ✚ La evaluación efectuada no da claridad en que factores debemos mejorar: Efectivamente la evaluación que se les está aplicando a los proveedores no da exactitud sobre los puntos sobre los cuales el proveedor ha mejorado o debe mejorar; de ahí que se sugiere la reforma al formato de evaluación de proveedores.
  
- ✚ La evaluación ha sido perfecta "100", por lo cual no se evidencia alguna solicitud de inconformidad para mejorar: Aunque la evaluación de los principales proveedores fue calificada de "100/100 no representa realmente un nivel de calidad deseado o esperado por la institución. Hay que reacondicionar esta evaluación a los patrones reales de calidad que persigue la institución.

#### 4.10.3 ANÁLISIS DEL ESTADO GENERAL DEL PROCESO DE COMPRAS

Con el propósito de dar mayor claridad y profundidad se presenta el siguiente análisis subdivido en estos 5 tópicos:

##### 4.10.3.1 SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO

- ✚ El nivel de satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad de los productos demandados (aprox. 650 productos) es bastante alto, a excepción de algunos productos (lapicero, lápiz y pegante de barra)) sobre los cuales ya se está trabajando para lograr la calidad esperada por el usuario.

- ✚ El tiempo de respuesta para la entrega de los pedidos ha llegado al nivel esperado por los Directores de Área pese al sobrecosto que se ha incurrido para ofrecer ese nivel de rapidez en la entrega.

#### 4.10.3.2 RELACIÓN CON PROVEEDORES

- ✚ Se ha logrado identificar alianzas estratégicas con 4 proveedores (Ferretería Aldía, Grupo Norma, Papelería Santacruz y Armonía Impresores) las cuales han permitido dinamizar la entrega de pedidos y obtener grandes descuentos comerciales.
- ✚ En términos reales es muy pobre todavía el desarrollo de proveedores, hasta ahora la empresa empieza a entablar esa comunicación bidireccional con los proveedores.

#### 4.10.3.3 INDICADORES DE EVALUACIÓN

- ✚ Se cuenta con solo un indicador de gestión “Nivel de satisfacción del cliente interno”, pero desafortunadamente el formato sobre el cual se calcula este indicador carece de claridad y exactitud para su diligenciamiento. De ahí que cuando los usuarios hacen la evaluación, dan ideas vagas y se sesga el nivel real de calificación. Ej. Cuando evalúan la calidad de los productos así se le hubiese suministrado 100 productos pero desafortunadamente en 1 producto tuvo insatisfacción la calificación dada por el usuario fue de “20/25”, lo cual no refleja el nivel real de calidad que se le ofreció.
- ✚ Es necesario rediseñar el formato de evaluación de proveedores
- ✚ Hay que incluir otros indicadores de evaluación que permita medir variables como: precio, tiempo de respuesta, relación proveedor, etc.

#### 4.10.3.4 FORMATOS DE CONTROL O REGISTRO

- ✚ Orden de compra: Carece el cuadro de control de recepción del pedido de variables que si son calificadas en la evaluación de proveedores; de ahí que es necesario rediseñar este formato incluyendo dichas variables.
  
- ✚ Cuadro comparativo de cotizaciones: Si bien en el proceso de compras está descrito que en el cuadro comparativo de cotizaciones se tienen aspectos como precio, marca, tiempo de entrega, etc. en la práctica solo se está evaluando la variable precio, debido a que no se está registrando las otras variables. Es necesario rediseñar este formato para que sea más evidente que se estudian todas las demás variables también.
  
- ✚ Evaluación satisfacción cliente interno: Aunque se aplica evaluación de satisfacción al cliente interno, este formato no se ha legalizado en el proceso de compras, de ahí que es necesario registrarlo al igual que hacerle un rediseño debido a que la evaluación es muy ambigua.

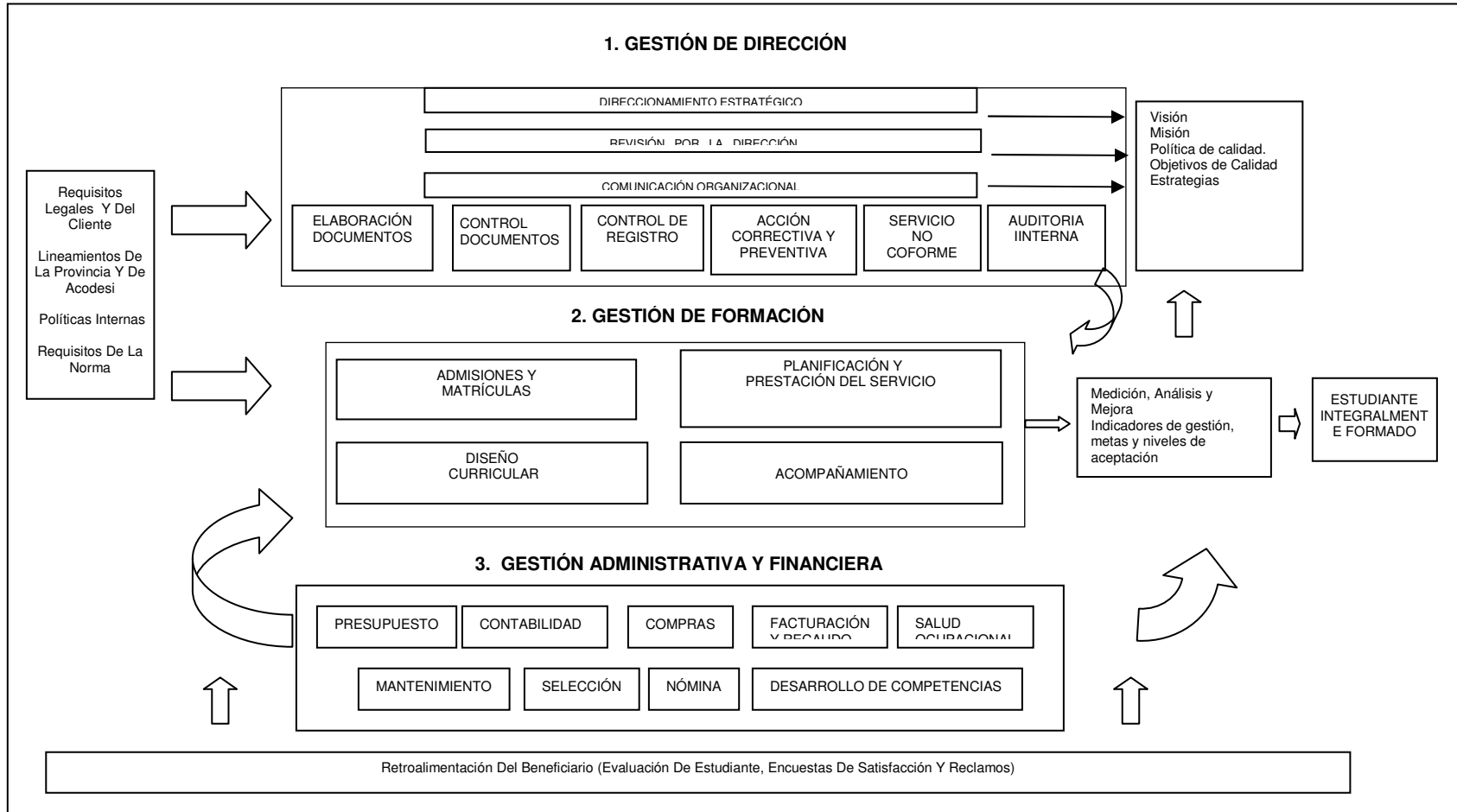
#### 4.10.3.5 IMPACTO ECONÓMICO

- ✚ La institución ha incurrido en sobrecostos innecesarios tales como excesos de fletes, pérdida de descuentos comerciales por compras al por mayor debido a que es demasiado frecuente las compras al menudeo por falta de programación de los Directores de Área, excesos de inventarios al no contarse con un herramienta informática que facilite la toma de decisiones de stock mínimos o ideales.

## 5 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS MEJORADO

Se mejoró la presentación de la visión sistémica de procesos, ya que el cuadro original presenta problemas en su diseño, no es muy clara su interpretación.

### 5.1 VISIÓN SISTÉMICA DE PROCESOS



## 5.2 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS

Se incluyó la reevaluación de proveedores como “salida” la cual no estaba documentada en el proceso original de compras y es un requisito fundamental contemplado en la norma ISO 9001.

<b>PROCESO DE COMPRAS</b>		<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>				
<b>Relación con la norma</b>	<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Entradas</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>
4.2.3 Control de Documentos 4.2.4 Control de Registros <b>6. Gestión de los recursos</b> <b>6.1 Provisión de recursos</b> <b>6.3 Infraestructura</b> <b>7.4 Compras</b> <b>7.4.1 Proceso de Compras</b> <b>7.4.2 Información de las compras</b> <b>7.4.3 Verificación de los productos comprados</b> 8. Medición, análisis y mejora procesos 8.5.2 Acciones Correctivas 8.5.3 Acciones Preventivas	Director Administrativo y Financiero	Compras	Necesidades de Insumos  Disponibilidad presupuestal  Personal Competente	Directores de Áreas Funcionales  Procedimiento de presupuesto	Ordenes de compras  Insumos entregados  Facturas y Contratos  Listado Actualizado de Proveedores  Evaluación de proveedores  Reevaluación de proveedores	Rector  Directores de Área Funcional  Empleados  Estudiantes  Proveedores

### 5.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS

Se redefinió debido a que en algunas partes iba en contra de la norma ISO 9001, tal era el caso del “alcance”; ya que no puede estar limitado por cuantías sino que depende del nivel de impacto que tenga la compra sobre la prestación del servicio educativo. Igualmente se hicieron adiciones como es el caso de la “Reevaluación de proveedores” en el flujograma, de ahí, que fuese necesario la reenumeración de los formatos.








#### 5.3.1 OBJETIVO

Adquirir suministros e insumos que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas para la prestación del servicio educativo.

#### 5.3.2 ALCANCE

Compras que tengan efecto directo sobre la calidad del servicio educativo.

Se han definido como productos con mayor grado de incidencia sobre la prestación del servicio educativo los siguientes:

-  Dotación de enfermería
-  Equipo de multicopiado
-  Equipos de cómputo y software para laboratorios de informática y oficinas de profesores.
-  Equipos y material audiovisual
-  Implementos y uniformes deportivos
-  Libros, revistas y material educativo para la biblioteca.
-  Material didáctico

- ✚ Materiales para educación artística
- ✚ Materiales, suministros y equipos para laboratorio de biología, física y química.
- ✚ Papelería, útiles y materiales escolares.
- ✚ Revista y agenda claveriana
- ✚ Textos escolares

### 5.3.3 DOCUMENTOS DE APOYO

Sistema de Gestión de Calidad. Norma NTC-ISO 9001:2000

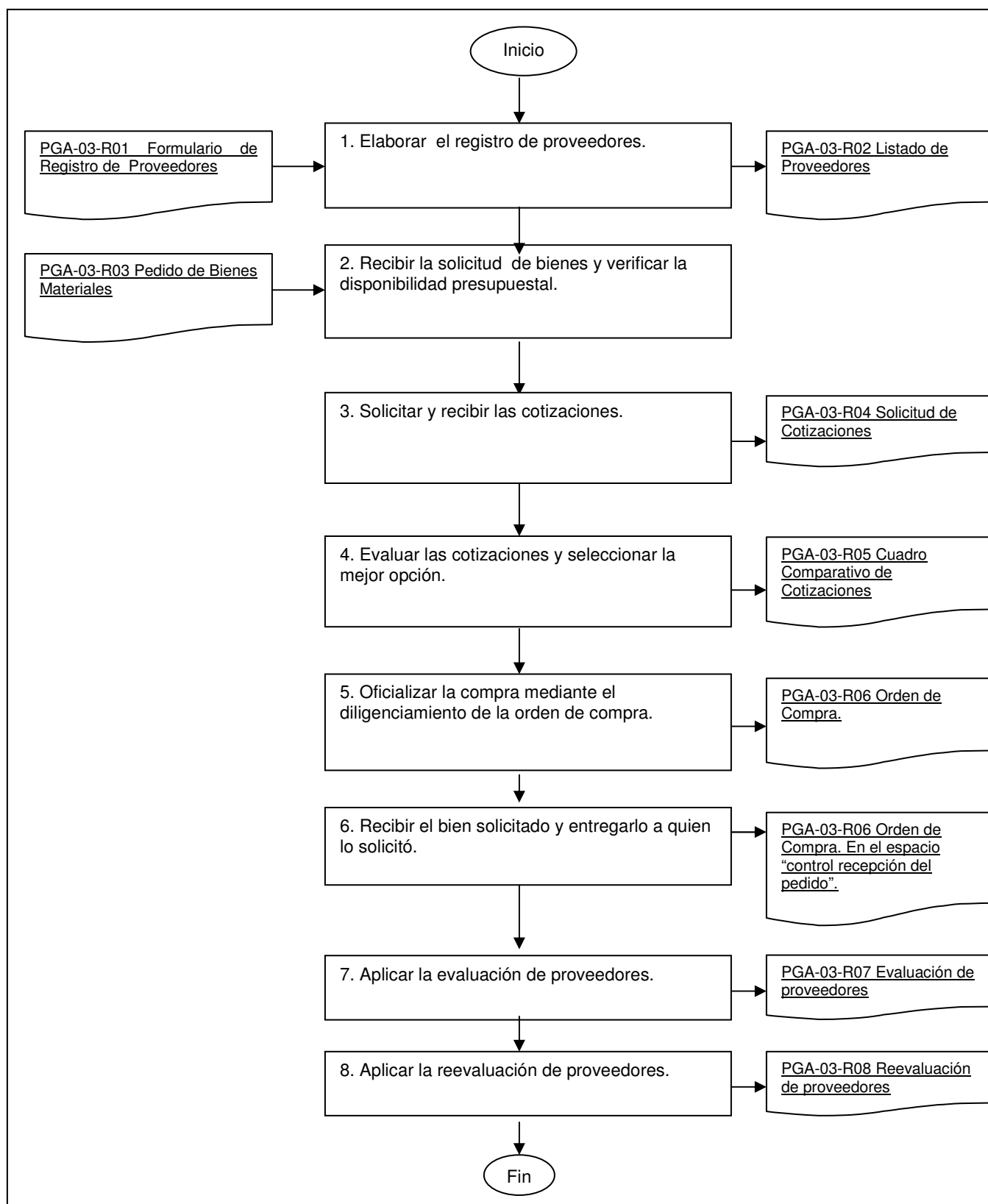
Legislación Tributaria

### 5.3.4 TERMINOLOGÍA

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto y/o servicio.

S.M.M.L.V.: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

## 5.3.5 FLUJOGRAMA



### 5.3.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Se redefinió la descripción del proceso en varios apartes, ya que carecía de claridad en varios aspectos tales como: Documentación requerida para registro de proveedores, responsable directo de la actividad, diferencia entre la evaluación y reevaluación de proveedores, etc.

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Cargo persona responsable</b>	<b>Descripción detallada de la actividad con sus documentos o registros</b>
1	Elaborar el registro de proveedores.	Asistente Administrativo	<p>Se ha establecido los siguientes requisitos para el registro y selección de proveedores a la entrega del formulario <u>PGA-03-R01 Formulario de Registro de Proveedores</u>, estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Certificado de Cámara de Comercio</li> <li>✚ Fotocopia del RUT</li> <li>✚ Fotocopia C.C. Representante Legal</li> <li>✚ Acreditar, con dos referencias, la experiencia como proveedor de los bienes ofrecidos.</li> <li>✚ Prueba previa del producto previamente aprobada por el Director del Área, para el caso de los materiales de enseñanza o personalizada.</li> <li>✚ Contar con certificado de la secretaría de salud en la manipulación, conservación e higiene de los productos alimenticios (cuando aplique).</li> </ul> <p>Si el proveedor tiene certificado de calidad avalado por el Icontec, los</p>

			<p>anteriores requisitos no aplican, salvo la presentación de copia de dicho certificado.</p> <p>Cuando el proveedor entrega toda la información solicitada, se hace el estudio y si cumple con los requisitos, se procede a registrarlo en la base de datos como un proveedor calificado y se incluye en el <u>PGA-03-R02 Listado de proveedores</u>. Este listado se actualiza cada vez que se utilizan los servicios de un nuevo proveedor o cuando se hace evaluación de proveedores.</p>
2	Recibir la solicitud de pedido de bienes y verificar la disponibilidad presupuestal	Asistente Administrativo	Los usuarios deben tramitar la solicitud de compras en el registro <u>PGA-03-R03 Solicitud de Bienes Materiales</u> el cual debe ser debidamente autorizado por el correspondiente Director del Área Funcional.
		Director Administrativo y Financiero	Si el Director Administrativo y Financiero verifica que si está dentro del presupuesto se continúa con el paso siguiente, de lo contrario se informa al Director de Área correspondiente que deberá solicitar autorización especial y el Director Administrativo determinará las modificaciones presupuestales que se deban hacer en caso de que la compra sea necesaria.
3	Solicitar y recibir las cotizaciones	Asistente Administrativo	Se consulta el <u>PGA-03-R02 Listado de Proveedores</u> y se solicitan cotizaciones a los proveedores que estén registrados

			<p>En las cotizaciones se detallan los requerimientos de compra, por tal motivo se diligencia el registro <u>PGA-03-R04 Solicitud de Cotización.</u></p> <p>Una vez recibidas las cotizaciones, el encargado de compras realiza el comparativo de cotizaciones y lo registra en el <u>PGA-03-R05 Cuadro Comparativo de Cotizaciones;</u> detallando precio, marca, fechas de entrega y plazos de pago.</p>
4	Evaluar las cotizaciones y seleccionar la mejor.	Director Administrativo y Financiero	<p>El Director Administrativo y Financiero estudia el comparativo de cotizaciones teniendo en cuenta aspectos como valor, calidad, cumplimiento y garantía.</p> <p>La cotización seleccionada será aquella con un valor favorable y que cumpla los requisitos de calidad y oportunidad requeridos por el colegio.</p>
5	Oficializar la compra mediante el diligenciamiento de la orden de compra.	Asistente Administrativo	<p>Los requisitos de compra se oficializan mediante el <u>PGA-03-R06 Orden de Compra,</u> debidamente diligenciada y enviada al proveedor seleccionado.</p> <p>Para contratos de cuantía superior a 20 S.M.M.L.V. se solicita al proveedor una póliza de manejo de anticipo, cumplimiento y garantía.</p>
6	Recibir el producto y entregar al solicitante.	Asistente Administrativo	<p>El Responsable de compras hace la recepción y de manera simultánea inspecciona que el producto cumpla con los requisitos</p>

			<p>especificados en el PGA-03-R06 Orden de Compra.</p> <p>El control de la recepción se hace comparando la orden de compra contra la factura de compraventa o remisión del proveedor y mediante la inspección física de: cantidades, calidad, marca, cumplimiento con la fecha de entrega.</p> <p>El control de la recepción se registra en el PGA-03-R06 Orden de Compra en el espacio "CONTROL DE RECEPCIÓN DEL PEDIDO".</p>
7	Aplicar la evaluación a los proveedores.	Director Administrativo y Financiero y Asistente Administrativo	Trimestralmente el Director Administrativo y el Responsable de Compras realizan la evaluación a aquellos proveedores a quienes se les compró durante ese periodo. La evaluación se registra en el <u>PGA-03-R07 Evaluación de Proveedores</u> .
8	Aplicar la reevaluación a los proveedores.	Director Administrativo y Financiero y Asistente Administrativo	Anualmente el Director Administrativo y el Responsable de Compras realizan la reevaluación a aquellos proveedores a quienes se les ha comprado durante el año. La reevaluación se registra en el <u>PGA-03-R08 Reevaluación de Proveedores</u> .

## 5.4 SISTEMA DE INDICADORES

### 5.4.1 ANÁLISIS PRELIMINAR DE INDICADORES ACTUALES:

La institución cuenta actualmente con un solo indicador de compras “Nivel de Satisfacción de Cliente Interno” que resulta como cálculo del promedio de estas cuatro variables:

 **Calidad**


Calidad percibida de los bienes entregados

 **Cumplimiento**

Cumplimiento de los bienes solicitados con los entregados.

 **Servicio**

Servicio percibido desde el inicio de la solicitud hasta la entrega del bien por parte de departamento de compras.

 **Plazo de Entrega**

Plazo de entrega demorado desde el inicio de la solicitud hasta la entrega del bien.

Se elaboró una tabla resumen a partir del levantamiento de este indicador de compras para el periodo de julio/06 a julio/07. (Ver tabla 5). Este indicador de satisfacción es calculado trimestralmente.

**Tabla 5** Nivel De Satisfacción Cliente Interno Trimestral

<i>FECHA</i>	<i>CALIDAD</i>	<i>CUMPLIMIENTO</i>	<i>SERVICIO</i>	<i>PLAZO DE ENTREGA</i>	<i>PROMEDIO</i>
Jul-06	82%	94%	95%	92%	91%
Oct-06	83%	95%	92%	92%	90%
Ene-07	86%	95%	92%	89%	91%

Abr-07	90%	90%	90%	81%	88%
Jul-07	88%	91%	93%	87%	90%

**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

#### 5.4.2 DISEÑO DE UN NUEVO SISTEMA DE INDICADORES

Si bien el indicador de satisfacción del cliente interno, según las directivas de la institución, cumple con las expectativas demandadas por la institución, me permito sugerir una modificación a este indicador al igual que un conjunto de nuevos indicadores que facilitarían aún más la toma de decisiones para concluir con un nivel de eficacia cada vez mayor.

##### 5.4.2.1 Nivel de Satisfacción Cliente Interno:

El indicador de satisfacción del cliente interno, su frecuencia actual es trimestral, lo cual no refleja realmente posible falencias en el sistema, debido a que hay meses en el año con demasiadas fluctuaciones. Por ejemplo la mayor parte de las compras académicas se efectúan en los meses de diciembre a enero, los suministros de oficinas son de febrero a marzo, etc. Por ello recomiendo la frecuencia de este indicador sea mensual.

Igualmente cabe resaltar que la institución no debe quedarse con el análisis general de este indicador, sino hacer un análisis particular sobre cada una de las 4 variables, para así dinamizar cada vez más el sistema.

##### 5.4.2.2 Tiempo Operacional:

- ✚ Tiempo promedio de respuesta entre la recepción de la requisición y la elaboración de la orden de compra de todas las transacciones.

- ✚ Frecuencia: mensual

#### 5.4.2.3 Nivel de Respuestas Satisfactorias:

✚ Porcentaje determinado entre las encuestas con respuesta satisfactoria de la recepción de bienes con las características requeridas y el total de las encuestas contestadas por el cliente interno.

✚ Frecuencia: mensual

#### 5.4.2.4 Nivel de inconformidad por proveedor

✚ Número de no conformidades por proveedor sobre el total de no conformidades.

✚ Frecuencia: semestral

#### 5.4.2.5 Nivel de demanda por dependencia

✚ Número de transacciones por dependencia sobre el total de transacciones de toda la institución.

✚ Frecuencia: mensual

#### 5.4.3 SIMULACIÓN DE LOS NUEVOS INDICADORES

Se efectuó un levantamiento histórico de los indicadores de compras para el periodo de marzo de 2006 hasta agosto de 2007, a partir del control y evaluación efectuado a las solicitudes de compra

## 5.4.3.1 Nivel de Satisfacción Cliente Interno (Ver Tabla 6)

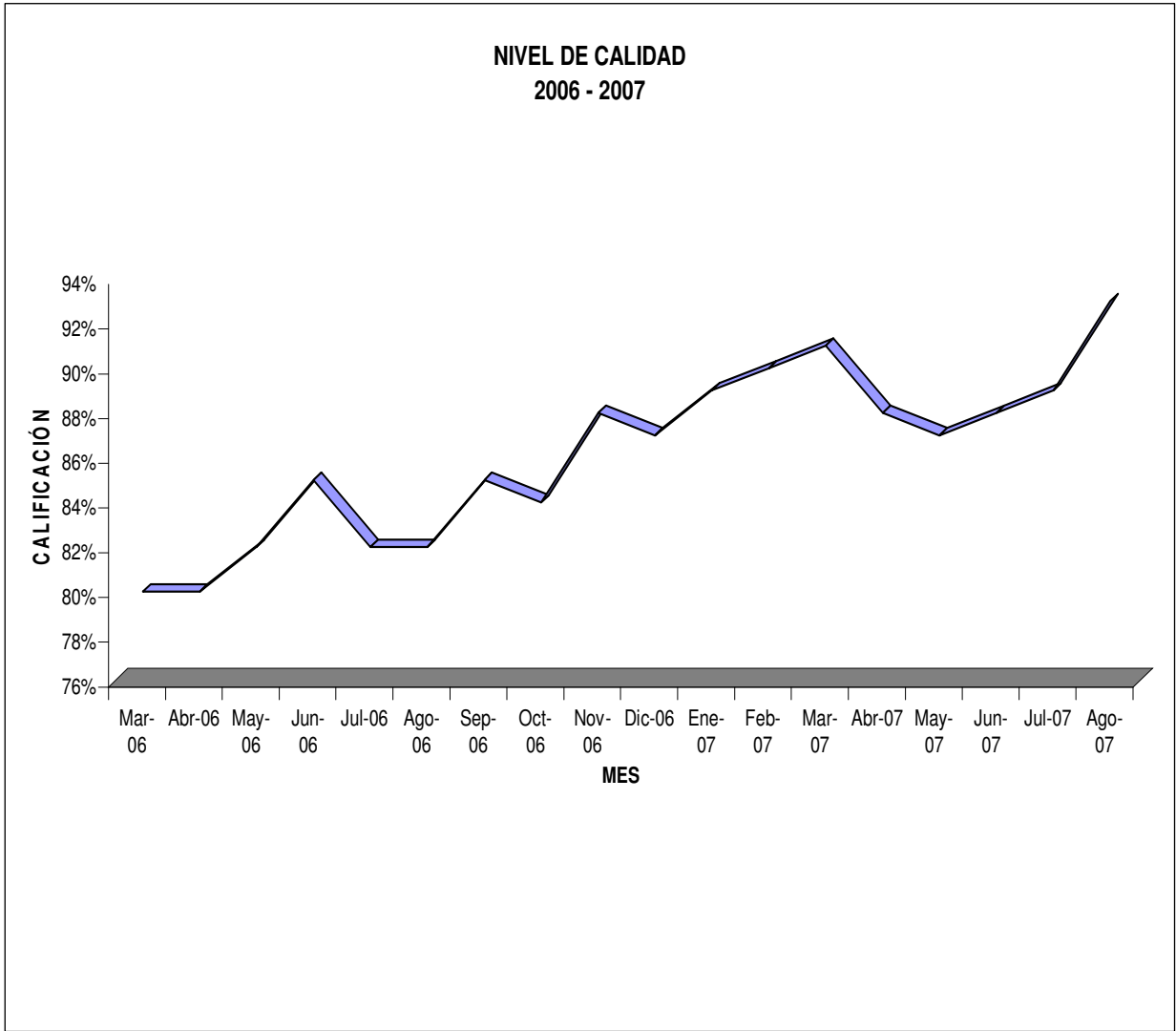
**Tabla 6** Nivel De Satisfacción Cliente Interno Mensual

<i>FECHA</i>	<i>CALIDAD</i>	<i>CUMPLIMIENTO</i>	<i>SERVICIO</i>	<i>PLAZO DE ENTREGA</i>	<i>PROMEDIO</i>
Mar-06	80%	90%	90%	70%	83%
Abr-06	80%	92%	95%	75%	86%
May-06	82%	90%	92%	75%	85%
Jun-06	85%	90%	90%	80%	86%
Jul-06	82%	94%	95%	92%	91%
Ago-06	82%	95%	90%	95%	91%
Sep-06	85%	95%	90%	90%	90%
Oct-06	84%	96%	92%	89%	90%
Nov-06	88%	94%	92%	89%	91%
Dic-06	87%	95%	91%	90%	91%
Ene-07	89%	92%	90%	80%	88%
Feb-07	90%	86%	90%	82%	87%
Mar-07	91%	91%	91%	82%	89%
Abr-07	88%	91%	93%	84%	89%
May-07	87%	90%	93%	88%	90%
Jun-07	88%	91%	92%	90%	90%
Jul-07	89%	91%	94%	94%	92%
Ago-07	93%	94%	95%	94%	94%

**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

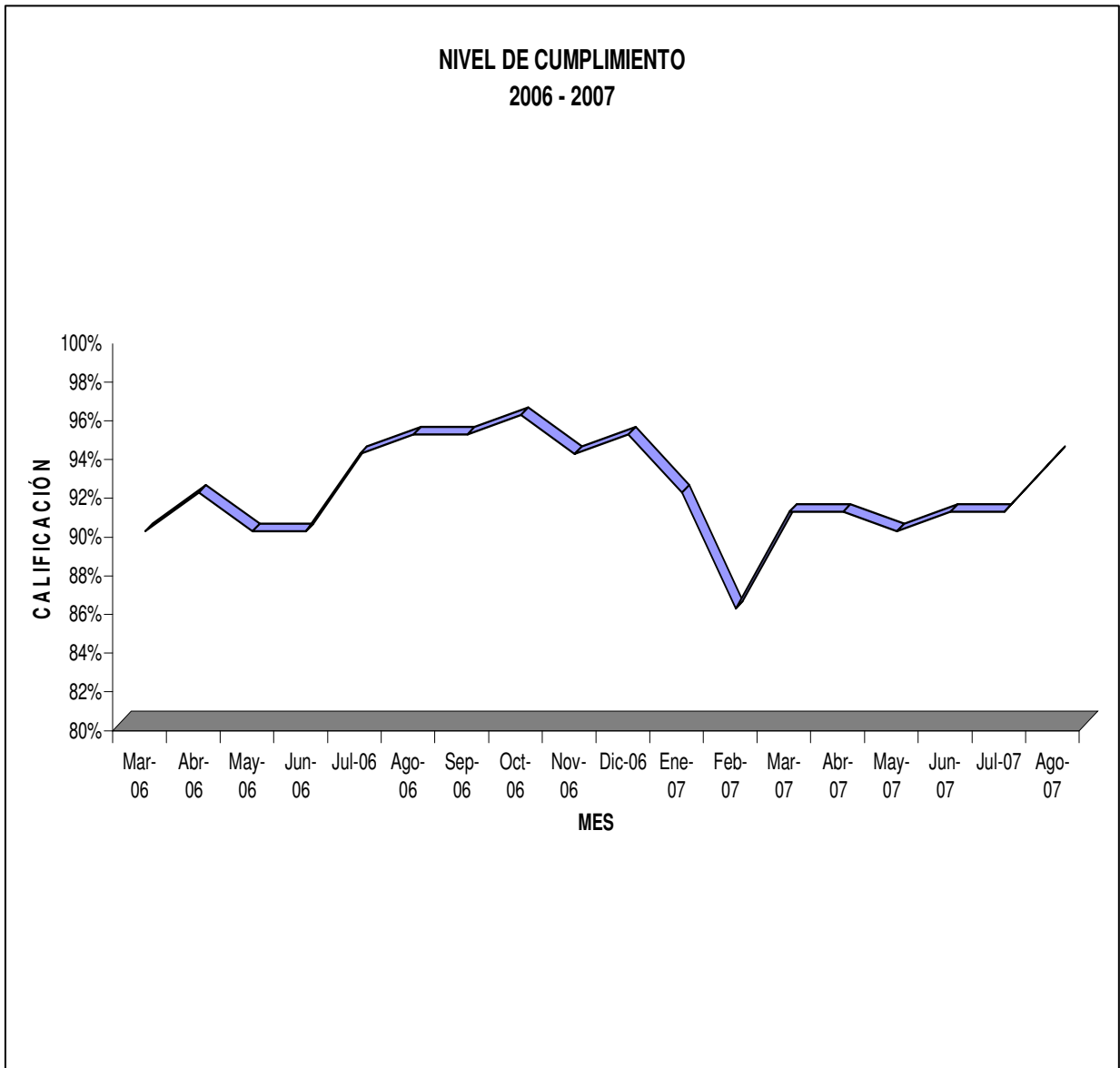
Con el propósito de visualizar más fácilmente el comportamiento histórico de estos indicadores y de facilitar su análisis se procedió a la construcción gráfica de estos valores, a partir de la técnica estadística del gráfico de líneas.

**Gráfica 4 Nivel De Calidad 2006 - 2007**



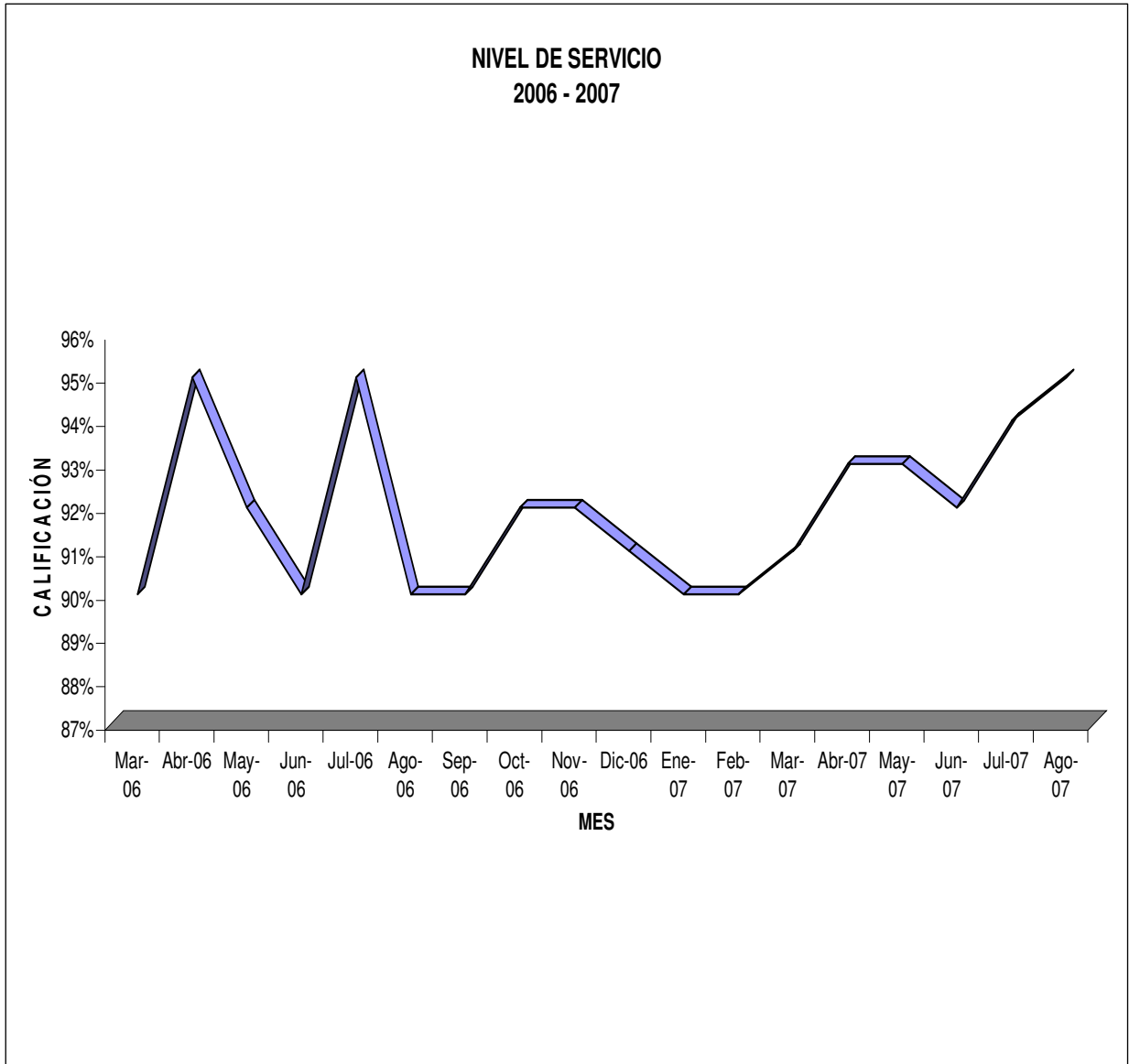
**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

**Gráfica 5 Nivel De Cumplimiento 2006 - 2007**



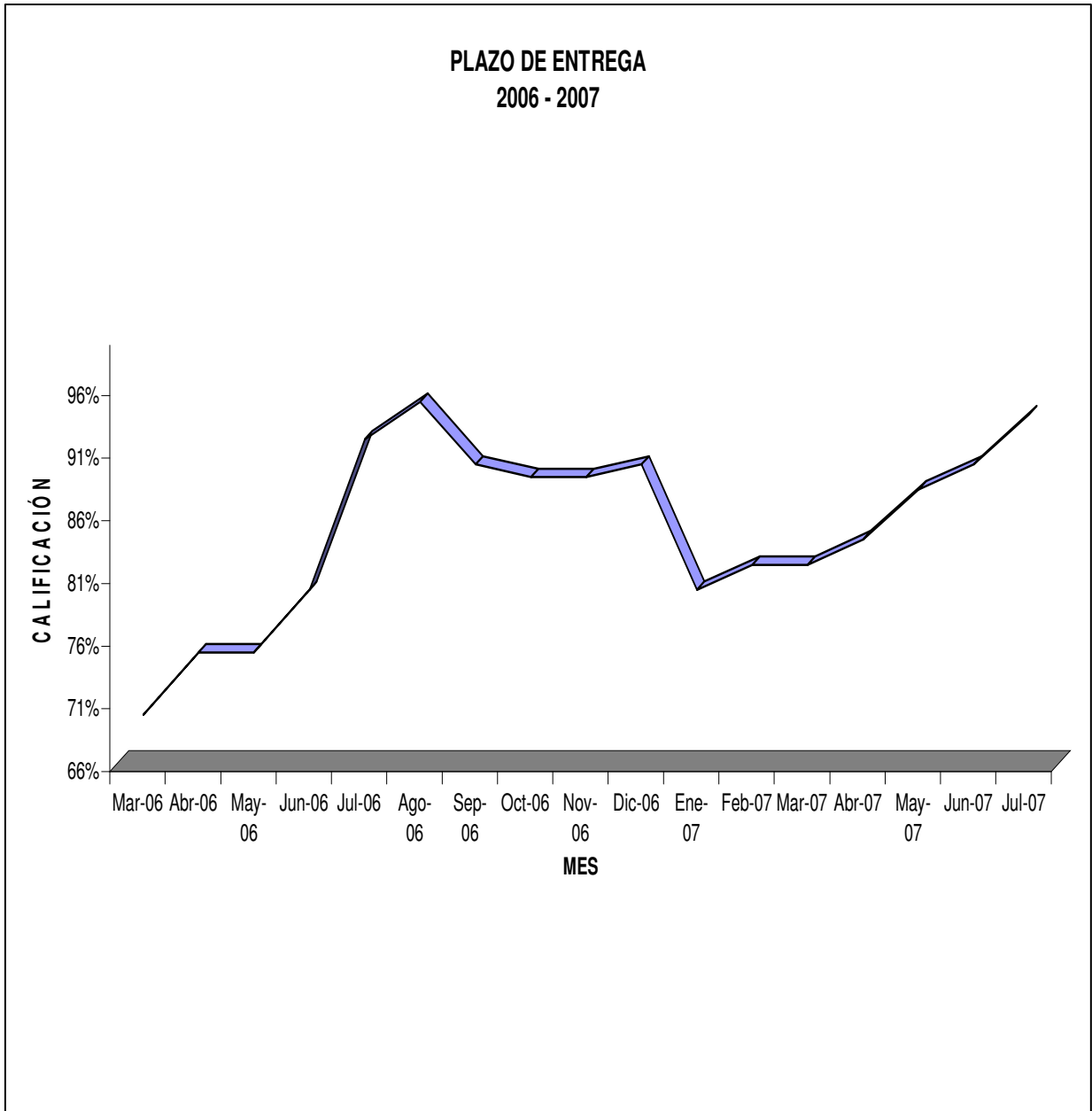
**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

**Gráfica 6 Nivel De Servicio 2006 – 2007**



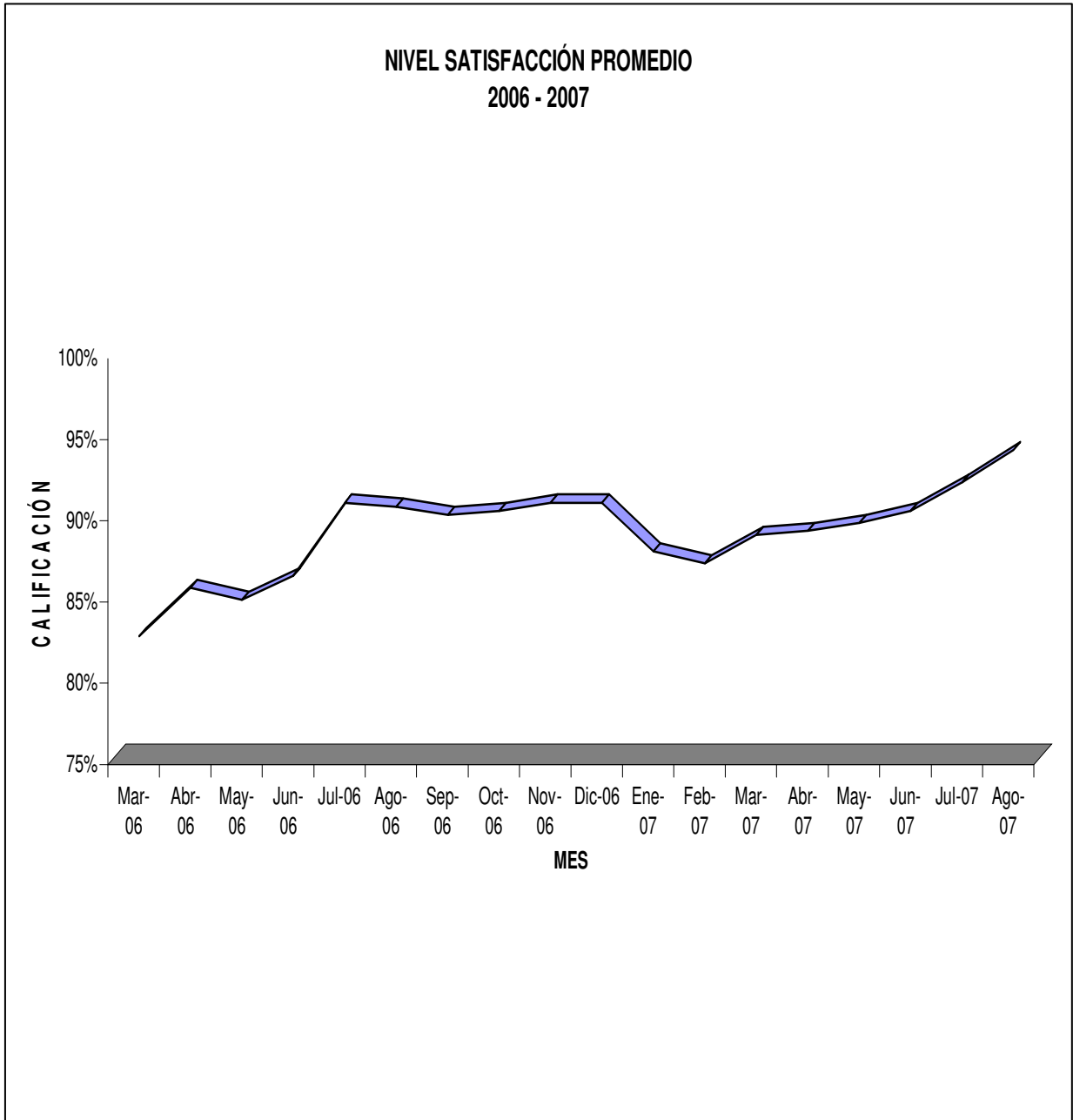
**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

**Gráfica 7** Plazo de Entrega 2006 - 2007



**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

**Gráfica 8 Nivel De Satisfacción Promedio 2006 – 2007**



**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

## 5.4.3.2 Tiempo Operacional (Ver Tabla 7)

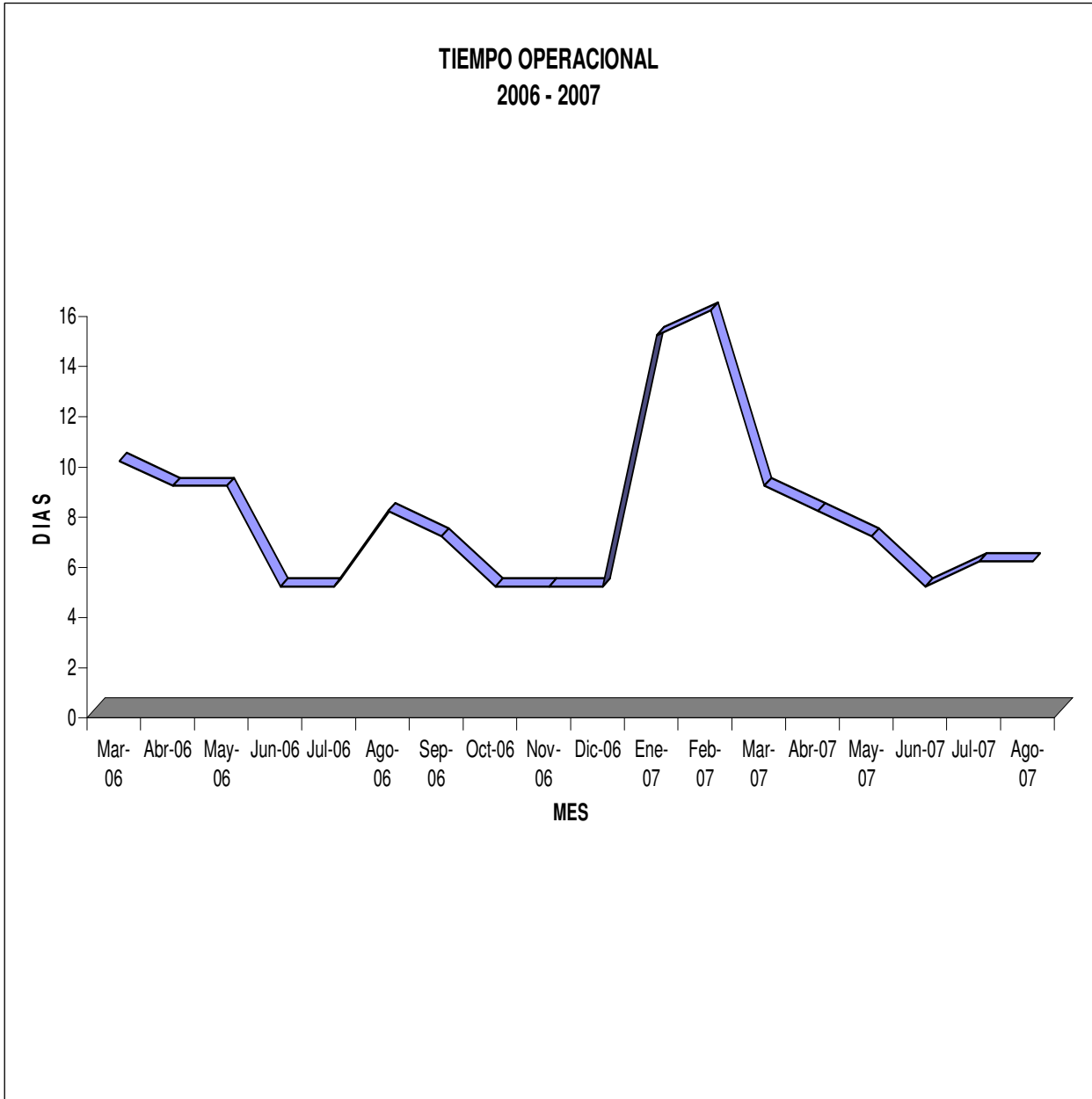
**Tabla 7** Tiempo Operacional

<i>FECHA</i>	<i>TIEMPO OPERACIONAL (Días)</i>
Mar-06	10
Abr-06	9
May-06	9
Jun-06	5
Jul-06	5
Ago-06	8
Sep-06	7
Oct-06	5
Nov-06	5
Dic-06	5
Ene-07	15
Feb-07	16
Mar-07	9
Abr-07	8
May-07	7
Jun-07	5
Jul-07	6
Ago-07	6

**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

Con el propósito de visualizar más fácilmente el comportamiento histórico de este indicador y analizar su tendencia se procedió a la construcción gráfica de estos valores, a partir de la técnica estadística del gráfico de líneas. (ver gráfica 9)

**Gráfica 9** Tiempo Operacional 2006 – 2007



**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

## 5.4.3.3 Nivel de Respuestas Satisfactorias (Ver Tabla 8)

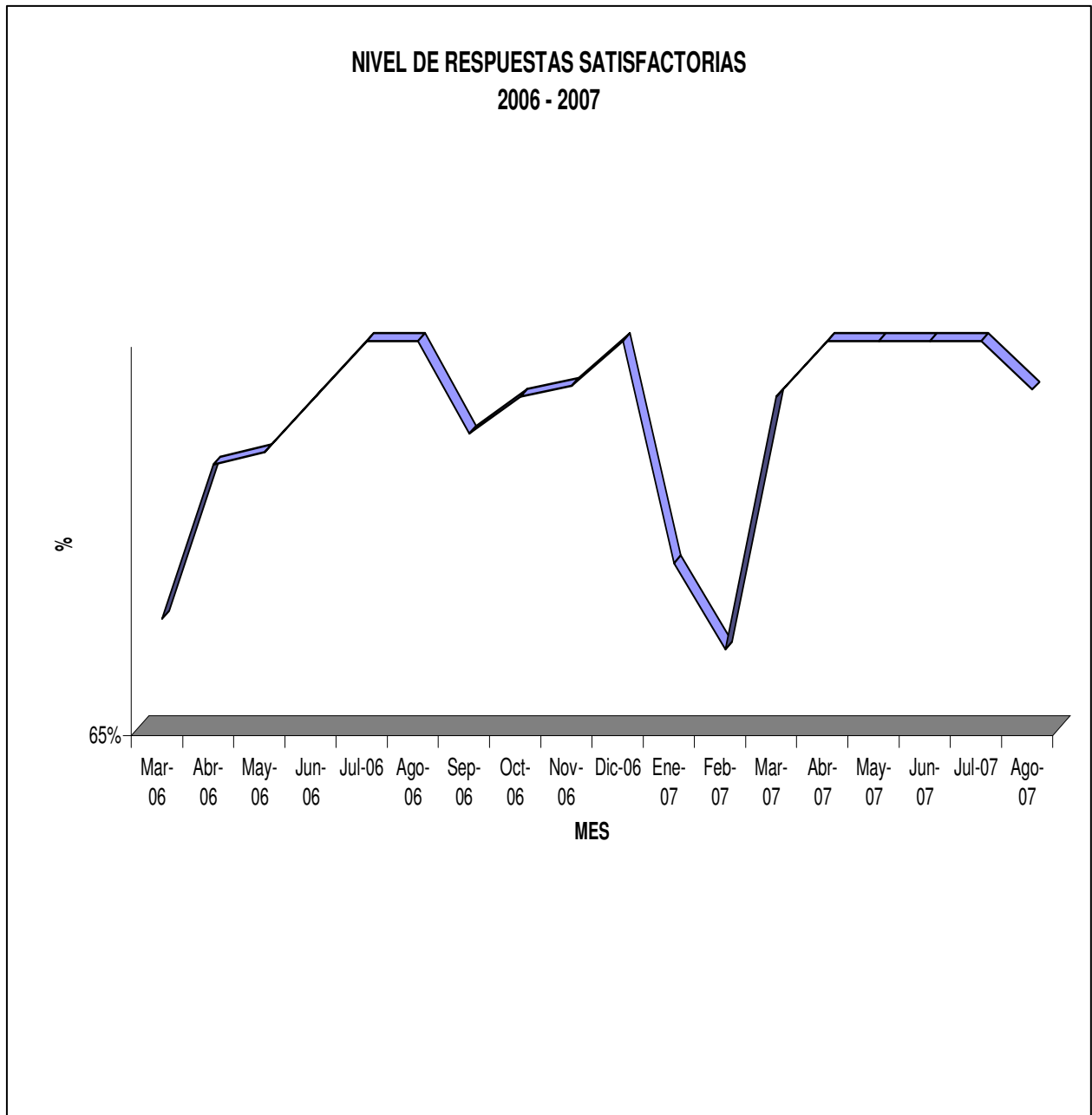
**Tabla 8** Nivel de Respuestas Satisfactorias

<i>FECHA</i>	<i>ENCUESTADOS (#)</i>	<i>ENCUESTAS SATISFACTORIAS (#)</i>	<i>NIVEL DE RESPUESTAS SATISFACTORIAS (%)</i>
Mar-06	20	15	75%
Abr-06	18	16	89%
May-06	20	18	90%
Jun-06	20	19	95%
Jul-06	22	22	100%
Ago-06	20	20	100%
Sep-06	24	22	92%
Oct-06	20	19	95%
Nov-06	25	24	96%
Dic-06	21	21	100%
Ene-07	25	20	80%
Feb-07	18	13	72%
Mar-07	20	19	95%
Abr-07	20	20	100%
May-07	21	21	100%
Jun-07	22	22	100%
Jul-07	21	21	100%
Ago-07	23	22	96%

**Fuente** Archivo de encuestas cliente interno del Colegio San Pedro Claver

Con el propósito de visualizar más fácilmente el comportamiento histórico de este indicador y de facilitar su análisis se procedió a la construcción gráfica de estos valores, a partir de la técnica estadística del gráfico de líneas (ver gráfica 10).

**Gráfica 10** Nivel de respuestas satisfactorias 2006 – 2007



**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

## 5.4.3.4 Nivel de inconformidad por proveedor (Ver Tablas 9 y 10)

**Tabla 9** Nivel de inconformidad por proveedor (jul/06 a dic/06)

<i>PROVEEDOR</i>	<i>NO CONFORMIDADES (#)</i>	<i>NO CONFORMIDADES TOTALES</i>	<i>NIVEL DE INCONFORMIDAD POR PROVEEDOR</i>
Proyectos y Montajes	1	1	100%

**Fuente** Archivo de evaluación a proveedores del Colegio San Pedro Claver

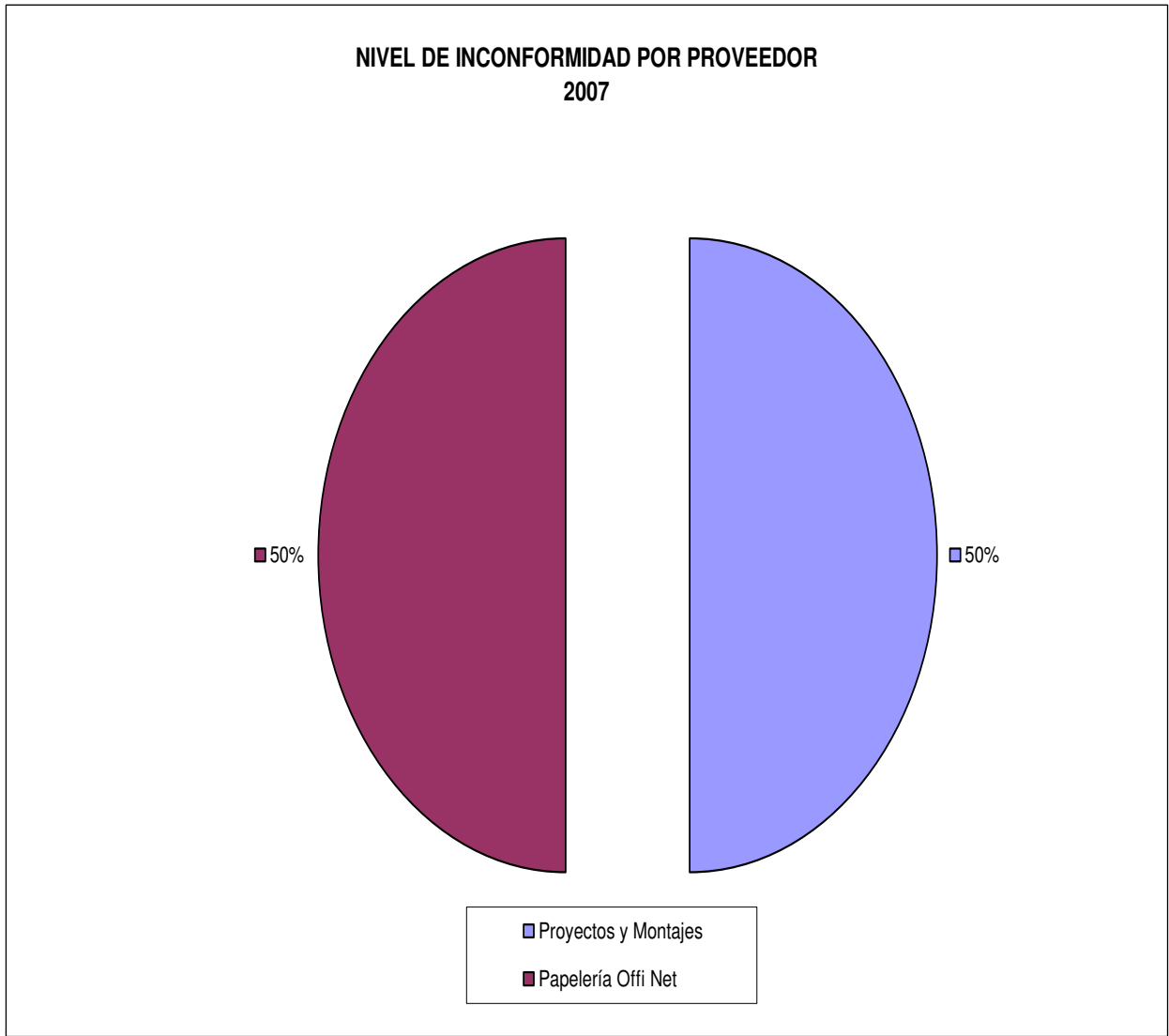
**Tabla 10** Nivel de inconformidad por proveedor (ene/07 a ago/07)

<i>PROVEEDOR</i>	<i>NO CONFORMIDADES (#)</i>	<i>NO CONFORMIDADES TOTALES</i>	<i>NIVEL DE INCONFORMIDAD POR PROVEEDOR</i>
Proyectos y Montajes	1	2	50%
Papelería Offi Net	1	2	50%

**Fuente** Archivo de evaluación a proveedores del Colegio San Pedro Claver

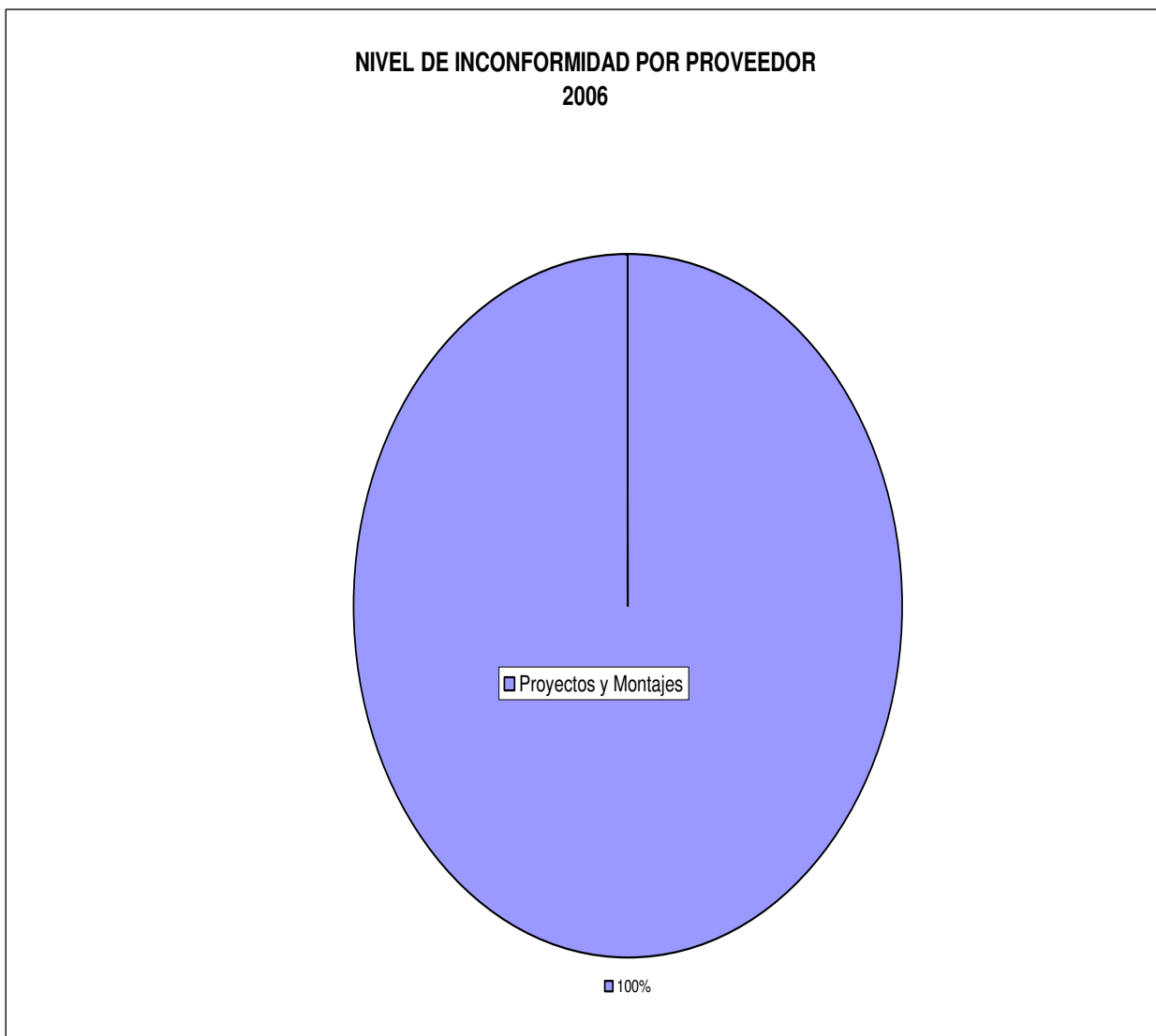
Con el propósito de visualizar más fácilmente el comportamiento histórico de este indicador y de facilitar su análisis se procedió a la construcción gráfica de estos valores, a partir de la técnica estadística del gráfico circular (ver gráfica 11 y 12).

**Gráfica 11** Nivel de inconformidad por proveedor 2007



**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

**Gráfica 12** Nivel de inconformidad por proveedor 2006



**Fuente** Archivo de Órdenes de Compra del Colegio San Pedro Claver

## 5.4.3.5 Nivel de demanda por dependencia (Ver tablas 11 a la 14)

**Tabla 11** Transacciones por Dependencia (jul/06 a dic/06)

<i>DEPENDENCIA</i>	<i>Jul-06</i>	<i>Ago-06</i>	<i>Sep-06</i>	<i>Oct-06</i>	<i>Nov-06</i>	<i>Dic-06</i>	<i>TOTAL</i>
Rectoría	1	0	0	1	0	1	3
Dirección Académica	1	0	0	0	0	4	5
Dirección Administrativa y Financiera	1	0	0	0	0	0	1
Dirección Bienestar	3	3	8	4	3	0	21
Dirección Pastoral	1	0	0	0	0	0	1
Subdirección Infantiles	5	9	15	7	11	6	53
Coordinación Académica Bachillerato	1	1	0	1	0	0	3
Coordinación Académica Infantiles	-	-	-	-	-	-	0
Coordinación Bienestar Infantiles	-	-	-	-	-	-	0
Coordinación Idiomas	1	0	1	0	0	0	2
Coordinador Restaurante	1	0	0	1	0	0	2
Coordinador Transporte Escolar	1	0	0	0	0	0	1
Coordinación Soporte Informática	1	2	1	1	0	1	6
Asia	1	0	0	0	0	0	1
Asistencia Administrativa	1	2	3	2	1	3	12
Auditoría	1	0	0	0	0	0	1
Auxiliatura de Administración	5	7	7	7	7	5	38
Comunicaciones	1	0	1	0	1	0	3
Contabilidad	1	0	1	0	0	1	3
Personal	1	1	0	1	0	0	3
Planeación y Desarrollo	1	1	0	1	0	0	3
Sistemas	1	0	0	0	1	0	2
Tesorería	1	0	0	1	0	0	2
Psicología Bachillerato	1	0	1	1	0	0	3
Psicología Infantiles	-	-	-	-	-	-	0
Psicopedagogía Bachillerato	1	0	1	1	0	1	4
Secretaría Académica Bachillerato	1	0	1	1	0	1	4
Secretaría Académica Infantiles	-	-	-	-	-	-	0
Secretaría Bienestar Bachillerato	1	0	0	1	0	0	2
Secretaría Coordinación Académica	1	0	0	0	1	0	2
Secretaría Rectoría	1	1	2	1	2	1	8
Biblioteca Bachillerato	1	0	0	0	0	0	1
Biblioteca Infantiles	-	-	-	-	-	-	0
Recepción Bachillerato	1	0	0	1	0	0	2

Docentes Bachillerato	6	25	24	30	25	4	114
Docentes Infantiles	-	-	-	-	-	-	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>52</b>	<b>66</b>	<b>63</b>	<b>52</b>	<b>28</b>	<b>306</b>

**Fuente** Archivo de solicitudes de bienes materiales del Colegio San Pedro Claver

**Tabla 12** Nivel de demanda por dependencia (jul/06 a dic/06)

<i>DEPENDENCIA</i>	<i>TRANSACCIONES (#)</i>	<i>PESO (%)</i>
Rectoría	3	1%
Dirección Académica	5	2%
Dirección Administrativa y Financiera	1	0%
Dirección Bienestar	21	7%
Dirección Pastoral	1	0%
Subdirección Infantiles	53	17%
Coordinación Académica Bachillerato	3	1%
Coordinación Académica Infantiles	0	0%
Coordinación Bienestar Infantiles	0	0%
Coordinación Idiomas	2	1%
Coordinador Restaurante	2	1%
Coordinador Transporte Escolar	1	0%
Coordinación Soporte Informática	6	2%
Asia	1	0%
Asistencia Administrativa	12	4%
Auditoría	1	0%
Auxiliatura de Administración	38	12%
Comunicaciones	3	1%
Contabilidad	3	1%
Personal	3	1%
Planeación y Desarrollo	3	1%
Sistemas	2	1%
Tesorería	2	1%
Psicología Bachillerato	3	1%
Psicología Infantiles	0	0%
Psicopedagogía Bachillerato	4	1%
Secretaría Académica Bachillerato	4	1%
Secretaría Académica Infantiles	0	0%

Secretaría Bienestar Bachillerato	2	1%
Secretaría Coordinación Académica	2	1%
Secretaría Rectoría	8	3%
Biblioteca Bachillerato	1	0%
Biblioteca Infantiles	0	0%
Recepción Bachillerato	2	1%
Docentes Bachillerato	114	37%
Docentes Infantiles	0	0%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>

**Fuente** Archivo de solicitudes de bienes materiales del Colegio San Pedro Claver

**Tabla 13** Transacciones por Dependencia (ene/07 a ago/07)

<b>DEPENDENCIA</b>	<b>Ene-07</b>	<b>Feb-07</b>	<b>Mar-07</b>	<b>Abr-07</b>	<b>May-07</b>	<b>Jun-07</b>	<b>Jul-07</b>	<b>Ago-07</b>	<b>TOTAL</b>
Rectoría	0	1	0	1	0	0	1	0	3
Dirección Académica	3	0	1	0	0	0	1	1	6
Dirección Administrativa y Financiera	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Dirección Bienestar	3	5	6	5	4	5	4	6	38
Dirección Pastoral	1	0	0	0	0	0	1	1	3
Subdirección Infantiles	4	5	4	6	5	6	9	15	54
Coordinación Académica Bachillerato	1	0	0	0	1	0	1	0	3
Coordinación Académica Infantiles	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Coordinación Bienestar Infantiles	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Coordinación Idiomas	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Coordinador Restaurante	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Coordinador Transporte Escolar	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Coordinación Soporte	2	1	0	1	0	0	2	0	6

Informática									
Asia	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Asistencia Administrativa	4	2	3	2	2	2	3	2	20
Auditoría	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Auxiliatura de Administración	8	7	7	7	7	7	9	7	59
Comunicaciones	1	0	0	0	1	0	1	0	3
Contabilidad	1	0	1	0	0	0	1	0	3
Personal	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Planeación y Desarrollo	1	1	0	1	0	0	1	0	4
Sistemas	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Tesorería	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Psicología Bachillerato	1	0	0	1	0	0	1	1	4
Psicología Infantiles	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Psicopedagogía Bachillerato	1	0	0	1	0	0	1	1	4
Secretaría Académica Bachillerato	1	0	1	1	0	0	1	0	4
Secretaría Académica Infantiles	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Secretaría Bienestar Bachillerato	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Secretaría Coordinación Académica	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Secretaría Rectoría	1	0	2	0	1	0	1	1	6
Biblioteca Bachillerato	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Biblioteca Infantiles	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Recepción Bachillerato	1	0	0	0	1	0	1	0	3
Docentes Bachillerato	6	20	8	15	12	9	21	12	103
Docentes Infantiles	-	-	-	-	-			0	0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>42</b>	<b>33</b>	<b>44</b>	<b>34</b>	<b>29</b>	<b>72</b>	<b>47</b>	<b>353</b>

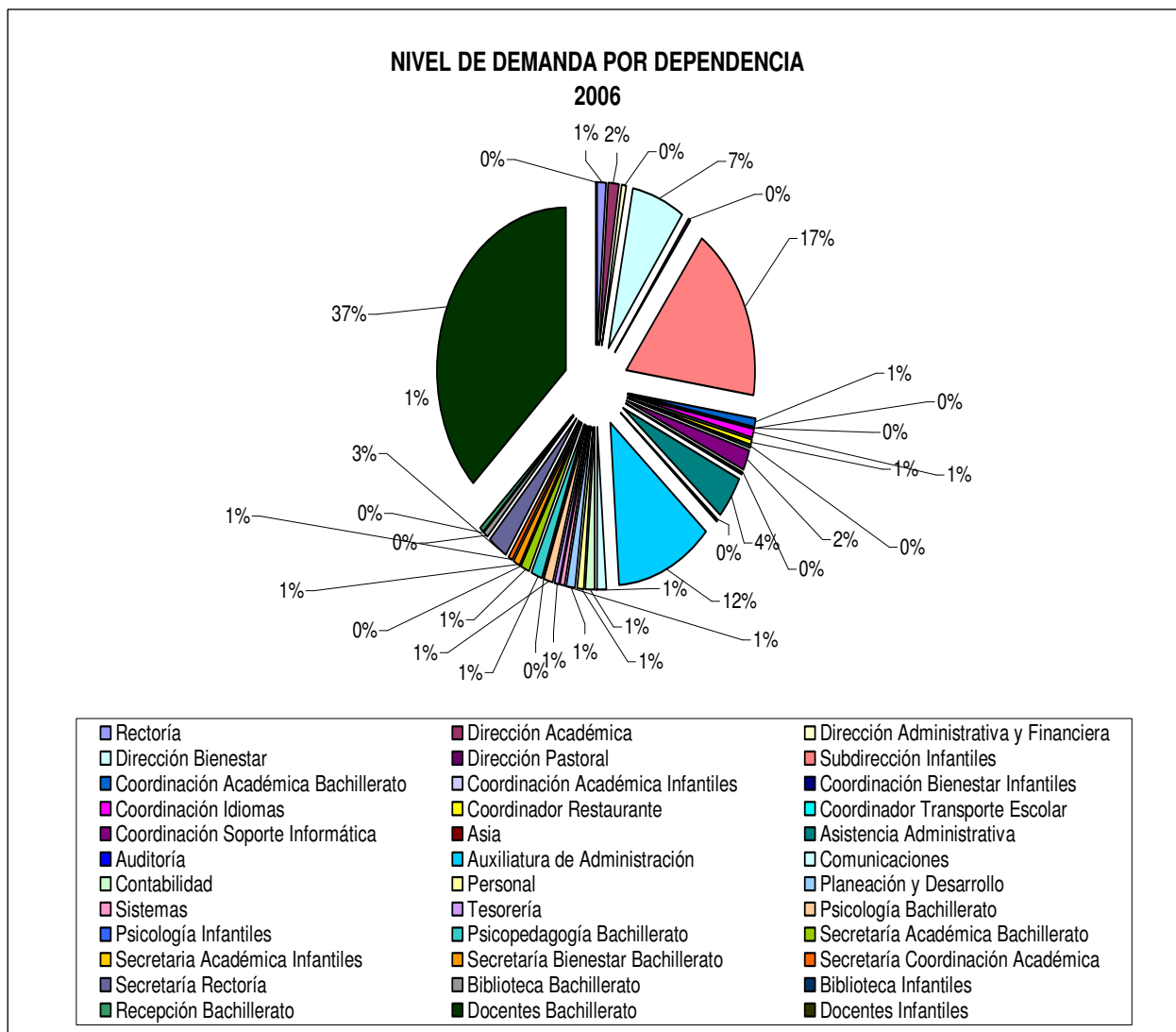
Fuente Archivo de solicitudes de bienes materiales del Colegio San Pedro Claver

**Tabla 14** Nivel de demanda por dependencia (ene/07 a ago/07)

<b>DEPENDENCIA</b>	<b>TRANSACCIONES (#)</b>	<b>PESO (%)</b>
Rectoría	3	1%
Dirección Académica	6	2%
Dirección Administrativa y Financiera	2	1%
Dirección Bienestar	38	11%
Dirección Pastoral	3	1%
Subdirección Infantiles	54	15%
Coordinación Académica Bachillerato	3	1%
Coordinación Académica Infantiles	0	0%
Coordinación Bienestar Infantiles	0	0%
Coordinación Idiomas	2	1%
Coordinador Restaurante	3	1%
Coordinador Transporte Escolar	2	1%
Coordinación Soporte Informática	6	2%
Asia	2	1%
Asistencia Administrativa	20	6%
Auditoría	2	1%
Auxiliatura de Administración	59	17%
Comunicaciones	3	1%
Contabilidad	3	1%
Personal	3	1%
Planeación y Desarrollo	4	1%
Sistemas	2	1%
Tesorería	3	1%
Psicología Bachillerato	4	1%
Psicología Infantiles	0	0%
Psicopedagogía Bachillerato	4	1%
Secretaría Académica Bachillerato	4	1%
Secretaría Académica Infantiles	0	0%
Secretaría Bienestar Bachillerato	2	1%
Secretaría Coordinación Académica	2	1%
Secretaría Rectoría	6	2%
Biblioteca Bachillerato	2	1%
Biblioteca Infantiles	0	0%
Recepción Bachillerato	3	1%
Docentes Bachillerato	103	29%

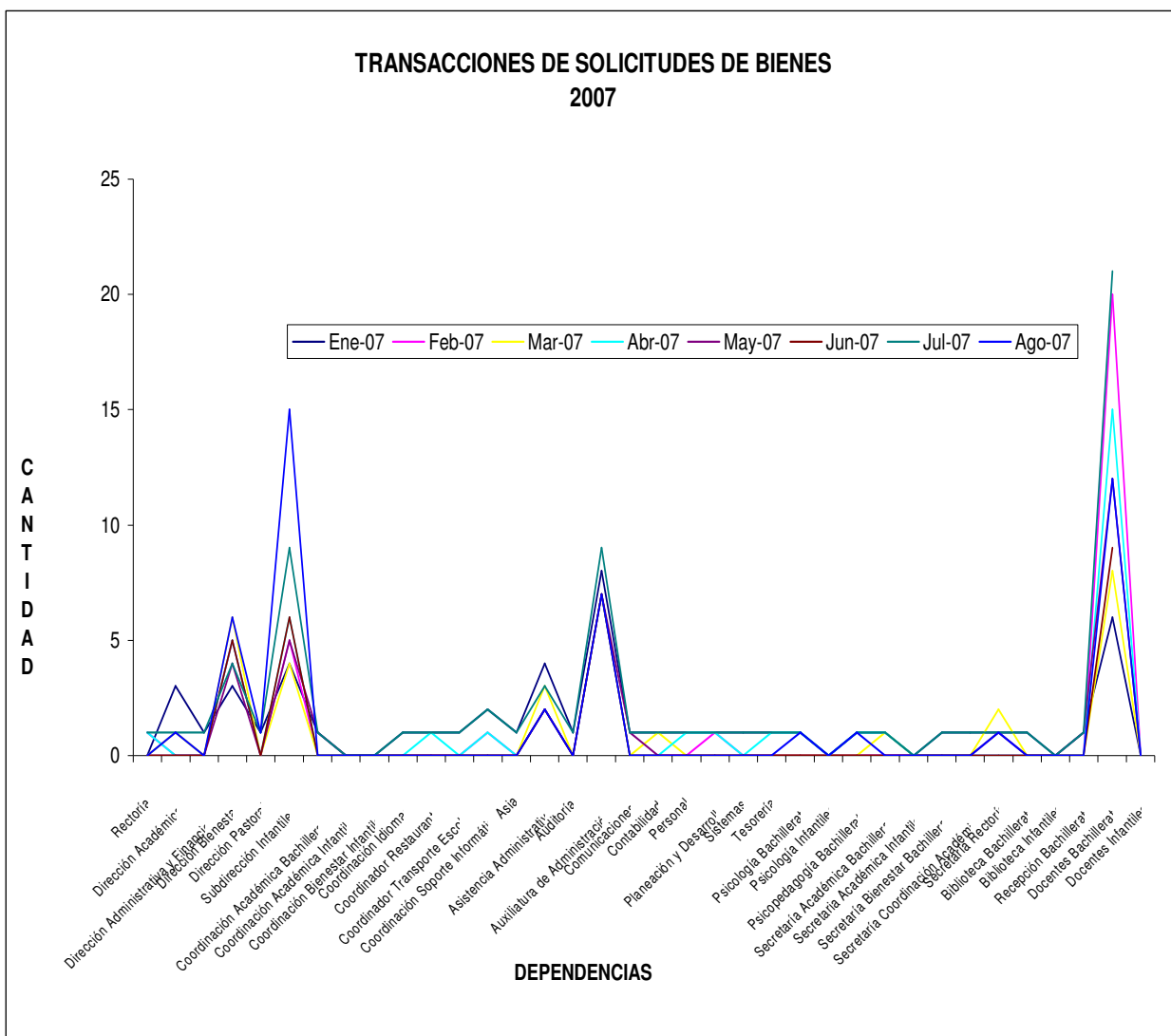


**Gráfica 14 Nivel de demanda por dependencia 2006**



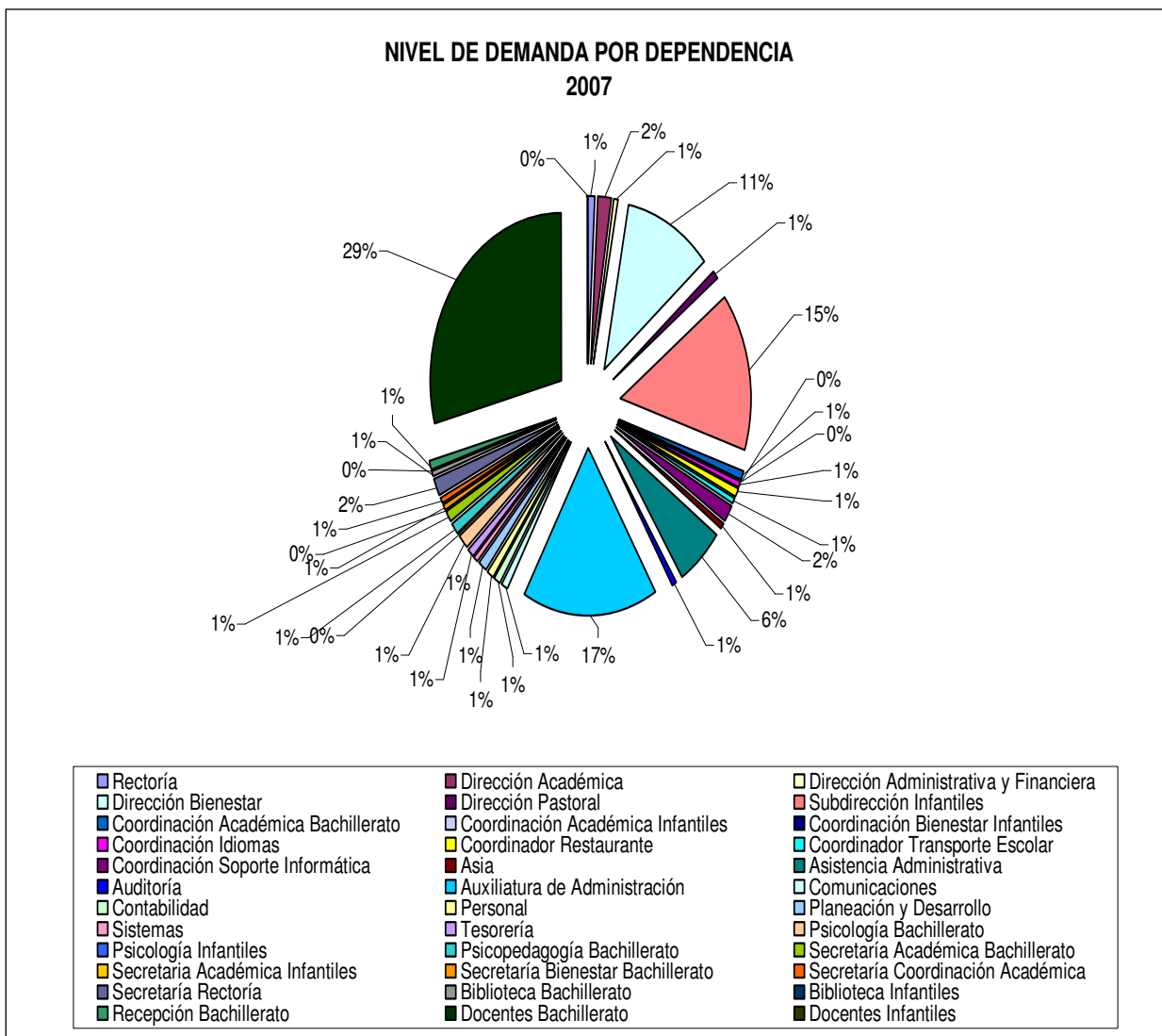
**Fuente** Archivo de solicitudes de bienes materiales del Colegio San Pedro Claver

**Gráfica 15** Transacciones de solicitudes de bienes 2007



**Fuente** Archivo de solicitudes de bienes materiales del Colegio San Pedro Claver

Gráfica 16 Nivel de demanda por dependencia 2007



**Fuente** Archivo de solicitudes de bienes materiales del Colegio San Pedro Claver

#### 5.4.4 REVALIDACIÓN Y AJUSTES DEL NUEVO SISTEMA

El nuevo sistema se ha implementado satisfactoriamente siendo muy aceptado por la Asistencia Administrativa, pasará a una segunda etapa de aprobación por parte de la Dirección Administrativa para luego tener una aprobación definitivamente por el Consejo Directivo.

#### 5.4.5 SOCIALIZACIÓN DEL NUEVO SISTEMA

Se programa una capacitación de socialización del nuevo sistema con los Directivos para el 26 de noviembre de 2007 y con el cuerpo docente y administrativo para el 30 de noviembre de 2007.

### 5.5 CUADRO DE INDICADORES

El cuadro de indicadores de gestión del proceso de compras (ver tabla 15) se consolida en el tablero de control de la administración primordial para controlar y evaluar la eficiencia de tal proceso,.

Nombre: Nombre del indicador.

Definición: Descripción del indicador.

Fórmula: Fórmula de calculo del indicador.

Meta: Nivel deseado del indicador.

Nivel de Aceptación: Nivel sobre el cual se espera se encuentre el indicador.

Frecuencia: Periodicidad en que se calcula el indicador

Técnica: Modalidad en que se presenta el indicador.

Responsable: Nombre del responsable de calcular y velar por el indicador.

Tabla 15 Cuadro de Indicadores de Gestión

<b>Nombre</b>	<b>Definición</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Nivel de Aceptación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Técnica</b>	<b>Responsable</b>
Nivel de Calidad	Establece el nivel de calidad percibido por los clientes internos.	Sumatoria de las evaluaciones de calidad / Número de evaluaciones	100%	80%	Mensual	Tabla y Gráfico Estadístico	Asistente Administrativo
Nivel de Cumplimiento	Establece el nivel de cumplimiento percibido por los clientes internos	Sumatoria de las evaluaciones de cumplimiento / Número de evaluaciones	100%	90%	Mensual	Tabla y Gráfico Estadístico	Asistente Administrativo
Nivel de Servicio	Establece el nivel de servicio percibido por los clientes internos	Sumatoria de las evaluaciones de servicio/ Número de evaluaciones	100%	90%	Mensual	Tabla y Gráfico Estadístico	Asistente Administrativo
Plazo de Entrega	Establece el nivel de aceptación en el plazo de entrega percibido por los clientes internos	Sumatoria de las evaluaciones plazo de entrega / Número de evaluaciones	100%	80%	Mensual	Tabla y Gráfico Estadístico	Asistente Administrativo
Nivel de satisfacción Cliente Interno Promedio	Establece el nivel de satisfacción percibido por los clientes internos	Promedio de las calificaciones de las evaluaciones.	100%	85%	Mensual	Tabla y Gráfico Estadístico	Asistente Administrativo
Tiempo Operacional	Tiempo de respuesta entre la recepción de la	Promedio de los tiempos de respuesta de las	5 días	10 días	Mensual	Tabla y Gráfico Estadístico	Asistente Administrativo

	requisición y la elaboración de la orden de compra.	ordenes de compra.					
Nivel de Respuestas Satisfactorias	Nivel de respuesta satisfactoria de la recepción de bienes con las características requeridas por el cliente interno	Sumatoria de las encuestas con respuesta satisfactoria de la recepción de bienes / Número Total de encuestas	100%	80%	Mensual	Tabla y Gráfico Estadístico	Asistente Administrativo
Nivel inconformidad de Proveedores	Nivel de no conformidad por proveedor	Sumatoria de no conformidades del proveedor / Número total de no conformidades	0%	10%	Semestral	Tabla y Gráfico Estadístico	Asistente Administrativo

**Fuente** Archivo de solicitudes de bienes materiales del Colegio San Pedro Claver




<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>			
NOMBRE COMPLETO			
CARGO			
C.C.		TEL	
<b>CONTACTO EN VENTAS</b>			
NOMBRE COMPLETO			
CARGO		TEL	
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>			
EMPRESA			
TIEMPO DE SERVICIO		TEL	
CONTACTO			
EMPRESA			
TIEMPO DE SERVICIO		TEL	
CONTACTO			
<b>DOCUMENTOS ENTREGADOS</b>			
CÁMARA DE COMERCIO		RUT	
C.C. REPRESENTANTE LEGAL			


5.6.2 LISTADO MAESTRO DE PROVEEDORES

	<b>LISTADO DE PROVEEDORES</b>						<b>PGA-03-R02</b>
							VERSIÓN: _____
FECHA							
NOMBRE DEL PROVEEDOR	NIT	NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL	NOMBRE EJECUTIVO DE VENTAS	DIRECCIÓN	TEL	FAX	ACTIVIDAD
Elaborado				Aprobado			
Asistente Administrativo				Director Administrativo y Financiero			

## 5.6.3 SOLICITUD DE BIENES MATERIALES

	<b>SOLICITUD DE BIENES MATERIALES</b>							<b>PGA-03-R03</b>	
								VERSIÓN: _____	
Fecha									
<b>Dependencia</b>	<b>Categoría del Producto</b>								
	Activos Fijos	Útiles de Oficina	Material Person.	Material Enseñ.	Útiles de Aseo	Insumos Cafetería	Material Mantenim.	Otro	
<b>Descripción del Artículo</b>						Unidad de Medida	Cantidad Solicitada	Cantidad Entregada	
<b>Rubro o Programa:</b>									
<b>Solicitante</b>	<b>Aprobado</b>			<b>Recibido</b>					
	Director Área Funcional		Fecha						

## 5.6.4 SOLICITUD DE COTIZACIONES

	<b>SOLICITUD DE COTIZACIÓN</b>	<b>PGA-03-R04</b>
		VERSIÓN: _____

Bucaramanga, \_\_\_\_\_

Señores

Fax. \_\_\_\_\_

Respetados Señores.

Solicitamos cotizar a nombre de la COMPAÑÍA DE JESÚS – COLEGIO SAN PEDRO CLAVER, con NIT. 900.015.888-3 la siguiente mercancía

<i>CANTIDAD</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>

Favor detallar IVA, descuento, plazo de entrega y condiciones de pago:

Para tal efecto, le anexo los siguientes datos:

Personal de Contacto : \_\_\_\_\_  
 Teléfono : 6 432 323  
 Fax : 6 577 236

Agradeciendo su atención, me suscribo.

\_\_\_\_\_  
 Asistente Administrativo

5.6.5 CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES

	<b>CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES</b>					<b>PGA-03-R05</b>
						VERSIÓN: _____
FECHA						
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL BIEN	NOMBRE PROVEEDOR 1	NOMBRE PROVEEDOR 2	NOMBRE PROVEEDOR 3	PROVEEDOR SELECCIONADO	JUSTIFICACIÓN
Elaborado			Aprobado			
Asistente Administrativo			Director Administrativo y Financiero			

## 5.6.6 ORDEN DE COMPRA

	<b>ORDEN DE COMPRA</b>	<b>PGA-03-R06</b>
		VERSIÓN: _____

Bucaramanga, \_\_\_\_\_

Señores

Fax. \_\_\_\_\_

Estimados Señores.

Solicitamos despachar a nombre de la COMPAÑÍA DE JESÚS – COLEGIO SAN PEDRO CLAVER, con NIT. 900.015.888-3 la siguiente mercancía:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN

Para tal efecto, anexo los siguientes datos:


Forma de pago : \_\_\_\_\_  
 Lugar de entrega : \_\_\_\_\_  
 Horario de entrega : 8:00 AM – 11:30 AM  
 Entregar pedido a : \_\_\_\_\_

Agradeciendo su atención, me suscribo.


\_\_\_\_\_  
Asistente Administrativo

<b>Espacio para ser diligenciado por el Colegio</b>	
<b>CONTROL DE RECEPCIÓN DEL PEDIDO</b>	
VARIABLE	CUMPLIMIENTO
Cantidad Solicitada	
Calidad Del Bien	
Plazo De Entrega	
Especificaciones Técnicas	
Precio	

## 5.6.7 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

	<b>EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>				<b>PGA-03-R07</b>
					VERSIÓN: _____
FECHA					
RAZÓN SOCIAL					
NIT		DIRECCIÓN		TELÉFONO	
CIUDAD					
<b>PRODUCTOS SUMINISTRADOS</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>CUMPLIÓ SIEMPRE</b>	<b>INCUMPLIÓ POCAS VECES</b>	<b>INCUMPLIÓ CON FRECUENCIA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	
CUMPLIMIENTO DE LA CANTIDAD SOLICITADA	10	5	2		
CUMPLIMIENTO DE LA CALIDAD DEL BIEN	30	25	10		
CUMPLIMIENTO DEL PLAZO DE ENTREGA	20	15	5		
CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES REQUERIDAS	30	25	10		
CUMPLIMIENTO PRECIO	10	5	2		
<b>TOTAL</b>					
<b>CLASIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>					
CONFIABLE ( )		NO CONFIABLE – INFERIOR A 80 ( )			
ELABORADO		APROBADO			
ASISTENTE ADMINISTRATIVO		DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO			

## 5.6.8 REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES

	<b>REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>				<b>PGA-03-R08</b>
					VERSIÓN: _____
FECHA					
RAZÓN SOCIAL					
NIT		DIRECCIÓN		TELÉFONO	
CIUDAD					
<b>PRODUCTOS SUMINISTRADOS</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>CUMPLIÓ SIEMPRE</b>	<b>INCUMPLIÓ POCAS VECES</b>	<b>INCUMPLIÓ CON FRECUENCIA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	
CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES REQUERIDAS	10	5	2		
CALIDAD DEL BIEN	30	25	10		
CUMPLIMIENTO DEL PLAZO DE ENTREGA	20	15	5		
CUMPLIMIENTO DE LA CANTIDAD SOLICITADA	30	25	10		
CUMPLIMIENTO PRECIO	10	5	2		
<b>TOTAL</b>					
<b>CLASIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>					
CONFIABLE ( )		NO CONFIABLE – INFERIOR A 85 ( )			
ELABORADO			APROBADO		
ASISTENTE ADMINISTRATIVO			DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		

## 5.6.9 EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO

	<b>EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO</b>	<b>PGA-03-R09</b>  <b>VERSIÓN: _____</b>
---	---	--

<i>FECHA</i>			
CLIENTE INTERNO	DEPENDENCIA	TELÉFONO	EXTENSIÓN
<b>VARIABLE</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
CALIDAD	25		
CANTIDAD	25		
SERVICIO	25		
PLAZO DE ENTREGA	25		
<b>TOTAL</b>	100		
ELABORADO	REVISADO		
CLIENTE INTERNO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		

## 6 CONCLUSIONES

La adopción de un SGC por el Colegio San Pedro Claver constituyó una decisión estratégica de la Alta Dirección de la empresa, cuyo diseño e implementación desde enero/2006 ha involucrado a toda la Comunidad Educativa.

El análisis de la situación actual se constituye en la base de cualquier proyecto ya que permite crearse una visión tanto general como particular del funcionamiento de la organización. Reconociendo la importancia de este, se realizó un diagnóstico del proceso de compras con el fin de identificar los puntos que generan mayores dificultades para plantear estrategias que apunten a la solución a los mismos.

El estudio realizado deja como producto principal un plan de mejoras al proceso de compras con un Sistema de Indicadores de Gestión.

Las propuestas y recomendaciones planteadas buscan mejorar en alguna medida la problemática identificada en compras de modo tal que se constituyen en un eslabón en el proceso de mejora continua bajo el cual el Colegio San Pedro Claver se encuentra comprometido; sin embargo, es necesario contar con la colaboración del personal y los recursos básicos para tal fin. De acuerdo a la visión de las directivas de la organización es posible que se realicen algunas modificaciones a los planteamientos realizados.

El trabajo realizado en compras permitió afianzar gran parte de los conocimientos adquiridos a través del programa de Especialización de Alta Gerencia y explorar y fortalecer aquellos en los cuales existía poco conocimiento constituyéndose en una experiencia valiosa para el equipo de trabajo.

El nivel de satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad de los productos demandados es bastante alto, a excepción de algunos productos (lapicero, lápiz y pegante en barra) sobre los cuales ya se está trabajando para lograr la calidad esperada por los usuarios.

El tiempo de respuesta para la entrega de pedidos ha llegado al nivel esperado por los Directores de Área pese al sobrecosto que se ha incurrido para ofrecer ese nivel de rapidez en la entrega.

La institución ha incurrido en sobrecostos innecesarios tales como excesos de fletes, pérdida de descuentos comerciales por compras al por mayor debido a que es demasiado frecuente las compras al menudeo por falta de programación de los Directores de Área y excesos de inventarios al no contarse con una herramienta informática que facilite la toma de decisiones de stock mínimos o ideales.

En términos reales es muy pobre todavía el desarrollo de proveedores, hasta ahora la empresa empieza a entablar esa comunicación bidireccional con los proveedores.

Se diseñó un plan de mejoras al proceso de compras de la Compañía de Jesús Colegio San Pedro Claver que contribuirá en una mejor gestión eficiente de los recursos para propender desde el departamento de compras con un SGC cada vez más acorde con las expectativas de todos sus usuarios.

## 7 RECOMENDACIONES

Del análisis a los resultados de los instrumentos aplicados tanto al cliente interno como a los proveedores se recomienda:

- ✚ Contar un stock de inventarios de máximo 3 meses en la línea de lapiceros debido a que su tinta se seca muy rápido.
- ✚ Concientizar a los estudiantes de prejardín, jardín y transición en el uso apropiado de los lápices para evitar la ruptura de la mina.
- ✚ Comprar pegante en barra marca pega-stick debido a que presenta mayor adherencia para los rótulos de las carpetas del área de encuadernación.
- ✚ Desarrollar una plataforma virtual de compras compatible con el sistema integrado del Colegio, que actualice simultáneamente los inventarios con el sistema contable.
- ✚ Implementar los nuevos formatos de compras.
- ✚ Debido a la necesidad latente de establecer una relación más estrecha con la academia de tal modo que se pueda dar cumplimiento a sus requerimientos, se sugiere realizar una campaña por parte de la Asistencia de Administración hacia la academia con el propósito no solo de resocializar el papel de la dependencia sino las nuevas reformas al proceso de compras con el fin de dinamizar cada vez más este sistema.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión, 2ª Edición, 3R Editores.

COLEGIO SAN PEDRO CLAVER. Direccionamiento estratégico 2006.

EVANS, James y LINDSAY, William. La administración y el Control de la Calidad. Internacional Thomson editores, Cuarta edición. México, 2000.

FALCONI CAMPOS, Vicente. Gerenciamiento de la Rutina del Trabajo Cotidiano. QFCO, 1996. 276 p.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., 1992. 299 p.

ICONTEC. Norma técnica colombiana. NTC ISO 9000, Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, 2000

ICONTEC. Norma técnica colombiana. NTC ISO 9001, Sistema de gestión de la calidad. Requisitos, 2000

ICONTEC. Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Directrices para compra y los aprovisionamientos.2006

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gestión de Procesos. Bogotá D.C. Editorial Alfaomega, 2001. 146 p.

## 9 NETGRAFÍA

<http://www.icontec.org.co>

<http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/seleccyuso.pdf>

<http://www.sanpedro.edu.co>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad#Definiciones\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad#Definiciones_de_la_calidad)

<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/beneficios-de-implantar-la-norma-iso-9000.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/gescompint.htm>

## 10 ANEXOS

## 10.1 FORMATO ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO

COMPAÑÍA DE JESÚS COLEGIO SAN PEDRO CLAVER  
ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO

A) ¿LA CALIDAD DE LOS BIENES SUMINISTRADOS HA SIDO?

- a. EXCELENTE
- b. BUENA
- c. REGULAR
- d. DEFICIENTE

JUSTIFIQUE:

---

---

B) ¿HA SIDO OPORTUNA LA ENTREGA DE BIENES?

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. ALGUNAS VECES
- d. NUNCA

JUSTIFIQUE:

---

---

C) ¿LA ATENCIÓN A SUS OBSERVACIONES HA SIDO?

- a. EXCELENTE
- b. BUENA
- c. REGULAR
- d. DEFICIENTE

JUSTIFIQUE:

---

---

D) ¿SE LE HAN PRESENTADO DIFICULTADES EN EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO DE SOLICITUD DE BIENES MATERIALES?

- a. NUNCA
- b. UNA VEZ
- c. ALGUNAS VECES
- d. SIEMPRE

JUSTIFIQUE:

---

---

---

## 10.2 FORMATO ENCUESTA A PROVEEDORES

COMPAÑÍA DE JESÚS COLEGIO SAN PEDRO CLAVER  
ENCUESTA A PROVEEDORES

- A) ¿QUÉ CANALES OFRECEN PARA LA COMPRA Y SERVICIO POSTVENTA?
- a. TELEFONÍA
  - b. FAX
  - c. INTERNET
  - d. PUERTA A PUERTA

JUSTIFIQUE:

---

---

- B) ¿CÓMO CONSIDERA EL TIEMPO EXIGIDO POR EL COLEGIO PARA LA ENTREGA DE LOS PEDIDOS?
- a. EN EL MISMO DÍA
  - b. 1 A 2 DÍAS
  - c. 3 A 5 DÍAS
  - d. 6 A 15 DÍAS

JUSTIFIQUE:

---

---

---

- C) ¿HA RECIBIDO RETROALIMENTACIÓN DEL SERVICIO OFRECIDO?
- a. SI
  - b. NO

JUSTIFIQUE:

---

---

D) ¿HA IMPLEMENTADO ALGUNA MEJORA A PARTIR DE LA RETROALIMENTACIÓN DADA POR EL COLEGIO EN LA EVALUACIÓN DE PROVEEDOR?

- a. SI
- b. NO

JUSTIFIQUE:

---

---

---