

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE  
BARRANCABERMEJA (CAFABA)**



**ANGÉLICA PATRICIA DURÁN ORTIZ**  
Cód. 2006913

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2008**

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE  
BARRANCABERMEJA (CAFABA)**

**ANGÉLICA PATRICIA DURÁN ORTIZ  
Cód. 2006913**

**Trabajo de grado presentado como  
requisito para optar al título de  
Ingeniera Industrial**

**Director del Proyecto  
MONICA LILIANA RAMÍREZ ÁLVAREZ  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2008**

*A Dios por darme sabiduría, fortaleza y ser guía en mi vida,  
A mis padres Héctor Durán y Maria Nelly Ortiz por su apoyo incondicional y sabios consejos,  
A mis hermanos Mónica Paola, Carolina y Héctor Iván porque me han  
brindado su afecto y compañía en el desarrollo de este proyecto,  
A mis abuelos, mis tíos y tías, mis primos y primas y mis sobrinos  
(Nicolás Andrés, Juan Diego, Andrea Carolina y Maria Camila) por estar siempre a mi lado  
brindándome momentos de alegría y su entera confianza,  
A mi novio, Helmut Fabián, por estar a mi lado brindándome su dulce amor y por su voz de aliento  
para alcanzar mis metas,  
A mi amigo (Ing. Químico Jairo Alvarado Cadena) y mis Amigas (Nelly Yubelli Díaz Díaz y Maritza  
Rodríguez Sánchez), quienes estuvieron incondicionalmente en mi vida universitaria, brindándome su  
cariño, apoyo y comprensión.  
A mis amigas, amigos y personas que han aparecido en diferentes etapas de mi vida y que creen en mí  
Con mucho cariño para todos ustedes...*

**ANGÉLICA PATRICIA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi más sincero agradecimiento:

A la Ingeniera Industrial Mónica Liliana Ramírez Álvarez directora del proyecto, por su colaboración y apoyo para la realización del presente proyecto.

Al Ingeniero Edgar Vergara Prada (Antiguo Gerente de Planeación de CAFABA) por su apoyo y confianza que permitieron el desarrollo del proyecto.

A todos los funcionarios de CAFABA y en especial a los funcionarios de Aportes Y subsidio, quienes contribuyeron de una u otra forma a la realización del proyecto.

A los funcionarios de Strategika Ltda. por brindarme su asesoría, capacitación, entrenamiento y apoyo para la realización del proyecto.

A la Administradora de Empresas Isolina Tirado Silva (Actual Gerente de Planeación) quien contribuyó en la etapa final del proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	15
ALCANCE DEL PROYECTO	17
GLOSARIO	18
1. OBJETIVOS	21
1.1 Objetivo General	21
1.2 Objetivos Específicos	21
2. MARCO TEÓRICO	23
2.1 CALIDAD	23
2.2 FILOSOFÍAS DE CALIDAD	26
2.2.1 EDWARD DEMING	26
2.2.2 KAORU ISHIKAWA	30
2.2.3 PHILIP CROSBY	31
2.2.4 JOSEPH JURAN	33
2.2.5 JAMES CHAMPY	34
2.2.6 JAN CARLZON.	35
2.3 CICLO ADMINISTRATIVO DE LA CALIDAD	36
2.3.1 Cómo se desarrolla e implanta un sistema de calidad	36
2.4 NORMA DE CALIDAD ISO 9001:2000	38
2.4.1 Evolución de las normas ISO	39
2.5 PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001	41
3. MARCO INSTITUCIONAL	57
3.1 ORIGEN	57
3.2 RAZÓN SOCIAL	59
3.2.1 Objeto social	59

3.3 UBICACIÓN	59
3.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	59
3.5 RECURSOS	66
3.5.1 Recurso Humano	66
3.5.2 Infraestructura	66
4. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	67
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	67
4.1.1 Marco Global del Sistema del Subsidio Familiar en Colombia.	68
4.1.2 El Presente del Sistema del Subsidio Familiar en Barrancabermeja y su Zona de Influencia.	69
4.1.3 Análisis de la Competencia	72
4.1.4 Evaluación del nivel del cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2000	72
4.1.5 Resultados del Diagnóstico	79
4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	80
4.2.1 Misión	81
4.2.2 Visión	82
4.2.3 Estructura organizacional.	83
4.3 ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	83
4.3.1 Compromiso gerencial.	83
4.3.2 Nombramiento de calidad del representante del SGC.	84
4.3.3 Establecimiento del Comité de Calidad y Grupos primarios o Naturales por procesos.	85
4.3.4 Sensibilización del personal	90
4.3.5 Capacitaciones aspectos referentes al SGC	91
4.3.6 Definición del alcance del Sistema de Gestión de Calidad de aportes y subsidio (AYS)	93

4.3.7 Establecimiento de la política de calidad y de los objetivos de calidad.	94
4.3.8 Definición de los procesos principales y construcción del mapa de procesos.	97
4.3.9 Definición de los indicadores para el monitoreo de los objetivos de calidad.	102
5. DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	107
5.1 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL.	107
5.1.1 Determinación de las Necesidades de Documentación.	107
5.1.2 Diseño del sistema documental.	109
5.1.3 Elaboración de los Documentos.	110
5.1.4 Implantación del Sistema Documental.	113
5.1.5 Mantenimiento y Mejora del Sistema.	118
5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	118
6. AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD	127
6.1 PLAN DE LA AUDITORÍA	127
6.1.1 Objetivos de la auditoría	127
6.1.2 Alcance de la auditoría	128
6.1.3 Criterios de la auditoría	128
6.1.4 Fecha de la auditoría	128
6.1.5 Asignación de responsables	128
6.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	129
6.2.1 Resultados de la Auditoría	129
6.3 PLAN DE MEJORA	131
7. SELECCIÓN DEL ORGANISMO CERTIFICADOR E INICIO DE TRÁMITE DE CERTIFICACIÓN	136

7.1 ENTES CERTIFICADORES	136
8. CUMPLIMIENTO DE LOGROS DEL PROYECTO	141
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	148

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Evolución histórica del concepto de calidad	23
Tabla 2. Niveles de desempeño	73
Tabla 3. Evaluación de requisitos ISO 9001:2000	74
Tabla 4. Resumen de las capacitaciones para la planificación del sistema	92
Tabla 5. Planificación del Sistema del Gestión de la calidad	104
Tabla 6. Resumen de las socializaciones y capacitaciones del sistema documental.	114
Tabla 7. Resumen capacitaciones en la implementación del sistema de Gestión de la Calidad.	121
Tabla 8. Cuadro comparativo de Planificación del Sistema del Gestión de la calidad y el % real de implementación	124
Tabla 9. Producto no Conforme.	125
Tabla 10. Acciones Correctivas, Acciones Preventivas y Acciones de Mejora.	126
Tabla 11. Plan de Mejora.	132
Tabla 12. Logros del Proyecto de Grado	141

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pag.</b>
Figura 1. Etapas de la evolución de la de calidad	24
Figura 2. Ciclo PHVA	36
Figura 3. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos	51
Figura 4. Organigrama de Aportes y Subsidio	83
Figura 5. Entrega de Certificados del Diplomado ISO 9000:2000	91
Figura 6. Taller de Construcción de la Política de Calidad	95
Figura 7. Mapa de Procesos de Aportes y Subsidio	101
Figura 8. Estructura documental	110
Figura 9. Socialización del Manual de Calidad	115
Figura 10. Capacitación Importancia de la Documentación	116
Figura 11. Capacitación Directrices de Calidad para Aportes y Subsidio	117
Figura 12. Archivo Físico de Aportes y Subsidio	120
Figura 13. Digitalización del Archivo de Aportes y Subsidio	121

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Organigrama de la empresa.

Anexo B. Listado de asistencia al Diplomado ISO 9000:2000.

Anexo C. Lista de asistencia y folleto de la capacitación Sistemas de Gestión de Calidad.

Anexo D. Guía de Elaboración de documentos del Sistema de Gestión de Calidad, CAL-Gi-001.

Anexo E. Procedimientos generales del SGC.

Anexo F. Manual de Calidad.

Anexo G. Manual de funciones y responsabilidades del proceso de Aportes y Subsidio.

Anexo H. Listado Maestro de Documentos Internos.

Anexo I. Lista de asistencia capacitación Manual de Calidad.

Anexo J. Lista de asistencia capacitación importancia de la documentación para el Sistema de gestión de Calidad.

Anexo K. Presentación de capacitación y lista de asistencia a la socialización de las directrices del Sistema de Gestión de Calidad para Aportes y subsidio.

Anexo L. Presentación de la capacitación Satisfacción del Cliente.

Anexo M. Encuesta de Satisfacción.

Anexo N. Presentación de la capacitación y lista de asistencia Indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad.

Anexo Ñ. Hoja de vida de los indicadores y presentación de los indicadores.

Anexo O. Presentación de la capacitación Mejora Organizacional y lista de asistencia.

Anexo P. Acta de Reunión de Acciones Correctivas.

Anexo Q. Plan de Auditoría Interna

Anexo R. Constancia de Recibido ICONTEC Barrancabermeja.

**TÍTULO:** DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE BARRANCABERMEJA (CAFABA).\*

**AUTOR:** ANGÉLICA PATRICIA DURÁN ORTIZ.\*\*

**PALABRAS CLAVES:** NTC ISO 9001:2000, SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, AUDITORÍA.

**DESCRIPCIÓN:**

Este documento describe el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la empresa CAFABA basado en los lineamientos de la NTC ISO 9001:2000 como una herramienta de planeación estratégica, con el propósito de permanecer y crecer en el mercado desarrollando sistemáticamente servicios de mejor calidad y que cumplan con las necesidades y expectativas de los usuarios.

El proyecto se desarrolló en 4 etapas a seguir: la primera etapa abarca la conceptualización y diagnóstico de la documentación existente con el fin de establecer generalidades de la situación actual de la empresa; en la segunda etapa se diseñó y elaboró la documentación con base en el diagnóstico realizado; para la tercera etapa se implementó la documentación de manera metodológica con el fin de crear interacción y dinamismo, promoviendo la aplicación en cada proceso; y finalmente se llevo acabo la etapa de mejora del proceso donde se desarrollaron las actividades de seguimiento y control que contribuyen a la eficacia y eficiencia del SGC de CAFABA.

La comunicación fue primordial en todas las etapas del proyecto para lograr la participación de todos los niveles jerárquicos de la empresa. Cabe resaltar que es importante establecer una cultura de calidad manteniendo la atención centrada en el usuario, creando así un servicio eficiente. CAFABA hoy cuenta con una documentación estructurada que debe mantenerse en dinámica para el mejoramiento continuo de la empresa.

---

\* Trabajo de grado modalidad Practica Empresarial.

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director del proyecto: Mónica Liliana Ramírez Álvarez.

**TITLE:** DESIGN, DOCUMENTATION AND IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR OF BARRANCABERMEJA (CAFABA).\*

**AUTHOR:** ANGÉLICA PATRICIA DURÁN ORTIZ.\*\*

**KEYWORDS:** NTC ISO 9001:2000, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM (QMS), DESIGN, DOCUMENTATION, IMPLEMENTATION, AUDITORY.

**DESCRIPTION:**

This document describes CAFABA company's quality management system based on the features of NTC ISO 9001:2000 as a tool of strategic planning, with the purpose to remain and to grow in the market developing systematically services of better quality and to complete with the needs and expectative of the users.

The project developed in 4 phases to continue: the first phase covers conceptualization and diagnosis of the existing documentation establishing generalities company's actual situation, the second phase was designed and devised the documentation based on the diagnosis carried out, for the third phase was implemented the documentation methodologically way to create interaction and dynamism promoting the application in each process and finally carried out the phase of improvement of the process where were developed activities of monitoring and control that contributing to efficacy and efficiency of the QMS of CAFABA.

The communication was fundamental in all the project phases to get the participation of all company's levels hierarchical, is very important to establish a culture of quality maintaining the attention centered in the user creating so an efficient service. Today, CAFABA counts on a documentation structured that should be maintained in dynamics for improvement continuous of the company.

---

\* Degree work modality industrial practice.

\*\* Physical - Mechanical Engineering Faculty, Industrial and Managerial studies School, Director of the project: Mónica Liliana Ramirez Alvarez

## INTRODUCCIÓN

Nunca como en estos tiempos las empresas han tenido que desenvolverse en mercados tan competitivos y cambiantes, así como enfrentarse a consumidores tan exigentes; marco que hace necesario un cambio total de dirección en la gestión de las organizaciones. Por tal motivo, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que implica la adaptación de modelos de administración participativa, teniendo en cuenta que es un largo proceso de aprendizaje que es basado en el talento humano, y trabajo en equipo para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea con mayor eficiencia y mejor calidad la demanda de productos y servicios a todo nivel.

Son innumerables las empresas de diferentes latitudes del mundo que necesitan conocer la gestión de la calidad y cómo desarrollarla. Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial, representan desde hace algunos años, la mejor opción para lograr la competitividad de las empresas de todo tipo. A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9000 no caduca, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles altos de calidad de manera permanente. Es así como la certificación ISO 9000 para una empresa determinada, no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, sino ofrece métodos y procedimientos eficaces, y sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan.

La Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja (CAFABA), está creada para cumplir con la prestación social del subsidio familiar en dinero, especie y

servicios, lo que se traduce en bienestar social para todos los trabajadores y el fortalecimiento de sus familias. Consciente de la importancia de mantenerse en el mercado y satisfacer a sus usuarios ofreciéndoles un mejor servicio, la Caja decidió implementar el Sistema de Gestión de la Calidad como herramienta de planeación estratégica con miras a la certificación logrando así una ventaja competitiva en el sector.

## **ALCANCE DEL PROYECTO**

El desarrollo de este proyecto incluye el levantamiento de la estructura documental del Sistema de Gestión de la calidad, la implementación del mismo, la Auditoría interna de calidad y la constancia de recibido por parte del organismo certificador, donde consta que CAFABA envió la documentación requerida para dar inicio al trámite de certificación.

## GLOSARIO

- CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (Inherente, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente).
- CALIDAD TOTAL: Es la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.
- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: parte de la Gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
- CONTROL DE LA CALIDAD: Parte de la Gestión de la Calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- FILOSOFÍAS DE CALIDAD:  
Enfoques de los diferentes autores referentes a la evolución y aplicabilidad calidad.
- CICLO ADMINISTRATIVO DE LA CALIDAD:  
Brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, mejorar la calidad, reducir costos, mejorar la productividad, reducir precios, aumento de la participación de

mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad de la empresa.

- **SISTEMA DE GESTIÓN:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- **PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:** Parte de la Gestión de Calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
- **MEJORA DE LA CALIDAD:** Parte de la Gestión de la Calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- **MEJORA CONTINUA:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- **NORMA:** Es el conjunto de criterios y reglas que sirven de base para un sistema de certificación.
- **NORMA ISO 9001:**  
Es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema

efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

- **PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001:**

Los principios de la calidad son el pilar de un SGC cualquiera que sea su clase, una empresa que implemente estos principios está cumpliendo con cualquier norma certificable.

- **AUDITORÍA:**

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

- **CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA:**

Resultado de la auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la Auditoría y todos los hallazgos de la Auditoría.

- **ACCIÓN CORRECTIVA:**

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Documentar e Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de Aportes y subsidio (AYS), en atención de los requisitos establecidos en la NTC ISO 9001:2000.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico que permita observar la situación actual de CAFABA, de acuerdo con los requisitos de cumplimiento de la Norma NTC – ISO 9001: 2000.
- Crear participación y compromiso, sensibilizando a los miembros de la organización, de la importancia de un programa de Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establecer la política y los objetivos de calidad como punto de referencia para el direccionamiento de CAFABA.
- Diseñar y estructurar la documentación de los procesos identificados dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

- Capacitar al personal durante el proceso de implementación del S.G.C.
- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en CAFABA.
- Planear la auditoría interna de calidad y hacer seguimiento al proceso de auditoría.
- Enviar la documentación al ente certificador para dar inicio al trámite.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CALIDAD<sup>1</sup>

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. En la tabla 1 se describen cada una de las etapas que se tenían del concepto de calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

**Tabla 1. Evolución histórica del concepto de calidad.**

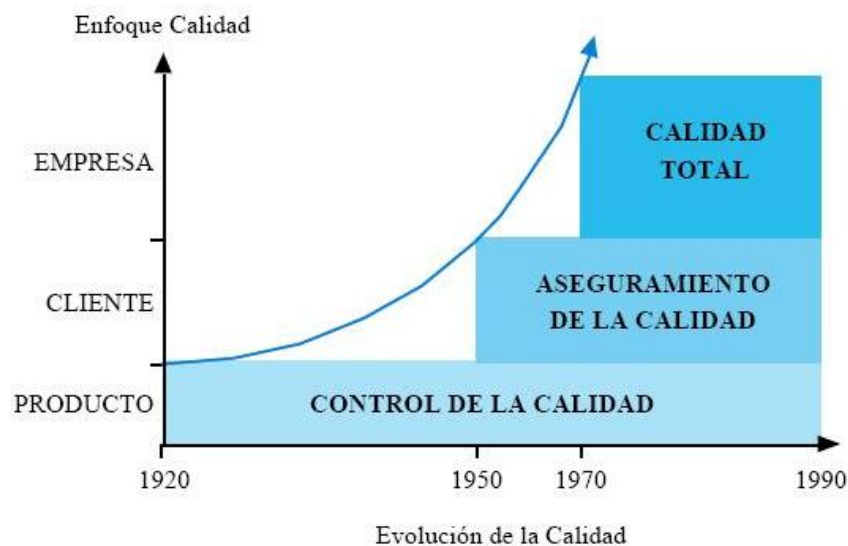
ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer al cliente.</li> <li>Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho</li> <li>Crear un producto único.</li> </ul>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>Obtener beneficios.</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar costes mediante la Calidad</li> <li>Satisfacer al cliente</li> <li>Ser competitivo</li> </ul>
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer al cliente.</li> <li>Prevenir errores.</li> <li>Reducir costes.</li> <li>Ser competitivo.</li> </ul>
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>Ser altamente competitivo.</li> <li>Mejora Continua.</li> </ul>

Fuente: [http:// www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml) -

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml> -

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. En la figura 1 se muestra la evolución del enfoque de la calidad a lo largo de los años.

**Figura 1. Etapas de la Evolución de la Calidad.**



Fuente: [http:// www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/DD/ct/UNIDAD%201.pdf](http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/DD/ct/UNIDAD%201.pdf)

*La Calidad Total* es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción.

Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Compromiso del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y el compromiso de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: **Gestión** (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) **de la Calidad** (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) **Total** (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

Finalmente el término calidad ha sido definido por la Organización Internacional para la normalización (ISO) en su norma 9000:2000 como:

“Grado en el que un conjunto de características (rasgo diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria).”

## 2.2 FILOSOFÍAS DE CALIDAD

**2.2.1 EDWARD DEMING<sup>2</sup>.** Entre las diferentes aportaciones de este autor a la calidad cabe destacar dos: los catorce puntos de Deming y la divulgación del ciclo PDCA (por sus siglas en inglés) de Shewhart.

Con sus “Catorce puntos para la gestión”, Deming pretende mostrar la importancia del papel de la personas, y en especial de la dirección de la competitividad de las empresas. La filosofía para la calidad está comprendida en los catorce puntos de Deming y en las siete enfermedades mortales.

---

<sup>2</sup> <http://www.geocities.com/gehg48/Teorias1.html>

➤ Los catorce puntos de Deming son los siguientes:

1. “Cree constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio con el objeto de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.

2. Adopte la filosofía posteyloriana. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben de estar conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y a hacerse cargo del liderazgo para el cambio.

3. Deje de depender de la inspección para lograr la calidad. Elimine la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del proceso de la producción.

4. Acabe con la práctica de hacer negocios basados en el precio. En vez de ello, minimice el costo total. Tienda a tener un solo proveedor para cada artículo, con una relación de lealtad y confianza a largo plazo.

5. Mejore siempre y constantemente el sistema de producción y de servicio para mejorar la calidad y la producción y así reducir continuamente los costos.

6. Capacite y desarrolle en el trabajo.

7. Implemente el liderazgo para la calidad. El objetivo de los supervisores consiste en ayudar a las personas y a las máquinas a hacer un trabajo cada vez mejor. La función de los supervisores y de los directores necesita revisarse.

8. Deseche los temores de las personas, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9. Derribe las barreras que existen entre los departamentos. Todos de los departamentales deben de trabajar en equipo para prever los problemas que pudieran surgir durante la producción y el uso del producto.

10. Elimine los lemas, las exhortaciones y las metas numéricas. Tales incentivos sólo crean relaciones adversas, ya que la mayoría de las causas de la baja calidad y de la baja productividad son el sistema y, por lo tanto, están más allá de la posibilidad de intervención de los trabajadores de línea.

11. Suprima las metas numéricas para los trabajadores de líneas, sustitúyalas por el liderazgo para la calidad.

12. Elimine las barreras que privan a las personas de su derecho a estar orgullosos de su trabajo, entre ellas la evaluación de méritos y la administración por objetivos.

13. Implemente un vigoroso programa de capacitación y autodesarrollo.

14. Ponga a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir el cambio. El cambio es responsabilidad de todos.

➤ Las siete enfermedades mortales son las siguientes:

1. La falta de constancia en el propósito de mejorar la calidad.

2. El énfasis en las utilidades a corto plazo, desdeñado la permanencia del

negocio en el mercado y las utilidades a largo plazo con una alta probabilidad de mejoramiento continuo.

3. Las evaluaciones de méritos o de desempeño individual, que premian las acciones a corto plazo, limitan la planificación a largo plazo, socavan el trabajo en equipo y crean competencia entre las personas de una misma empresa, hasta lograr una compañía con “primas donas” y feudos en pugna constante los unos contra los otros.

4. La movilidad de la alta dirección, que impide las acciones para la permanencia del negocio a largo plazo.

5. El administrar la compañía basándose solo en las cifras visibles.

6. Los costos médicos excesivos.

7. Los altos costos de garantía de operación.

Las enfermedades 6 y 7 son más propias de los Estados Unidos que de México, donde, en cambio existen los altos costos que implican los subdesarrollados servicios monopólicos básicos como la energía eléctrica, la transportación, el teléfono, etc. y los engorrosos requerimientos burocráticos de las dependencias oficiales y bancarias.

Los únicos sobrevivientes al final de las próximas dos décadas, serán las empresas y ejecutivos con compromiso y constancia por la calidad.

El círculo de calidad que Deming plantea, y que se debe implementar en las organizaciones, se compone de las siguientes fases:

- **Planear:** Objetivo de la mejora, definir planes de trabajo.
- **Hacer:** Aplicar las acciones del plan
- **Verificar:** Medir los resultados
- **Actuar:** Sistematizar cambios, replantear la solución

**2.2.2 KAORU ISHIKAWA<sup>3</sup>.** Uno de los primeros pioneros en la revolución de la calidad en Japón, Kaoru Ishikawa, fue la figura de mayor importancia de la calidad en el país del sol naciente hasta su fallecimiento en 1989. De no haber disfrutado su liderazgo, el movimiento de calidad japonés no hubiera ganado la aclamación y el éxito mundial que tienen actualmente. El doctor Ishikawa fue profesor de ingeniería en la universidad de Tokyo durante muchos años. Fue responsable del desarrollo de los lineamientos principales de la estrategia de calidad japonesa, de la idea del CWQC, del proceso de auditoria utilizado para determinar si se selecciona una empresa para recibir el premio Deming, la solución de los problemas con base en equipos y una diversidad de herramientas de solución de problemas que supone puede emplear cualquier trabajador.

Algunos de sus elementos claves se resumen aquí:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
- Elimine la causa raíz y no los síntomas.

---

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/filosofias-calidad/filosofias-calidad.shtml> -

- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
- No confunda los medios con los objetivos.
- Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
- La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
- La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
- 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
- Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos.

**2.2.3 PHILIP CROSBY<sup>4</sup>.** Durante 14 años, después de haber escalado puestos a partir de inspector de línea, Philip Crosby fue vicepresidente corporativo de la calidad en International Telephone and Telegram (ITT). Después de retirarse de ITT en 1979 estableció Philip Crosby Associates para desarrollar y ofrecer programas de capacitación, también fue autor de varios libros populares. Del primero de ellos, Quality is Free, se vendieron aproximadamente un millón de ejemplares.

---

<sup>4</sup> SUÁREZ JOYA, Marvin Fidel. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente. Bucaramanga, 2006, 24-25 p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales.

La administración de la calidad de Crosby incluyen los puntos siguientes:

- Calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia.
- No existe tal cosa que un problema de calidad: los problemas deben ser identificados por aquellos individuos o departamentos que los causan, por lo que una empresa puede experimentar problemas de contabilidad, de manufactura, de diseño, de relaciones con los clientes, etc.
- No existe tal cosa que una economía de la calidad; siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez: Crosby apoya la premisa de que la “economía de la calidad” no tiene ningún significado. La calidad es gratuita. Lo que cuesta dinero son todas aquellas acciones que involucra no hacer los trabajos bien desde la primera vez.
- La única medición del desempeño es el costo de la calidad, es decir el desembolso por falta de conformidad: Crosby observa que las mayorías de las empresas desembolsan de 15 a 20% de sus dólares de ventas en costos de calidad. Una empresa con un programa bien operado de administración de la calidad puede conseguir un costo de calidad que sea inferior a 2.5% de las ventas, principalmente en las categorías de prevención y evaluación. El programa de Crosby requiere la medición y publicación del costo de la mala calidad.
- El único estándar de desempeño es “cero defectos” (ZD, por sus siglas en ingles): Crosby opina que la idea de cero defectos generalmente se ha entendido mal y se ha rechazado. Cero defectos no es un programa de motivación.

Cero defectos es una norma de desempeño. Es el estándar del artesano, independientemente de su responsabilidad... El tema de cero defectos es hacerlo bien a la primera vez, lo que significa concentrarse en evitar defectos, mas que simplemente localizarlos y corregirlos.

**2.2.4 JOSEPH JURAN<sup>5</sup>.** Joseph Juran se unió a Western Electric en los años 20 cuando esta era pionera en el desarrollo de métodos estadísticos para la calidad. La mayor parte de su tiempo trabajo como ingeniero industrial corporativo y en 1951 se ocupó de la mayor parte de la redacción y publicación de Quality Control Handbook. Este libro, es uno de los manuales de calidad más completos que existen, ha sido revisado varias veces y continua siendo un libro de consulta popular.

Al igual que Deming, Juran enseñó principios de calidad a lo japoneses en los años 50 fue un impulsor importante en su reorganización de la calidad.

Juran definía a la calidad como “(1) rendimiento del producto que da como resultado satisfacción del cliente; (2) libertad de deficiencias en el producto, que evita la falta de satisfacción del cliente”, lo que se resume como “**adecuación para el uso**”. Esta definición puede subdividir en cuatro partes: calidad en el diseño, calidad de conformidad con las especificaciones, disponibilidad y servicio en el campo.

Las prescripciones de Juran se enfocan en tres procesos principales de calidad, conocidas como la **trilogía de la calidad**:

- Planeación de la calidad: el proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad.

---

<sup>5</sup> Ibid. 30

- control de calidad: el proceso debe cumplir con las metas de calidad durante la operación.
- Mejora de calidad: el proceso de elevarse a niveles de rendimiento sin precedente.

La planeación de la calidad empieza con la identificación de los clientes, tanto externos como internos, la determinación de sus necesidades y el desarrollo de características del producto que respondan a estas necesidades.

A diferencia de Deming, Juran especifica un programa detallado para la mejora de la calidad. Un programa de este tipo incluye demostrar las necesidades de las mejora, identificar proyectos específicos para la mejora, organizar el apoyo para los proyectos, diagnosticar las causas, dar remedios para las causas, demostrar que los remedios son efectivos bajo las condiciones de operación y proporcionar el control para mantener las mejoras.

**2.2.5 JAMES CHAMPY<sup>6</sup>.** James A. Champy fue uno de los fundadores de Index Group, en 1969, cuya reputación se consolidó en torno del trabajo de consultoría original de rediseño de procesos empresariales para permitir un mejor uso de las tecnologías de la información.

En los 80, su proyección se debió a lo que se llamó "reingeniería de los negocios", lo que llevó a la adquisición, en 1988, por la CSC (Computer Sciences Corporation), una de las "start up" creadas en los 50 por jóvenes programadores, que hoy se posiciona en los mercados del "outsourcing", de la gestión global de datos y de las comunicaciones avanzadas.

De este modo, el Index Group se transformó en CSC Index, y Champy asumió el comando de la nueva empresa. Funciona en Cambridge, no muy lejos de Boston,

---

<sup>6</sup> Ibid. 30

en el corazón de Massachusetts, y cerca, curiosamente, de Hammer & Company, la empresa del ex-colega y también "padre" de la reingeniería.

Champy tiene 53 años y tiene un diplomado en el Boston College Law School y una maestría en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), donde es actualmente uno de los miembros de la "Corporation", el consejo de curadores de la Institución. Su reciente libro, "Reengineering Management", fue editado por Harper Business, a principios de este año.

**2.2.6 JAN CARLZON<sup>7</sup>.** Reconocido como uno de los especialistas en calidad más importante en el área de los servicios, por su aporte "Momento de la verdad". A partir de este concepto desarrollo un programa de administración de calidad para empresas de servicios.

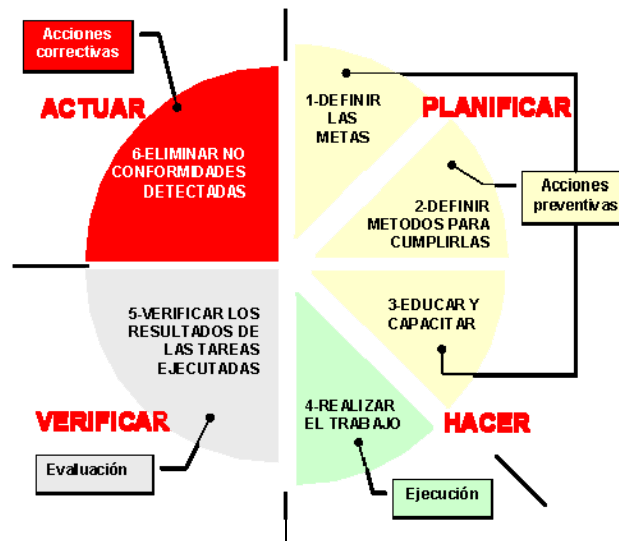
Los momentos de la verdad son intervalos que pueden durar tan solo 15 segundos, en los que los empleados de una organización tienen contacto con sus clientes para realizar la entrega de un servicio.

---

<sup>7</sup> SUÁREZ JOYA, Marvin Fidel. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente. Bucaramanga, 2006, 31 p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales.

## 2.3 CICLO ADMINISTRATIVO DE LA CALIDAD.

Figura 2. Ciclo PHVA



Fuente: <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>

La utilización continua del PHVA nos brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, mejorar la calidad, reduce los costos, mejora la productividad, reduce los precios, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad de la empresa.

**2.3.1 Cómo se desarrolla e implanta un sistema de calidad.** El procedimiento para implantar un sistema de calidad depende de muchos factores:

- Tamaño de la empresa
- Exigencias del mercado
- El tipo de actividad.
- Disponibilidad de recursos

El proceso de implantación se debe llevar acabo siguiendo el ciclo de DEMING, **Ciclo PHVA.**

El ciclo: Planear, Hacer, Verificar y Ajustar o Actuar (PHVA), es una herramienta gerencial que permite el abordaje integral de una situación específica y la implementación de procesos de mejoramiento continuo.

### **Planear**

- Identificar la situación y definirla concretamente, determinando el grado de importancia de la misma.
- Observar las características del problema teniendo en cuenta diferentes puntos de vista.
- Buscar las causas que conducen al efecto indeseado. .En este análisis es útil la aplicación de un "Árbol de Realidad Actual" o un diagrama de "Espina de Pescado".
- Elaborar un Plan de acción para bloquear las causas y solucionar el problema.
- Crear indicadores para evaluar la situación específica posteriormente.

### **Hacer**

Poner en práctica el Plan de Acción diseñado para bloquear las causas.

### **Verificar**

Los resultados obtenidos, compararlos con los Indicadores que se fijaron como objetivo, para poder asegurar que el cambio, fue implementado y efectivo.

### **Ajustar o Actuar**

- Tomar decisiones con base en la verificación.
- Implementar estándares para monitorear y prevenir situaciones indeseadas.

Nota: En este punto el ciclo vuelve al primer paso, para resolver una nueva situación específica y configurar el proceso de mejoramiento continuo.

## **2.4 NORMA DE CALIDAD ISO 9001:2000.**

La familia de normas ISO 9000:2000 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora un sistema de gestión de la calidad (SGC). El enfoque basado en procesos está reflejado en la estructura de la Norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, y también en la Norma ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

La calidad se ha convertido en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad ineludible para permanecer en el mercado. Por ello los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9001, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de documentarlo e implementarlo.

Las norma ISO 9001 trata sobre los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad y, gestionar la calidad, consiste en definir e implantar un conjunto de actividades orientadas a proporcionar a la alta dirección de la empresa la confianza de que se está consiguiendo la calidad prevista a un costo adecuado.

Es importante señalar que la norma no define exactamente el sistema de calidad a aplicar por las empresas, sino que se limita a describir los requisitos mínimos que debe cumplir dicho Sistema de Gestión de la Calidad.

**2.4.1 Evolución de las normas ISO.** La Organización Internacional para la Normalización se origina a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). En octubre de 1946, en Londres, representantes de veinticinco países deciden adoptar el nombre de International Organization for Standardization conocida como ISO por sus siglas y por la referencia a la palabra griega relativa a la igualdad.

ISO realiza su primera reunión en el mes de junio de 1947 en Zurich, Alemania, y se establece como sede para su funcionamiento la ciudad de Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

ISO es una federación mundial integrada por organismos nacionales de normalización (organismos miembros de la ISO como el ICONTEC) representantes de cada país participante, en la actualidad existen 138 países miembros cuyos representantes se encuentran divididos en tres categorías: Miembros del Comité Ejecutivo, Miembros correspondientes y Miembros suscritos.

La evolución de las normas ISO se dió de la siguiente manera:

En 1959, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos estableció un programa de administración de la calidad el cual fue llamado MIL-Q-9858. Cuatro años más tarde se revisó y nació la MIL-Q-9858A. En 1966 la Organización de Tratados del Atlántico Norte (NATO) prácticamente adaptó esta última norma para elaborar la publicación referente al tema del Aseguramiento de la Calidad (Quality Assurance Publication); años más tarde, en el año 1970, el Ministerio de Defensa Británico adoptó esta publicación en su programa de Administración de la Estandarización para la defensa (DEF/STAN 05-8).

Con esta base, el Instituto Británico de la Estandarización (British Standard Institute, BSI) desarrolló en 1979 el primer sistema para la administración de la estandarización comercial conocido como el BS-5750.

Con este antecedente, ISO creó en 1987 la serie de normas ISO 9000 adoptando la mayor parte de los elementos de la norma británica BS-5750. en ese mismo año la norma fue adoptada por los Estados Unidos como la serie ANSI/ASQC-Q90 (American Society for Quality Control); la norma BS-5750 sufrió su primera revisión con el objetivo de que esta asimilara los cambios y mejoras planteados en la norma ISO 9000.

A partir de ese momento se empiezan a adoptar las normas ISO 9000 como estándar mundial con lo referente a la gestión de la calidad; hasta este entonces y debido a los cambios tecnológicos, cambios de mentalidad y a la globalización de los mercados se han realizado dos revisiones de esta norma que han generado dos nuevas versiones: la versión 1994 y la versión 2000 que reemplaza a las anteriores y es con la cual se trabaja actualmente.

### **La última versión del 2000**

En esta nueva versión, las normas ISO 9001 y 9004 tienen mayor congruencia en sus estructuras y contenido, se fundamentan en los ocho principios de administración de la calidad, de alto nivel, definidos por el Comité Técnico, que reflejan las mejores prácticas de administración.

Dentro de la última versión de la serie ISO, se encuentran las Normas que se presentan a continuación:

- Norma NTC ISO 9000: SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD. FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO. Describe los fundamentos de los

Sistemas de Gestión de la Calidad y especifica la terminología de dichos Sistemas.

- Norma NTC ISO 9001: SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD. REQUISITOS. Especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad aplicables a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con las exigencias de los clientes y los reglamentarios que le sean aplicables. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Es la única norma certificable de la familia de normas NTC- ISO 9000 Versión 2000.
- Norma NTC ISO 9004: SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD. DIRECTRICES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO. Proporciona las directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad. El objetivo de esta Norma es la mejora del desempeño de la Organización y la satisfacción del cliente y las demás partes interesadas.
- Norma NTC ISO 19011: Directrices para auditorías de sistemas de la calidad y sistemas de Gestión Ambiental, conforman un conjunto integrado que permite obtener el máximo beneficio. Proporciona orientación relativa a las auditorías de gestión de la calidad y de gestión ambiental, así como para la calificación de auditores tanto internos como externos.

## **2.5 PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001.**

Los principios de la calidad son el pilar de un S.G.C. cualquiera que sea su clase, una empresa que implemente estos principios está cumpliendo con cualquier norma certificable. Por esto lo invito a analizarlos muy detenidamente y a aplicarlos en su empresa.

**Principio 1. ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL CLIENTE.** Las organizaciones dependen de sus clientes; por lo tanto, deben entender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con los requisitos y esforzarse para exceder las expectativas del cliente.

Aplicar el principio "Organización enfocada al cliente" conduce a las siguientes acciones:

- Entender en toda su amplitud las necesidades y expectativas de los clientes para la entrega del producto/servicio, precio y confiabilidad.
- Asegurar un enfoque balanceado entre las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas tales como: propietarios, gente particular, proveedores, comunidad local y la sociedad en su conjunto.
- Comunicar estas necesidades y expectativas a través de la organización.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados.
- Administrar las relaciones con los clientes.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- Para el desarrollo de políticas y estrategias, hacer entendibles a través de la organización, las necesidades de los clientes, así como las necesidades de las otras partes interesadas.
- Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado.

- Para fijar objetivos y metas, asegurar que los objetivos y metas relevantes estén directamente ligados a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Para obtener beneficios, hay que vender. Y para vender, hay que contentar al consumidor.
- Para la gestión operativa, mejorar el desempeño de la organización para cumplir las necesidades de los clientes.
- Mejora de la fidelidad del cliente, lo cual conduce a la continuidad en los negocios.
- Para la gestión de los recursos humanos, asegurar que el personal tiene los conocimientos y habilidades requeridos para satisfacer a los clientes de la organización.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- Incrementar la efectividad en el uso de los recursos de la organización, y aumentar la satisfacción de los consumidores.

**Principio 2. LIDERAZGO.** Los líderes establecen y unifican el propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente, en el cual el personal se involucre completamente para lograr los objetivos organizacionales.

Aplicar el principio Liderazgo conduce a las acciones siguientes:

- Ser práctico y liderar con el ejemplo.

- Entender y responder a los cambios del medio ambiente externo.
- Tomar en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, gente, proveedores, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.
- Establecer una visión clara del futuro de la organización.
- Establecer valores compartidos y modelos de conducta ética en todos los niveles de la organización.
- Crear confianza y eliminar el miedo.
- Proporcionar los recursos requeridos al personal y la libertad para actuar con responsabilidad y confianza.
- Inspirar, alentar y reconocer las contribuciones de la gente.
- Promover comunicación abierta y honesta.
- Educar, entrenar y apoyar a la gente.
- Establecer objetivos y metas retadoras.
- Implementar la estrategia para alcanzar estos objetivos y metas.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- Para el desarrollo de políticas y estrategias, establecer una visión clara del futuro de la organización.

- Las actividades son evaluadas, orientadas e implementadas de una forma unificada -para toda la empresa u organización-
- Para fijar objetivos y metas, traducir la visión de la organización en objetivos y metas medibles.
- El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización.
- Para la gestión operativa, involucrar a la gente para alcanzar los objetivos 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.
- Para la gestión de los recursos humanos, tener una fuerza de trabajo con responsabilidades de crecimiento, motivada, bien informada y estable.
- La falta de comunicación entre los niveles de una organización se reducirá.

**Principio 3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL.** El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su total involucramiento, permite que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Aplicar el principio Participación del Personal conduce a las siguientes acciones:

- Aceptar pertenencia y responsabilidad para solucionar problemas.
- Buscar activamente oportunidades para hacer mejoras.

- Buscar activamente oportunidades para aumentar su competencia, conocimiento y experiencia.
- Compartir libremente su experiencia y conocimiento en grupos y equipos.
- Enfocarse en crear valor para los clientes.
- Ser innovador y creativo, llevar adelante los objetivos de la organización.
- Representar mejor a la organización ante los clientes, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.
- Derivar satisfacción de su trabajo.
- Mostrarse entusiasta y orgulloso por ser parte de la organización.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- Para el desarrollo de políticas y estrategias, el personal contribuye efectivamente a la mejora de la política y estrategias de la organización.
- Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la organización.
- Para fijar objetivos y metas, el personal comparte la pertenencia de las metas de la organización.
- Innovación y creatividad en promover los objetivos de la organización.
- Para la gestión operativa, las personas se involucran en las decisiones apropiadas y mejoras del proceso.

- Un personal valorado por su trabajo.
- Un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continúa. Si hay motivación en los miembros de la organización, se esforzarán por mejorar sus resultados e integrarse en la organización. La motivación y la integración, son fundamentales para obtener los mejores resultados. Se obtiene la sinergia del grupo.
- El conjunto de capacidades de cada individuo, potencia la capacidad para resolver problemas, y obtener resultados.
- Para la gestión de los recursos humanos, las personas están más satisfechas con sus trabajos y están activamente involucradas en su crecimiento y desarrollo personal, para beneficio de la organización.
- La motivación, aplicada e involucra a todo el personal dentro de la organización.
- La gente, ha de ser responsable de sus propios resultados. Los miembros de la organización, actúan por si mismos. Tienen la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de su labor en un proceso. Tiene que ejercer el liderazgo en su tarea, y poner todo lo que se pueda de su parte, para que la tarea se realice con éxito, y se consigan los resultados deseados.

**Principio 4. ENFOQUE HACIA PROCESO.** Un resultado deseado se logra más eficientemente, cuando los recursos y actividades relacionados se administran como un proceso.

Aplicar el principio Enfoque hacia procesos, conduce a las siguientes acciones:

- Definir el proceso para alcanzar el resultado deseado.
- Identificar y medir los insumos y resultados de los procesos.
- Identificar las interfaces de los procesos con las funciones de la organización.
- Evaluar los riesgos posibles, consecuencias e impactos de los procesos, en clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- Identificar los clientes internos y externos, proveedores y otras partes interesadas de los proveedores.
- Establecer claramente la responsabilidad, la autoridad y las líneas de mando para la gestión del proceso.
- Diseñar el proceso tomando en cuenta los pasos del proceso, mediciones de control, entrenamiento, actividades, información, flujos, equipo, métodos y materiales y otros recursos para obtener el resultado deseado.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- Para fijar objetivos y metas, entender la capacidad de los procesos, permitirá el establecimiento de objetivos y metas retadores.
- Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.
- Para la gestión operativa, adoptar el enfoque de procesos para todas las operaciones resultará en costos menores, prevención de errores, control de variaciones, ciclos más cortos.

- Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- Para la gestión de los recursos humanos, establecer procesos eficientes en costos para la gestión de recursos humanos como contratación, educación, entrenamiento, permite el alineamiento de estos procesos con las necesidades de la organización y produce una fuerza de trabajo más capaz.
- Al tener una organización optimizada, pueden aprovecharse y obtener mejor uso de los recursos de la empresa, trabajo, materias primas, cadena de suministro, financiación. Todo esto, además, permite aprovechar las oportunidades cuando se presenten sin involucrar costes adicionales.

**Principio 5. *GESTIÓN ENFOCADA A SISTEMAS.*** Identificar, comprender y administrar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la efectividad y eficiencia de la organización.

Aplicar el principio Gestión enfocada a sistemas conduce a las siguientes acciones:

- Definir el sistema mediante la identificación o desarrollo de los procesos que afectan a un objetivo dado.
- Estructurar el sistema para lograr el objetivo de la manera más eficiente.
- Entender la interdependencia entre los procesos del sistema.
- Mejorar continuamente el sistema a través de su medición y evaluación.

- Establecer los recursos, antes de actuar.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- Para el desarrollo de políticas y estrategias, la creación de planes integrales y retadores que enlacen los datos de entrada y los datos funcionales del proceso.
- Integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.
- Para fijar objetivos y metas, los objetivos y metas de procesos individuales, son orientados hacia los objetivos claves de la organización.
- La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.
- Para la gestión operativa, una visión amplia de la efectividad de los procesos que conduzca al entendimiento de las causas principales de problemas y acciones cíclicas de mejora.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.
- Para la gestión de los recursos humanos, proporciona un mejor entendimiento de los papeles y responsabilidades para el logro de los objetivos comunes; con ello, la reducción de barreras interfuncionales, mejorando el trabajo en equipo.
- Habilidad para centrar los esfuerzos en los procesos claves  
Existen procesos con mas importancia en la calidad final del producto que



- Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de los procesos.
- Promover actividades basadas en la prevención.
- Promover a cada miembro del organismo con capacitación y entrenamiento adecuados en los métodos y herramientas de mejora continua, tales como:
  - El ciclo: planear, hacer, verificar, actuar.
  - Resolución de problemas.
  - Reingeniería de procesos.
  - Innovación de procesos.
  - Establecer mediciones y metas para guiar y rastrear las mejoras.
  - Reconocer las mejoras.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- Para el desarrollo de la política y estrategias, la creación y logro de planes de negocios más competitivos a través de la integración de la mejora continua con la planeación y estrategia del negocio.
- Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
- Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
- Para fijar objetivos y metas, establecer metas de mejora realistas y retadoras, proporcionando los recursos para lograrlas.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

- Para la gestión operativa, involucrar al personal de la organización en la mejora continua de los procesos.
- La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.
- Para la gestión de los recursos humanos, proporcionar a todo el personal de la organización las herramientas, oportunidades y aliento para mejorar productos, procesos y sistemas.

Al disponer de una buena técnica difícilmente mejorable a un coste aceptable. Es más barato intentar mejorar el producto final por otros métodos más económicas, e igualmente eficaces. La organización, tiene un carácter social, puesta está formada por miembros con un mismo objetivo común. Mejorando la marcha de las relaciones de la organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.

**Principio 7. ENFOQUE PARA LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN HECHOS.** Decisiones efectivas se basan en el análisis de datos e información. Aplicar el principio Toma de Decisiones basadas en hechos conduce a las siguientes acciones:

- Tomar mediciones y recolectar datos e información relevantes para el objetivo.
- Asegurar que los datos y la información sean suficientemente exactos, confiables y accesibles.
- Analizar los datos y la información mediante métodos válidos.

- Entender el valor de técnicas estadísticas apropiadas.
- Tomar decisiones y acciones basadas en los resultados del análisis lógico, equilibrado con la experiencia e intuición.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- Para el desarrollo de políticas y estrategias, basadas en datos e información relevantes son más realistas y más probables de lograr.
- Para fijar objetivos y metas, el empleo de datos e información comparativos relevantes, para establecer objetivos y metas realistas y retadoras.
- Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a registros objetivos.
- Para la gestión operativa, los datos e información son la base para el entendimiento del desempeño tanto del proceso como del sistema, para dirigir mejoras y prevenir problemas futuros.
- Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.
- Para la gestión de recursos humanos, analizar datos e información de fuentes tales como encuestas al personal, sugerencias y grupos de análisis para guiar el establecimiento de políticas sobre recursos humanos.
- La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.

**Principio 8. RELACIONES MUTUAMENTE BENÉFICAS CON PROVEEDORES:**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, una relación de beneficio mutuo refuerza la habilidad de ambos para crear valor.

Aplicar el principio Relaciones mutuamente benéficas con proveedores conduce a las siguientes acciones:

- Identificación y selección de proveedores clave.
- Establecer relaciones con proveedores que equilibren las ganancias del corto plazo, con consideraciones de largo plazo, para la organización y la sociedad en su conjunto.
- Crear comunicaciones claras y abiertas.
- Iniciar de manera conjunta el desarrollo y mejora de productos y procesos.
- Establecer en conjunto un entendimiento claro de las necesidades del cliente.
- Compartir información y planes futuros.
- Reconocer las mejoras y logros del proveedor.

Aplicaciones benéficas de este principio incluyen:

- Para el desarrollo de las políticas y estrategias, la creación de las ventajas competitivas mediante el desarrollo de alianzas estratégicas o asociaciones con los proveedores.

- Para fijar objetivos y metas, establecer objetivos y metas más retadores mediante el involucramiento y participación temprana de los proveedores.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.
- Para la gestión operativa, crear y administrar relaciones con los proveedores para asegurar el suministro de bienes de manera confiable, a tiempo y sin defectos.
- Optimización de costos y recursos.
- Para la gestión de los recursos humanos, desarrollar e incrementar las capacidades de los proveedores, a través del entrenamiento y esfuerzos conjuntos de mejora.
- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Al estar integrados con la organización, los proveedores, han de adaptarse rápidamente a las necesidades de la empresa si quiere mantener su nivel de negocio o aumentarlo. Si el proveedor, no es capaz de satisfacer las necesidades de la empresa, no se podrán satisfacer las necesidades de los consumidores.

### **3. MARCO INSTITUCIONAL**

#### **3.1 ORIGEN**

Un grupo de empresarios ven la necesidad de crear la primera Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, con el propósito de cumplir el importante papel de atender simultáneamente las diversas funciones de seguridad social por medio del subsidio familiar monetario que implicaría un incremento en los ingresos reales y nominales de los trabajadores y de otra parte mediante la atención al núcleo familiar con el subsidio en servicios o especie reconocido en salud, nutrición, educación, mercadeo y recreación, el cual conllevaría a un aumento en la capacidad adquisitiva a favor de las familias de los trabajadores de mediano y menores ingresos.

En reunión celebrada el veintiséis (26) de abril de mil novecientos sesenta y cinco (1965), siendo las ocho de la noche (8:00 p.m.), se reunieron en los Salones de Federación Nacional de Comerciantes “FENALCO” los señores MIGUEL GONZÁLEZ, ENRIQUE GÓMEZ MEJIA, GUSTAVO MESA LAGOS, CARLOS VELEZ Y CIA Ltda., CASA DE MERCADO DE BARRANCABERMEJA S.A., COMPAÑÍA INTERAMERICANA DE ENVASES S.A., COOPERATIVA DE TRABAJADORES DEL RIO MAGDALENA Ltda., CONSTRUCTORA DE VÍAS Ltda., CRISTÓBAL RESTREPO, HIDROLECRI DIVISIÓN BARRANCABERMEJA, COSME MADARIAGA, GUILLERMO CHAIN, ALFONSO DÍAZ ARDILA, ALIRIO GARCIA DIAZ, HECTOR M. GOMEZ, ANTONIO MEBARACK, BESIL Y SILVA LTDA, EFRAIN MORANTES H. ROBERTO OGLIASTRI, CARLOS HUMBERTO OCHOA, PUYANA Y CIA, CARLOS REGER, TALLERES UNIDOS, VICTOR JIMENEZ, MANUEL FLOREZ URIBE, JULIO C. SALAZAR, CARMELO VILLALBA, CLINICA MAGDALENA, COOPERATIVA DE ECOPETROL, GUTIERREZ Y CONTRERAS LTDA, CONSTRUCTORA DELTA LTDA, ADAA ARANGO

SANCHEZ, MANUEL HERRERA, BALDOSINES IMPERIAL, BALDOSINES NORMA, LUIS VARON, NESTOR MARTINEZ, MARIO CHARY, VIRGILIO SALCEDO, HORACIO GONZALEZ PLATA, EMISORA BARRANCABERMEJA, CARLOS RUEDA, OVIDIO BUSTAMANTE, JORGE SERRANO VECINO, LUIS E. MONCADA, DEPOSITOS DE MADERA EL PROGRESO, COOPERATIVA COLOMBIANA DE SEGURIDAD, CONSTANTINO GOMEZ, JOSE DAVID SALAZAR, GUSTAVO RINCON MOROS, ANDRES CONTRERAS, LUIS ANTONIO DIAZ, ALFONSO SERRANO PLATA, Y FERRETERIA CARIBE originando el acta de constitución de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja patrocinada por FENALCO, igualmente se hizo la elección del Consejo Directivo conformado por los señores CARLOS RUEDA Y JOSE DEL CARMEN EGEA como principales y suplentes a los señores LUIS E. MONCADA y ANTONIO MEBARACK, director Administrativo GUSTAVO CASTRO, Revisor Fiscal JORGE SERRANO VECINO.

Para ese entonces ya existían más de 2000 beneficiarios que esperaban recibir subsidio familiar y 40 empresas que deseaban desafiliarse de las Cajas de Santa fe de Bogotá, D.C.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social expidió la personería jurídica concedida por la Gobernación de Santander, mediante Resolución N° 171 de agosto 18 de 1965. La Caja no contaba con capital para trabajar por lo que recurrió a préstamos bancarios con las entidades Banco Santander y Comercio por valor de \$30.000 cada uno.

Primeras empresas afiliadas: Banco Comercial Antioqueño, Banco Central Hipotecario, Banco Cafetero, Banco Popular, Banco Colombia, Banco del Comercio, Gaseosas Posada Tobón, Compañía Santandereana de Automotores (Sanautos), Droguería Médica, Instituto Nacional de Abastecimiento (INA), aceros y accesorios Ltda., Industria de Hielo.

## **3.2 RAZÓN SOCIAL**

Nombre: Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, CAFABA autónoma de derecho privado, sin ánimo de lucro, con patrimonio propio y reconocimiento ante el gobierno departamental mediante resolución 171, del 18 de agosto de 1965.

NIT: 890270275-5

**3.2.1 Objeto social.** La Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, está creada para cumplir con la prestación social del subsidio familiar en dinero, especie y servicios, que se traduce en bienestar social para todos los trabajadores y el fortalecimiento de sus familias.

Dentro de esta filosofía, CAFABA trabaja por la defensa de la familia como núcleo básico de la sociedad

## **3.3 UBICACIÓN**

La sede administrativa de la Caja de Compensación familiar de Barrancabermeja funciona en la ciudad de Barrancabermeja en la Cl. 49 # 17-14, barrio Colombia esquina parque infantil.

Teléfono: 6222810

Correo Electrónico: [cafaba@hotmail.com](mailto:cafaba@hotmail.com)

## **3.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

La caja de compensación familiar de Barrancabermeja cuenta con servicios como:

- ***Aportes y Subsidio Familiar***

*¿Qué es el subsidio Familiar?*

Es una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios, a los trabajadores de medianos y menores ingresos en proporción al número de personas a cargo, que cumplan con los requisitos exigidos por la ley.

*Clases de subsidio*

*En Dinero:*

Es la cuota que se reconoce mensualmente por cada persona a cargo del trabajador beneficiario, que haya cumplido con los requisitos de ley.

*En Especie:*

Es el que se reconoce a través de auxilios educativos y demás frutos o géneros diferentes que determina la reglamentación de la ley.

*En Servicios:*

Es el reconocido a través de los programas sociales que organice la caja en las áreas de:

- Formación y capacitación
- Recreación
- Mercadeo (Droguería y supermercado)
- Fondo crédito social
- Convenios de descuentos especiales con entidades comerciales

*Aportes*

Todos los empleadores sean personas naturales o jurídicas que tengan uno (1) o más trabajadores permanentes (entendiéndose trabajador permanente aquel que

desarrolle actividades propias de la actividad principal del empleador Artículo 19, ley 21 de 1982), están en la obligación de aportar a la caja de compensación el 9% del total de los salarios básicos, por ende se excluye el auxilio de transporte, teniendo en cuenta que este lo recibe el trabajador que devenga hasta 2 SMLV.

Los pagos de aportes se realizarán así: 4% para CAFABA, 3% para el instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y 2% para el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Estos aportes deberán efectuarse en las entidades bancarias autorizadas por la Caja, dentro de los diez (10) primeros días de cada mes. Los pagos deben ir acompañados de la planilla de nómina, debidamente firmada por los trabajadores y el funcionario responsable de esta.

- **Capacitación**

A través del instituto de educación no formal, se ofrecen programas con un enfoque microempresarial, basados en el liderazgo y visión de un mundo mejor, impulsando a los participantes a crear nuevos modelos de vida.

- **Recreación**

La Caja cuenta con instalaciones propicias para la práctica del deporte, la recreación y la integración familiar. El centro recreacional José Joaquín Bohórquez ofrece servicio de restaurante, piscina, tobogán, escenarios deportivos, salón de juegos para bailar, zona de camping, canchas de minitejo, kioscos, mirador, juegos infantiles, espacios para la lectura y práctica del esquí náutico, kayak, pesca y bicicletas acuáticas.

Además ofrecen los servicios de un grupo de recreadores que les permite hacer más amenas las reuniones empresariales y familiares.

- **Turismo Social**

*Planes Turísticos*

Programas para visitar las diferentes regiones del país y del exterior, con planes económicos y facilidades de pago. Con CAFABA se pueden descubrir las costumbres y riquezas de otras poblaciones.

*Intercambio Nacional de Servicios*

A través de la red de servicios conformada por la Federación de Cajas (FEDECAJAS), Los afiliados presentando al presentar el carné de CAFABA, pueden disfrutar de más beneficios con cobertura nacional, los servicios vacacionales y de recreación de otras cajas.

- **Deportes**

Se fomenta la participación de jóvenes en las escuelas deportivas, así mismo, se contribuyen con la formación integral y el aprovechamiento del tiempo libre.

- **Fondo de Crédito**

Se amplía la cobertura de los servicios, otorgando créditos de fácil acceso con tasas de interés y plazos razonables, a través de descuentos por nómina hasta por doce meses, proporcionando alternativas a las familias en salud, educación, turismo y bienestar doméstico.

- ***Subsidio de Vivienda***

Es un aporte en dinero que CAFABA otorga por una sola vez a los afiliados, sin que el beneficiario lo deba restituir, siendo un complemento de su ahorro para facilitarle la adquisición, construcción o mejoramiento de una solución de vivienda de interés social.

- ***Fonede***

La Caja cuenta con proyección social, en subsidios al desempleo con y sin vinculación anterior a una Caja de Compensación, capacitación para inserción laboral; y con el programa de Micro crédito a la pequeña y mediana empresa para promover el empleo adicional.

*Subsidio al desempleo*

El subsidio al desempleo es un apoyo otorgado por las Cajas de Compensación Familiar por una sola vez a las personas que hayan perdido su empleo, equivalente a un salario y medio legal vigente, pagaderos en 6 cuotas mensuales iguales, representado en bonos de alimentación, salud o educación.

- ***Inserción Laboral***

Para los desempleados con vinculación anterior a las cajas, CAFABA ofrece dentro del programa de Inserción Laboral cursos de capacitación a los beneficiarios del subsidio al desempleo, a fin de reinsertados a la vida laboral o ala creación de microempresas que promuevan a la región, Artículo 10, Decreto 789 de 2002.

## *Cursos*

Informática, comidas rápidas, panadería, cocina, música, bisutería, belleza, tallaje de madera, muñequería.

- ***Mercadeo***

## *Droguería*

- Crédito empresarial para el suministro de medicamentos.
- Descuentos especiales para afiliados.
- Despachos de medicamentos a beneficiarios de las ARS.
- Servicio a la comunidad de Barrancabermeja y el Magdalena medio.

## ***Salud***

### *I.P.S.*

La I.P.S. CAFABA cuenta con programas desarrollados para la atención de sus usuarios, teniendo a su disposición un excelente cuerpo de profesionales que unido a su infraestructura técnico-científica, administrativa, física y financiera busca ofrecer un nuevo escenario en materia de oportunidad, calidad humana y eficacia en la prestación de los servicios de salud, garantizando el cubrimiento de las contingencias en salud y el cumplimiento de los objetivos básicos de calidad y eficiencia.

### *EPS'S*

La ofrece a la población menos favorecida en los niveles I y II incluidos en el Sistema de Selección de Beneficiarios para Programas Sociales (SISBEN), los

servicios del Plan Obligatorio de Salud Subsidio con recursos propios de acuerdo al Artículo 217, Ley 100 de 1993.

#### *Plan Obligatorio de Salud Subsidado*

El Plan Obligatorio de Salud Subsidado POS-S comprende los procedimientos y suministro que el Sistema General de Seguridad Social (SGSSS) garantiza a las personas aseguradas con el propósito de mantener y recuperar su salud.

- ***Servicios Especiales***

#### *Publicidad y promotoría de servicios*

Divulgación de los programas y actividades realizadas en la Caja, mediante:

- Visita personalizada a empresarios
- Charla de servicios a trabajadores
- Portafolio de servicios
- Volantes, plegables y carteleras

#### *Auditorio*

CAFABA ofrece a sus empresas afiliadas y particulares el alquiler del auditorio para conferencias, capacitaciones y seminarios; ubicado en la Sede Administrativa Calle 49 N° 17 – 14 piso 4. Con capacidad para 100 personas; con ayudas audiovisuales como:

- Televisor
- VHS
- Proyector de acetatos
- Video Beam
- DVD

- Telón de proyecciones
- Servicio de cafetería

### **3.5 RECURSOS**

**3.5.1 Recurso Humano.** Actualmente CAFABA cuenta con 71 empleados a término indefinido y 58 empleados a término fijo. Para la realización de sus actividades dispone de personal calificado con competencias tales como creatividad, experiencia, organización y trabajo en equipo con criterio y juicio profesional, agilidad mental y buena comunicación para el mejor desempeño de labores que realiza la empresa.

El organigrama de CAFABA muestra los niveles jerárquicos existentes en la empresa (Anexo A).

**3.5.2 Infraestructura.** La sede principal de CAFABA está ubicada en la Cl. 49 # 17-14, barrio Colombia esquina parque infantil. En ella funcionan las oficinas administrativas, los servicios de Aportes y Subsidio, la IPS, Servicios Sociales, Fondo y Vivienda y EPS'S, además cuenta con el Instituto de Educación No Formal CAFABA ubicado en la Cra 17 # 51-33 para la realización de las actividades brindadas por capacitación (perteneciente al proceso de Servicios Sociales), una oficina en el corregimiento el CENTRO y una sede recreacional ubicada sobre la vía llanito. Adicionalmente CAFABA hace presencia en el municipio de Puerto Wilches con una Unidad Integral.

## **4. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

La base para diseñar e implantar un adecuado modelo de calidad, es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa, de esta manera la PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD debe obedecer al resultado de un análisis detallado de la situación actual de la Caja ante los requisitos de la NTC ISO 9001:2000. Este análisis manifiesta el compromiso de la dirección administrativa para la efectividad del sistema ya que muestra el estado documental de sus procesos y la importancia de su liderazgo para un eficaz desarrollo.

Para dar inicio al análisis de la situación actual de CAFABA, se debe dejar en claro lo que comprende dicho análisis. Por tal razón, el alcance del diagnóstico abarca el marco global del subsidio familiar en Colombia, su presencia en Barrancabermeja, el análisis oportunidades y fortalezas del proceso de Aportes y Subsidio y la evaluación diagnóstica con respecto a la Norma ISO 9001, contribuyendo al funcionamiento de la Caja, apuntando a unos objetivos claros como son:

- Identificar los procesos y servicios que presta la Caja para la mejor conexión del facilitador con el Sistema de Gestión de la Calidad, como también los cargos y actividades que resultan en cada proceso y su misma interacción.
- Establecer los aspectos críticos que no cumple actualmente la Caja respecto a los requisitos de la NTC ISO 9001:2000.

- Promover el compromiso adquirido por parte de los integrantes del comité de Calidad para el cumplimiento de los propósitos establecidos para el diseño, documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Para la identificación de manera adecuada de los procesos por parte del facilitador fue necesario involucrar a los líderes de cada proceso y a su equipo de trabajo quienes proporcionaron la información actualizada y confiable de las actividades y documentos que son necesarios para la ejecución de sus labores.

El análisis se llevó a cabo del 1 al 30 de septiembre del 2006 por el facilitador del Sistema de Gestión de Calidad con el apoyo de la consultoría y los lineamientos del representante de la calidad quien es el Gerente de Planeación designado por la Dirección Administrativa.

**4.1.1 Marco Global del Sistema de Subsidio Familiar en Colombia.** *El subsidio familiar surge en nuestro país en 1954. En un principio su actividad estuvo restringida solamente a la repartición del subsidio en dinero, con prohibición expresa de adelantar cualquier actividad diferente. Más adelante se abrió la posibilidad para que se efectuaran obras o servicios de beneficio social con los remanentes no utilizados y con los saldos de las apropiaciones semestrales para el pago del subsidio familiar en dinero. Este beneficio no es para reemplazar la acción propia de crear, de ser libre, de ser responsables sino para complementar, servir de soporte y de ayuda a la organización.*

El régimen de subsidio familiar aparece como institución jurídica en la legislación colombiana a partir de 1956, cuando el gobierno Nacional con base en la iniciativa de la ANDI expide el Decreto 180 de febrero de ese año, por el cual se estimula la implantación en el país del subsidio familiar consagrándole las siguientes características: - No constituye factor salarial para el pago de prestaciones - Es

inembargable, salvo en el caso de alimentos, instaurado por aquellos a quienes se debe por Ley - No puede compensarse, deducirse ni retenerse en ningún caso.

El Sistema de subsidio Familiar ha evolucionado hasta consolidarse con la Ley 21 de 1982 la cual contienen en su mayoría la estructura Filosófica y jurídica. Con la Ley 789 de 2002 se hacen unas modificaciones con respecto a los topes salariales para acceder al beneficio del subsidio familiar monetario, varía el requisito para afiliación de hermanos huérfanos de padres, y otras reformas más. Se conservan los principios de SOLIDARIDAD, EQUIDAD, SANA COMPETENCIA, GRADUALIDAD, INTEGRALIDAD Y SE ADICIONA UN PRINCIPIO QUE ES EL DE LA SOLIDARIDAD DE LA CIUDAD CON EL CAMPO (LEY 789/02).

Hoy existen en el país 50 cajas de compensación familiar que hacen parte del sistema que conocemos como el Subsidio Familiar. Para entender su esencia es importante comprender su filosofía. Esta se basa en la compensación “quienes tienen más aportan para que reciban los que devengan menos en salario” este es un proceso sano y oportuno de retribución de ingresos y riqueza.

**4.1.2 El Presente Del Sistema De Subsidio Familiar En Barrancabermeja y su Zona De Influencia.** La caja de compensación CAFABA fue creada desde 1965 en Barrancabermeja, para ese entonces ya existían 2000 beneficiarios que esperaban recibir subsidio familiar y 40 empresas que deseaban afiliarse.

Desde sus inicios la Caja viene cumpliendo con todas las directrices impartidas de Ley, a su vez cumple con el régimen de organización y funcionamiento establecido para las cajas, bajo el control y seguimiento de la Superintendencia del Subsidio

Familiar. Hoy CAFABA funciona con sede principal en Barrancabermeja, con sucursales en el Municipio de Puerto Wilches y Corregimiento El centro, a demás hace presencia en otros municipios de la región. Los tres últimos períodos de gestión y balance social han presentado incrementos considerables en la prestación de sus servicios en recaudo y distribución de sus aportes en subsidios efectivos.

- En el 2004 registró un incremento del 14.51% en recaudo de aportes comparado con el período anterior, la cobertura de su población registró los siguientes resultados:

Empresas afiliadas 1.234

Trabajadores afiliados 15.727

Trabajadores beneficiarios 10.028

Personas a cargo 37.560

- El 2005 registró un incremento con respecto al año anterior del 19.9%, este comportamiento ascendente se obtuvo gracias a las nuevas disposiciones legales, a las gestión de seguimiento y control realizada hacia las empresas morosas, sin desconocer la gran oportunidad de trabajo que brindó ECOPETROL a finales del año 2005, la cual generó la llegada de nuevas empresas, los reportes estadísticos son:

Empresas afiliadas 1.410

Trabajadores afiliados 17.352

Trabajadores beneficiarios 11.173

Personas a cargo 28.036

- Durante el año 2006 el incremento fue del 15%, parte de este crecimiento se debe a la recuperación de cartera y a las nuevas afiliaciones. La cobertura poblacional de ese año es:

Empresas afiliadas 2.483

Trabajadores afiliados 32.334

Trabajadores beneficiarios 12.347

Personas a cargo 24.918

Los datos estadísticos presentados hacen parte de la revista Informe de Gestión y Balance Social 2006.<sup>8</sup>

- **Fortalezas del proceso de Aportes y Subsidio**

- Experiencia de trabajo.
- Entrega de subsidio a tesorería a tiempo.
- Amplio conocimiento sobre la norma de subsidio familiar.

- **Oportunidades del proceso de Aportes y Subsidio**

- Nuevas obras en ECOPETROL y Alcaldía municipal de la ciudad.
- Arraigo y afecto por parte de los ciudadanos con la Caja.
- Ubicación geográfica estratégica de cafaba.
- Incursión a nuevos mercados con la construcción del puente Yondo.

---

<sup>8</sup> Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja Cafaba. Subsidio en Dinero. En: Informe de Gestión y Balance Social 2006. Barrancabermeja. N° 3 (2006); P. 8 y 9.

- Insatisfacción de beneficiarios afiliados a otras cajas de compensación.

**4.1.3 Análisis de la competencia.** El posicionamiento marcado que tiene Comfenalco en el Departamento es reflejado con 7.586 empresas afiliadas y con 92.858 trabajadores afiliados dependientes cifras reveladas por la superintendencia del subsidio familiar en sus estadísticas anuales 2006. Además debemos tener en cuenta que Comfenalco ha sido modelo a seguir para CAFABA.

CAJASAN por su parte cuenta con 5.280 empresas afiliadas y 63.015 trabajadores afiliados dependientes.<sup>9</sup>

CAFABA presenta desventaja con estas instituciones por la presencia de las mismas en todo el Departamento por eso debe incrementar sus estrategias en posicionarse en los lugares en donde su mercado está establecido, por medio del incremento de la captación de empresas y afiliados a su vez mantener las empresas que hacen parte de su sistema.

**4.1.4 Evaluación del nivel del cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2000.** El análisis se llevó a cabo en las semanas del 1 al 30 de septiembre 2006 bajo la responsabilidad del facilitador del SGC (autor del proyecto), como metodología se realizaron reuniones con cada líder de proceso y su equipo de trabajo logrando conocer a fondo las necesidades de documentación y de actualización de cada proceso, el tiempo utilizado en cada proceso fue de 2 horas. Para la efectividad de las reuniones se diligenció el **Formulario de Identificación de Documentos Existentes en Cada Proceso** proporcionado por la empresa

---

<sup>9</sup>Superintendencia del Subsidio Familiar. Informe Estadístico Anual del Subsidio Familiar. Bogota: (Enero – Diciembre) 2006, p. 23 cuadro N°5 y 24 cuadro N°6.

Strategika Ltda., en el se evidenció la información existente en cada proceso para el desarrollo de sus actividades operativas, de igual forma se trabajo sobre la Norma ISO 9001:2000 para lograr el entendimiento de cada requisito y como debía cumplirlo. Gracias a la participación activa de los funcionarios de CAFABA se logro identificar los documentos y las actividades puntuales a realizar.

Los resultados del diagnóstico fueron descritos en una tabla en Excel que comprendía los requisitos de la norma con el propósito de evidenciar cuantitativa y cualitativamente el estado actual de la Caja en cada numeral de la Norma aplicable a sus procesos. Para dicha calificación se establecieron los criterios necesarios llamados niveles de desempeño, que facilitaron la evaluación cuantitativa, y contribuyó a realizar las observaciones pertinentes en cada proceso. En la tabla 2 se describe la nomenclatura utilizada y la madurez de cada nivel de desempeño.

**Tabla 2. Niveles de Desempeño.**

NOMENCLATURA DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO		MADUREZ
<b>NA</b>	Requisito no aplicable, bajo los parámetros de exclusión de ISO 9001.	<b>0</b>
<b>AP</b>	Requisito aplicable, no diseñado, ni desarrollado, ni implementado.	<b>1</b>
<b>D&amp;D</b>	Requisito en proceso de diseño o desarrollo como especificación del SGC.	<b>2</b>
<b>IM</b>	Requisito implementado, con resultados, registros y evidencias.	<b>3</b>
<b>AU</b>	Requisito implementado y auditado con resultados conformes.	<b>4</b>
<b>ME</b>	Requisito implementado, auditado y en proceso de mejoramiento continuo.	<b>5</b>

Fuente: Autor del Proyecto.

Con el estudio diagnóstico se conoció el grado de documentación que necesita cada proceso, algunos necesitan actualización, creación e implementación de los nuevos cambios para su funcionamiento y por otra parte la creación de nuevos procesos para un eficaz implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

A continuación se evidencia la tabla 3 que comprende los numerales de la norma ISO 9001:2000 con su respectiva calificación.

**Tabla 3. Evaluación de Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.**

ID	REQUISITOS DEL SGC	Niveles de madurez de desempeño						OBSERVACIONES Y EVIDENCIAS	CAL.
		0	1	2	3	4	5		
		NA	AP	D&D	IM	AU	ME		
<b>4</b>								<b>0,40</b>	
4,1	<b>REQUISITOS GENERALES</b>		1					No se cuenta con el mapa de procesos, caracterizaciones, sin embargo la organización tiene claro que los procesos se van a desarrollar bajo la metodología del PHVA.	
4.2.1	Sistema de gestión de calidad - SGC		1					No se han documentado los procesos, ni se tienen los procedimientos obligatorios por la norma NTC ISO 9001:2000. Se debe desarrollar la Política de calidad y objetivos generales.	
4.2.2.	Manual de calidad		1					No se ha definido el alcance ni las caracterizaciones de los procesos debido a que se están determinando las necesidades de la documentación.	
4.2.3	Control de documentos		1					Se debe definir el procedimiento de control de documentos y los respectivos formatos.	
4.2.4	Control de registros			2				Se tiene registro de la información (afiliaciones de empresas y de beneficiarios), la cual se debe alinear con la norma NTC 9001:2000 y la ley general de archivos (ley 594 del 2000).	
<b>5</b>	<b>RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>							<b>0,67</b>	
5,1	Compromiso de la dirección			2				El SGC se encuentra en construcción.	
5,2	Enfoque al cliente		1					No se cuenta con una metodología para medir la satisfacción del cliente; se debe fortalecer las actividades de mercadeo y definir otros	

ID	REQUISITOS DEL SGC	Niveles de madurez de desempeño						OBSERVACIONES Y EVIDENCIAS	CAL.
		0	1	2	3	4	5		
		NA	AP	D&D	IM	AU	ME		
								mecanismos para identificar las necesidades del cliente.	
5,3	Política de calidad		1					Se encuentra en proceso de construcción.	
5.4.1	Objetivos de calidad			2				En el proceso de Direccionamiento Estratégico que actualmente lleva CAFABA se están definiendo los objetivos de calidad.	
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de calidad		1					No se ha definido la metodología para planificar y efectuar seguimiento a los cambios que afecten la integridad del SGC.	
5.5.1	Responsabilidad y autoridad		1					Existe un organigrama aprobado pero se necesita revisar los niveles de autoridad de cada cargo. Existe un manual de funciones y responsabilidades, el cual debe ser actualizado y aprobado.	
5.5.2	Representante de la dirección			2				Falta formalizar el nombramiento del representante de la dirección y comunicarlo al personal.	
5.5.3	Comunicación interna				3			Se cuenta con medios de comunicación tales como; BorgChat, fax, teléfonos, celulares, carteleros, memorandos, reuniones, comités. Se debe evaluar la eficacia de los medios de comunicación.	
5,6	Revisión por la dirección		1					Es importante evidenciar el control y seguimiento de la dirección al SGC para ello se debe diseñar y elaborar la documentación adecuada.	
<b>6</b>	<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>								<b>2,25</b>

ID	REQUISITOS DEL SGC	Niveles de madurez de desempeño						OBSERVACIONES Y EVIDENCIAS	CAL.
		0	1	2	3	4	5		
		NA	AP	D&D	IM	AU	ME		
6,1	Provisión de recursos				3			El SGC se encuentra en diseño y se evidencia la asignación de recursos. Se cuenta con un presupuesto para las vigencias futuros en las áreas.	
6,2	Recursos humanos				3			Se cuenta con un manual de funciones y de responsabilidades (incluyendo perfil de competencias). El proceso se encuentra documentado e implementado, falta su actual revisión para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma.	
6,3	Infraestructura				3			Se cuenta con instalaciones y con hardware; el software se encuentra en proceso de desarrollo. Se realiza mantenimiento permanente al hardware mediante un programa establecido a cada área de trabajo. La caja presupuesta año a año inversiones para la compra de equipos para su Renovación.	
6,4	Ambiente de trabajo.				3			Se cuenta con las instalaciones adecuadas de ventilación, limpieza, aseo. Se necesita establecer mecanismos para evaluar clima organizacional y generar oportunidades de mejoramiento.	
<b>7</b>	<b>REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>								<b>1,14</b>
7,1	Planificación para la realización del producto.			2				Se cuenta con algunos procesos construidos y documentados, pero falta desarrollar subprocesos y/o procedimientos necesarios para mejorar la prestación del servicio.	
7,2	Procesos relacionados con el cliente.			2				Existe documentación de los requisitos del cliente (Afiliados Beneficiarios y no Beneficiarios) y del producto. Además se mantiene en revisión para cumplir con las exigencias de la normatividad vigente (ley 789 de 2002).	

ID	REQUISITOS DEL SGC	Niveles de madurez de desempeño						OBSERVACIONES Y EVIDENCIAS	CAL.
		0	1	2	3	4	5		
		NA	AP	D&D	IM	AU	ME		
								Para una mejor comunicación con el cliente se ha desarrollado formatos de (PQRS) quejas, reclamos y sugerencias. Se deben revisar y actualizar.	
7,3	Diseño y desarrollo	0						Porque la Unidad presta los servicios conforme a los parámetros establecidos por la ley (LEY 789 de 2002) y los lineamientos de la superintendencia de subsidio familiar.	
7,4	Compras				3			Se cuenta con un proceso estandarizado para las áreas, que inicia desde el reconocimiento de una(s) necesidad(es) requeridas por medio de una solicitud; con sus respectivas cotizaciones (se tiene diseñado un formato único de bienes y servicios), Se tiene definido un procedimiento para la evaluación de proveedores hasta la verificación de la compra realizada, con apoyo técnico para revisar que las especificaciones sean las exigidas. Se debe diseñar mecanismo para la reevaluación de proveedores ya que actualmente la caja no cuenta con una.	
7.5.1	Control de la producción y prestación del servicio.				3			Se cuenta con el equipo necesario, se tiene instrucciones claras para dar cumplimiento a los requisitos exigidos durante la prestación del servicio. Existe un cronograma de fechas establecidas por la superintendencia para la entrega oportuna de los subsidios a los beneficiarios.	
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y prestación del	0						Porque los productos resultantes pueden ser verificados mediante actividades de seguimiento	

ID	REQUISITOS DEL SGC	Niveles de madurez de desempeño						OBSERVACIONES Y EVIDENCIAS	CAL.
		0	1	2	3	4	5		
		NA	AP	D&D	IM	AU	ME		
	servicio.							durante y al final de la prestación del servicio.	
7.5.3	Identificación y trazabilidad.		1					Se necesitan mecanismo adecuados para una óptima identificación del producto.	
7.5.4	Propiedad del cliente.			2				Se tienen controles para cuidar los recursos dados para ser administrados por la caja pero no como respuesta a los requisitos de la norma.	
7.5.5	Preservación del producto				3			Se preserva tanto el dinero, como títulos valores, cheques, información que dan los afiliados sobre su grupo familiar para poder cumplir con el pago de los subsidios.	
7,6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	0						No se utiliza instrumentos de medición para el seguimiento y medición de los procesos y productos.	
<b>8</b>	<b>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>								<b>1,00</b>
8.2.1	Satisfacción del cliente		1					Se encuentra en proceso de desarrollo ya que no existen métodos eficientes para la información que se necesita del cliente.	
8.2.2	Auditoría interna		1					Se realizan actividades de control pero no se cuentan con ningún procedimiento documentado.	
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos		1					No se tiene un seguimiento documentado para los procesos que cumpla con la norma.	
8.2.4	Seguimiento y medición del producto		1					No se tienen un seguimiento que cumpla con las especificaciones de la norma.	
8,3	Control del producto conforme		1					No se han identificado los posibles productos no conformes por tal razón no se lleva control de los mismos.	
8,4	Análisis de datos		1					Se lleva un análisis de datos estadísticos pero este no cumple con las especificaciones de la norma, es un informe para la	

ID	REQUISITOS DEL SGC	Niveles de madurez de desempeño						OBSERVACIONES Y EVIDENCIAS	CAL.
		0	1	2	3	4	5		
		NA	AP	D&D	IM	AU	ME		
								superintendencia de la labor de la Caja trimestralmente.	
8.5.1	Mejora continua		1					No se cuenta con ninguna ya que apenas se dio inicio al SGC.	
8.5.2	Acción correctiva		1					No se cuenta con actividades documentadas.	
8.5.3	Acción preventiva		1					No se llevan actividades preventivas en el desarrollo de los procesos.	
<b>PROMEDIO ESTADO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>									<b>1,09</b>

Fuente: Autor del Proyecto.

#### 4.1.5 Resultados del Diagnóstico.

- Con base en el análisis anterior el promedio del comportamiento del Sistema en General es 1,09 lo que indica que el SGC se encuentra en construcción y desarrollo. Por tanto, se debe realizar la planificación del Sistema en todos los niveles de la Caja bajo el ciclo PHVA, de esta manera contribuir a la cultura del mejoramiento continuo.
- Los funcionarios han comprendido la importancia de mantener actualizadas y documentadas las actividades de cada puesto de trabajo y las ventajas que tiene diseñar, documentar e implementar un sistema de gestión de calidad para mejorar los procesos de la Caja.
- Se debe construir el mapa de procesos que dimensiona la organización y muestra la interacción de cada uno de los procesos.
- Por medio del análisis se determinó las necesidades de documentación en cada proceso.

- Se deben documentar los requisitos de la Norma a los que se les da cumplimiento pero de los cuales no se tienen evidencias.
- Se debe revisar la documentación existente en los procesos ya que algunos documentos se encuentran desactualizados.
- Se hace necesario documentar los procedimientos obligatorios, las actividades de seguimiento, control y mejora de los procesos de la organización. De esta manera contribuir al diseño de indicadores que midan el desempeño de cada uno de los procesos de la organización.
- El compromiso de la Dirección debe ser total para mejorar los canales de comunicación y ser líderes en la gestión del Sistema con todos los niveles de la organización, forjando la participación activa de los funcionarios para la construcción y sostenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de Cafaba.
- Con el estudio realizado se evidencia que los siguientes requisitos de la Norma no son aplicables a la naturaleza del servicio prestado:

7.3 Diseño y desarrollo, 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio, 7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición.

## **4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Para lograr un SGC acorde a la organización es conveniente que se establezca primero la planeación estratégica, ésta consiste en pensar y construir un futuro para la misma en un entorno cambiante, determinando lo que se quiere lograr y cómo lograrlo, analizando las capacidades propias y adaptándose. A su vez, hace

parte del direccionamiento estratégico de la organización por tanto existe coherencia en las dos.

CAFABA en busca de una proyección a largo tiempo ha tomado la decisión de implementar herramientas que contribuyan a la construcción del direccionamiento de la Caja, por eso da inicio al Sistema de Direccionamiento Estratégico conjuntamente con el Sistema de Gestión de Calidad.

La metodología empleada en el Balanced Scorecard, la cual lleva la estrategia de la Caja a objetivos, indicadores, metas e iniciativas que conducen el comportamiento y el desempeño, que al ser integradas al Sistema de Gestión de Calidad genera organización e interacción sistemática de todos sus procesos para el cumplimiento de los requerimientos de Norma y del cliente.

**4.2.1 Misión.** Para la actualización de la misión de Aportes y Subsidio, se llevó a cabo un trabajo conjunto del Coordinador y equipo de trabajo del Proceso, el autor del proyecto y la empresa consultora Strategika Ltda.

El taller fue liderado por la empresa consultora realizando dos jornadas de trabajo con el Coordinador y el equipo de trabajo de Aportes y Subsidio, para dar respuesta a preguntas tales como: ¿Para qué existimos?, ¿Quiénes son mis clientes?, ¿Cuáles son mis servicios / productos?, ¿Qué imagen proyectamos a nuestros clientes?, ¿Cuál es el perfil del talento humano del área?, ¿Cuáles son mis fortalezas y ventajas competitivas?, ¿Con cuál tecnología cuenta el área?.

Teniendo claras las respuestas obtenidas y resaltando las ideas más relevantes de cada pregunta el Autor del proyecto actualizó la misión de Aportes y Subsidio, para su posterior aprobación por la dirección administrativa.

La Misión actualizada es:

“Registrar y distribuir el recaudo de los aportes de los empleadores en subsidios efectivos para el bienestar de los afiliados.”

**4.2.2 Visión.** La visión es la proyección futurista que tiene una empresa bajo un horizonte de tiempo para cumplir con sus objetivos a largo plazo. Esta refleja la mirada optimista de los líderes por que dimensionan un horizonte a alcanzar, y a su vez es entendida y apoyada por cada miembro de la empresa.

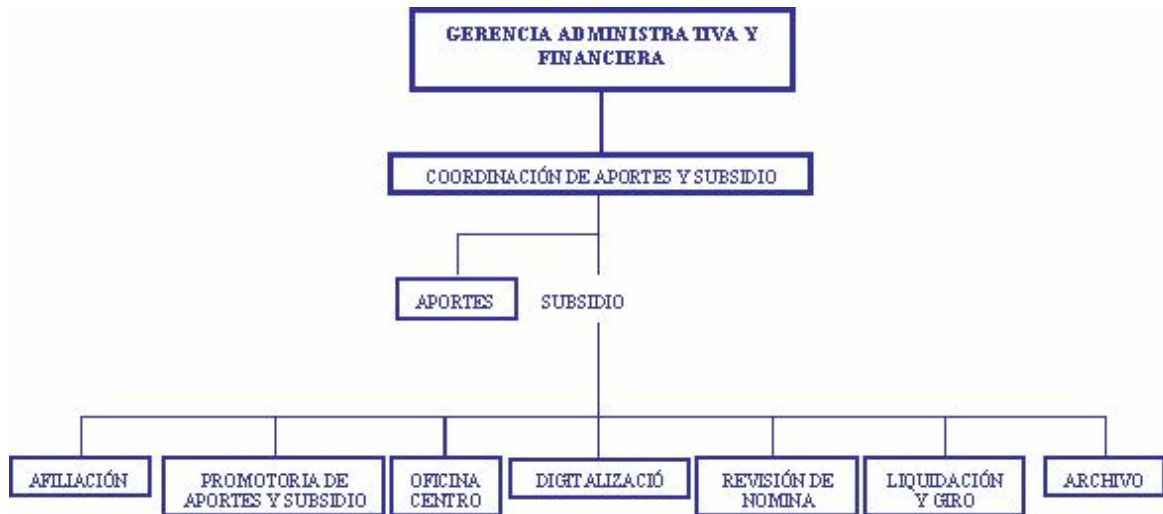
La empresa consultora siguiendo el esquema de trabajo utilizado anteriormente dirigió un taller para la construcción de la visión, en el cual se debía dar respuesta a preguntas como: ¿qué queremos ser?, ¿Cuál es mi objetivo en un lapso de tiempo?, ¿en qué me quiero convertir?, ¿qué perfil debería tener el talento humano del área?, ¿Qué herramientas y desarrollos tecnológicos debería tener el proceso?.

Justificando las respuestas el Coordinador y el equipo de trabajo del Proceso de Aportes y Subsidio en compañía del Autor de Proyecto redactaron la Visión del proceso de la siguiente manera:

“En el 2012 mantener el posicionamiento del Proceso de Aportes y Subsidio en la región, para contribuir al sostenimiento de la Caja, garantizando el bienestar de la población objeto del sistema del subsidio familiar”.

**4.2.3 Estructura organizacional.** La estructura organizacional del proceso cuenta con el siguiente esquema:

**Figura 4. Organigrama de Aportes y Subsidio.**



Fuente: Autor del Proyecto.

### **4.3 ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**4.3.1 Compromiso gerencial.** Con base en el Sistema de Direccionamiento Estratégico implementado por la Dirección Administrativa de CAFABA utilizando la metodología del Balanced Scorecard que es un MODELO DE GESTIÓN que permitió gerenciar la Implementación del PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CAFABA 2007-2012 traducido en acciones concretas y parámetros de medición, permitiéndole a la Dirección Administrativa que se encontrara informada día a día y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas pre-fijadas, por medio de Proyectos, Planes de Acción y Planes Operativos medidos por indicadores que apuntan a los objetivos estratégicos establecidos por la Superintendencia del Subsidio Familiar. Conjuntamente se planificó la implementación de un sistema de gestión de calidad que mejoró el desarrollo y la eficiencia de la construcción de cada una de las perspectivas a las que se enfoca el direccionamiento estratégico que son: Clientes, financiera, procesos y aprendizaje.

Es decir se diseñó un SGC que promovió la participación activa, el desarrollo del personal, la eficiencia y eficacia de los procesos así como también la participación en proyectos de mejora de la Caja.

El liderazgo, compromiso y la participación activa han sido ingredientes esenciales de la Dirección Administrativa de CAFABA para el desarrollo y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad de manera eficaz y eficiente con el propósito de lograr beneficios para todas las partes interesadas.

Para alcanzar estos beneficios fue necesario establecer, mantener y aumentar la satisfacción del cliente. Es por esto que la Dirección Administrativa de CAFABA proporcionó la estructura y los recursos necesarios para apoyar los planes estratégicos de la organización.

**4.3.2 Nombramiento del representante del SGC.** La Dirección Administrativa delegó al Gerente de Planeación como el **REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN** ante el Proyecto “Diseño e Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bajo lineamientos de la Norma NTC ISO 9001:2000”, dándole la autoridad para la gestión, desarrollo y éxito de la implementación SGC en la Caja de Compensación. Por lo tanto, le otorgó la responsabilidad y autoridad para:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantiene los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad,
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) Asegurarse que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Para hacer oficial el nombramiento se envió una comunicación interna al gerente de planeación en donde se le hace el nombramiento y se le delega las

responsabilidades correspondientes y otra comunicación a los funcionarios de la Corporación por parte del director administrativo, en la cual se les dió a conocer quién es el representante de la dirección ante el SGC y cuáles son sus funciones o responsabilidades.

**4.3.3 Establecimiento del Comité de Calidad y Grupos Primarios o Naturales por procesos.** En CAFABA se han definido los siguientes responsables con el fin de obtener un Sistema de Gestión de la Calidad que se convierta en una importante herramienta de gestión y a la vez que se incorpore en la cultura organizacional.

- Dirección Administrativa como la alta dirección del Sistema.
- Representante de la Dirección: tiene la responsabilidad de revisar la adecuación y funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, así como también de velar por la identificación de recursos para el mantenimiento del mismo, esta responsabilidad ha sido asignada al Gerente de Planeación.
- Coordinador de Calidad: es el responsable de orientar la implementación y velar por el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, así como de comunicar al Representante de la Dirección sobre cualquier necesidad de mejora, esta responsabilidad fue asignada al ingeniero líder del proceso de Gestión de Calidad.
- Gerentes como responsables de los procesos: son los responsables de garantizar el cumplimiento de los objetivos del proceso así como de los procedimientos, guías, formatos y demás documentos que se hayan definido en el proceso.

- Facilitadores de los Procesos: son el punto de apoyo del SGC en cada proceso con el fin de facilitar la interpretación e implementación para alcanzar los resultados establecidos.
- Auditores Internos de Calidad: son responsables de ejecutar las auditorias programadas y de evaluar de una manera objetiva el Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.
- Funcionarios: todos los miembros de CAFABA quienes directamente ejecutan las diversas actividades definidas en los procesos establecidos.
- Comités Primarios o Grupos naturales por área o sección

#### ❖ **Conformación del Comité de Calidad**

Propósito:

Organismo interno encargado de aprobar, coordinar, efectuar seguimiento y mantener las actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.), bajo un enfoque de mejoramiento continuo que asegure el cumplimiento de los requerimientos del Cliente, los legales / reglamentarios y los definidos internamente por CAFABA.

Integrantes:

DIRECTOR (Quien preside el comité)

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN (Gerente de Planeación)

LIDER DE CALIDAD

SECRETARIO DE COMITÉ

## LÍDERES DE PROCESO

- Gerente Administrativo y Financiero
- Gerente IPS
- Gerente Servicios Sociales
- Gerente EPS´S
- Coordinador de Aportes y Subsidio

### Responsabilidades del Comité de Calidad:

- Formular y actualizar el alcance y las directrices de calidad institucional (política y objetivos de calidad) tomando como referente las políticas definidas.
- Asegurar la conectividad entre los objetivos generales del SGC y los particulares de cada proceso.
- Apoyar la formulación de proyectos en materia de calidad para ser incluidos dentro del plan de gestión institucional.
- Promover que todo el personal se involucre y comprometa con los procesos de calidad y mejora.
- Realizar seguimiento a los resultados obtenidos en los procesos de calidad y mejora.
- Determinar las áreas críticas a atender con los procesos de calidad y mejora.
- Difundir el resultado del desempeño de los procesos.
- Impulsar el conocimiento periódico de las necesidades de los beneficiarios y su nivel de satisfacción con los servicios que ofrece la Corporación.
- Proponer y promover las acciones necesarias para construir la cultura de calidad y Control en toda la institución.
- Otorgar reconocimiento a los logros obtenidos.

## Responsabilidades del director del comité

- Presidir la agenda del comité de calidad
- Realizar seguimiento a los compromisos establecidos en reuniones previas
- Mantener el orden de la reunión del comité de calidad
- Solicitar reuniones extraordinarias de comité de calidad cuando se requiera.
- Solicitar la información del desempeño de los procesos.
- Evidenciar los comentarios y el desarrollo del comité de calidad.
- Enviar con dos días de anticipación a la reunión la agenda y la información requerida para el previo análisis.
- Invitar a los miembros del comité de calidad con hora, fecha y lugar de la reunión.
- Alistar la logística requerida para el desarrollo de la reunión.
- Mantener y conservar los registros del comité de calidad

## Reglas para las Reuniones Efectivas

- Asistir a la reunión mensual de comité de calidad.
- Tener previamente los temas objeto de la reunión
- Puntualidad por parte de los integrantes para iniciar en la hora convenida.
- Es importante la absoluta objetividad de las temáticas sin diluirse o desviarse a otros temas no objeto de la reunión.
- El tema a discutir sea claro en su contenido y propósito. Se debe suministrar la información a los participantes con anticipación, para que los miembros puedan analizar los datos previos a la Reunión.
- Toda reunión debe obtener resultados o compromisos las cuales deben tener un responsable y fecha prevista para su cumplimiento.
- Con el fin de que la reunión se obtenga información valiosa es importante la participación activa de sus miembros.

- Se debe realizar seguimiento continuo a los compromisos adquiridos en reuniones previas.
- Existe quórum suficiente cuando asistan la mitad más uno de los integrantes que conforman el Comité.

#### Registros del Comité

- Por cada sesión se levantará un acta que será firmada por quien la presida y el Secretario previa aprobación del Comité
- Los documentos que se generen en el Comité de Calidad serán conservados y resguardados, en papel y medio electrónico para control y consulta.

#### ❖ **Conformación del Comité Primario o Natural.**

##### Propósito:

Equipo interno de trabajo encargado de identificar, mantener, realizar mejoras y seguimiento a las actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) del proceso particular al que se pertenezca, bajo un enfoque de mejoramiento continuo que asegure el cumplimiento de los requerimientos definidos internamente.

##### Integrantes:

Gerente del proceso

Coordinador del proceso

Funcionarios del proceso

Líder de calidad

Frecuencia de reuniones:

- Se realizará cada 2 semanas de acuerdo con las actividades pertinentes que se requieran para el buen funcionamiento del proceso.
- Para considerar válida las reuniones se debe contar con la participación del Gerente del proceso.
- El líder de calidad asistirá a las reuniones siempre y cuando se amerite su presencia.

**4.3.4 Sensibilización del personal.** Las estrategias utilizadas por la Gerencia de Planeación y la consultoría en aspectos de comunicación, se llevaron acabo por medio de charlas de manera general y particulares a cada proceso de la Caja, las cuales iniciaron con intervención del Director Administrativo para motivar y hacer un llamado a la participación y sentido de pertenencia de cada funcionario, como también la importancia del proyecto del SGC como herramienta para la mejora continua de la corporación.

Por su parte la consultoría:

- ◆ Desarrollo sensibilizaciones de la importancia del sistema de gestión de calidad, los fundamentos y resalto la importancia de mantener en cada proceso el ciclo PHVA.
- ◆ De manera particularizada en cada proceso se desarrollaron charlas entorno a la norma, a su aplicabilidad en el proceso y cuál debe ser nuestra disposición para lograr el cumplimiento de los requisitos.

A medida del cumplimiento de las etapas del sistema se han utilizado recursos como el Borgchat<sup>10</sup> y Outlook<sup>11</sup> que sirven para la comunicación de información necesaria para el mantenimiento del SGC de CAFABA.

**4.3.5 Capacitaciones aspectos referentes al SGC.** Las actividades de capacitación desarrolladas para el SGC de CAFABA se dividen en dos grandes etapas:

- La primera etapa inicia con un diplomado por parte de la consultoría para los funcionarios líderes de procesos de la Caja, en donde se certificó la participación al diplomado ISO 9000:2000 y la aprobación del programa de auditor interno de calidad. La asistencia a este diplomado fue de 33 personas, (Anexo B).

**Figura 5. Entrega de certificados del Diplomado ISO 9001:2000.**



Fuente: Autor del proyecto.

<sup>10</sup> BorgChat: Programa de Mensajería instantánea utilizada en cualquier red local, con opciones de emoticonos, envío de archivos, un tablón de anuncios, la creación de diferentes canales de Chat, mensajería privada con algún usuario en concreto en la red. <http://www.softoy.com/software/borgchat-mensajería-instantanea-en-red-local>.

<sup>11</sup> Microsoft Outlook: Programa de agenda ofimática y cliente email de Microsoft y forma parte de la suite Microsoft Office. [http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Outlook](http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Outlook).

- La segunda etapa hace referencia a las capacitaciones dirigidas por el estudiante en práctica a los funcionarios del proceso de Aportes y Subsidio sobre la PLANIFICACIÓN DEL SGC.

Los temas y contenidos desarrollados en cada capacitación fueron diseñados por el estudiante en práctica bajo la asesoría de la empresa consultora Strategika Ltda., quienes verificaban la idoneidad de la información, las actividades propuestas para la retroalimentación y el tiempo para la ejecución de cada capacitación. En la tabla 4 se describe las capacitaciones realizadas. (Anexo C Listado de Asistencia y folleto de la capacitación Sistemas de Gestión de Calidad).

**Tabla 4. Resumen de las capacitaciones para la planificación del sistema.**

FECHA	TEMA	DURACIÓN	OBJETIVOS	RESPONSABLES DE LA CAPACITACIÓN	Nº DE PERSONAS CAPACITADAS
9/01/2007	Sistemas de Gestión de Calidad	1 HORA	Dar a conocer las generalidades de los Sistemas de Gestión de calidad y los fundamentos de la ISO	Empresa Consultora Strategika – Angélica P. Durán Ortiz	15
25/02/2007	Directrices de Calidad.	2 HORAS	Construcción del alcance de aportes y subsidio, definición de las exclusiones del sistema para el proceso de aportes y subsidio.	Angélica P. Durán Ortiz	15
15/03/2007	Directrices de Calidad.	2 HORAS	Construcción de la política y objetivos de la calidad de aportes y subsidio.	Angélica P. Durán Ortiz	15
30/03/2007	Diseño de los procesos.	2 HORAS	Construcción de la Caracterización del proceso de Aportes y Subsidio.	Angélica P. Durán Ortiz	15

Fuente: Autor del Proyecto.

**4.3.6 Definición del alcance del Sistema de Gestión de Calidad de aportes y subsidio (AYS).** El alcance del SGC para el proceso de Aportes y Subsidio se determinó teniendo en cuenta el tipo de servicio que presta el proceso y los clientes a los que se dirige, por lo cual se estableció el siguiente alcance:

*“Prestación de servicios en afiliación de empresas y trabajadores. Recaudo de aportes y giro de subsidio familiar monetario, atención y asesorías en lo que respecta al marco legal del sistema del subsidio familiar a empresas, trabajadores beneficiarios y no beneficiarios, grupo familiar afiliados y no afiliados en la región”.*

Se excluye del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de CAFABA AYS, los siguientes requisitos de NTC-ISO 9001:2000:

- ◆ 7.3 Diseño y Desarrollo: Porque la Unidad presta los servicios conforme a los parámetros establecidos por la ley (LEY 789 de 2002) y los lineamientos de la superintendencia de subsidio familiar.
- ◆ 7.5.2 Validación de los Procesos de la Producción y de la Prestación del Servicio: Porque los productos resultantes pueden ser verificados mediante actividades de seguimiento durante y al final de la prestación del servicio.
- ◆ 7.6 Control de dispositivo y Seguimiento: Por la naturaleza del servicio no se realizan actividades que requieran el uso de dispositivos de medición que deban ser sometidos a controles específicos.

#### 4.3.7 Establecimiento de la política de calidad y de los objetivos de calidad.

##### ❖ Política de calidad.

*“Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.”<sup>12</sup>*

La Política de calidad de aportes y subsidio debe ser coherente a la política general de CAFABA y estar enmarcada en las estrategias globales de la Caja.

Para el establecimiento y construcción de la política de calidad de aportes y subsidio se desarrolló un taller con el equipo de trabajo del proceso, dicho taller obedece a una capacitación que se dictó y en la cual se explicó la metodología para la definición de la política de calidad del proceso.

Los asistentes a la capacitación mostraron dinamismo y se cumplió con el propósito de ésta, el cual era la identificación de las necesidades y expectativas del cliente y las expectativas de la empresa alineadas al proceso de Aportes y Subsidio, se diseñó una matriz donde se confrontan las necesidades y expectativas del cliente VS expectativas de la empresa.

Con la construcción de la política de calidad de aportes y subsidio se busca concientizar al personal involucrado que su compromiso y su participación son fundamentales para el desarrollo del SGC. En la figura 6 se muestra el taller realizado para la construcción de la política de calidad.

---

<sup>12</sup>Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC). Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación. EN: NTC ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y vocabulario. Bogotá:2006, p.11.

**Figura 6 Taller Construcción de la Política de Calidad.**

**TALLER I**

**OBJETIVO: CONSTRUIR LA POLÍTICA DE CALIDAD**

**METODOLOGIA:**

➤ Con base en la información suministrada en la Capacitación, organizarse en grupos de dos personas.

1. ¿Definir los clientes, los requisitos de los clientes?
2. ¿Identificar las expectativas de la empresa?
3. Relacionar los puntos 1 y 2 en la siguiente matriz , colocando en cada casilla el criterio que considere en cuanto a:

MATRIZ	EXPECTATIVAS DE LA EMPRESA						TOTAL
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE							

4. Totalizar vertical y horizontalmente.
5. Seleccionar la(s) expectativa(s) de la empresa más afectadas por las necesidades de los clientes y definir la o las directrices para esta(s) expectativa(s).
6. Seleccionar la(s) necesidad(es) de los clientes no satisfechos por las expectativas y definir la o las directrices.
7. Incluir dentro de la tabla de Directrices de la Política de calidad y redactar la política de calidad.

DIRECTRICES DE LA POLITICA DE CALIDAD	REDACTAR LA POLITICA DE CALIDAD

Fuente: Autor del proyecto

El resultado del taller es el siguiente:

La Política de calidad de Aportes y Subsidio

*Lograr el posicionamiento y reconocimiento a través de la captación de empresas, brindando un servicio con calidad correspondiente al recaudo de aportes y el pago del subsidio familiar dando respuesta oportuna, ágil y eficaz para satisfacer las expectativas y necesidades de los afiliados, con talento humano idóneo comprometidos con la mejora continua de nuestro servicio y así llegar a ser una unidad sostenible.*

❖ **Objetivos de calidad.**

Los objetivos de calidad vienen trazados por los objetivos estratégicos de la empresa, permiten controlar la política de calidad a través de las actividades que se establecen en ellos, la asignación de un responsable, los cronogramas y las metas cuantitativas o cualitativas que faciliten medir el logro de los mismos.

Las características que poseen son:

- Medibles
- Mantenibles
- Económicos
- Alcanzables
- Aplicables

Una vez definida la Política de Calidad, se desarrollaron los objetivos de calidad teniendo en cuenta las características anteriores. Los Objetivos para Aportes y Subsidio son:

- Brindar una óptima y eficaz atención a empleadores y beneficiarios en el proceso de afiliación.
- Mantener e incrementar ingresos por aportes parafiscales.
- Incrementar el número de empresas afiliadas a CAFABA y el número de beneficiarios del subsidio familiar.
- Mejorar las competencias del talento humano.

**4.3.8 Definición de los procesos principales y construcción del mapa de procesos.** La caja de compensación de Barrancabermeja, CAFABA definió en tres grandes grupos sus procesos:

### ***PROCESOS GERENCIALES***

Su función es trazar el rumbo estratégico de la organización, a través de la planeación, organización y coordinación de las actividades necesarias para su proyección, a su vez controla y evalúa el desempeño de la organización.

A este grupo pertenecen los procesos de:

- Dirección Administrativa: su objetivo es establecer políticas y directrices para fortalecer la imagen corporativa e institucional de la caja, que contribuyan al incremento de la competitividad de la organización, a su administración y control dentro del marco legal vigente, y a la satisfacción de nuestros clientes.

- **Gestión Planeación:** establecer lineamientos Estratégicos para la elaboración revisión y seguimiento del Plan Estratégico de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, CAFABA; a fin de asegurar el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos Corporativos.

Dirigir y Verificar que se Cumplan los proyectos de la Corporación a fin de contribuir con el cumplimiento de los Objetivos Corporativos y de la Unidades Estratégicas de Negocios UEN.

### ***PROCESOS OPERATIVOS***

Su función es la transformación de las necesidades y expectativas de los clientes en productos y/o servicios.

A este grupo pertenece el proceso de:

- **Aportes y Subsidio:**

Subproceso de Aportes: registrar el recaudo del pago de aportes parafiscales efectuado por las empresas afiliadas.

Subproceso de Subsidio: efectuar el pago oportuno de los subsidios a los diferentes beneficiarios de acuerdo con los requisitos establecidos.

### ***PROCESOS DE APOYO***

Su función es suministrar información y recursos para contribuir al normal desarrollo de los productos y/o servicios de los procesos operativos.

A este grupo pertenecen los siguientes procesos:

- Asesoría Jurídica: brindar asesoría jurídica a todos los procesos de la empresa para cumplir con los requisitos exigidos por la ley y por las directrices y/o parámetros de las entidades vigilantes.
- Gestión Sistemas: brindar soporte informático a los procesos internos con el fin de atender con oportunidad los requerimientos para facilitar las actividades de los mismos y asegurar que la tecnología informática de la Caja opere en óptimas condiciones.
- Gestión Financiera:

Sub-proceso Contabilidad: conocer y demostrar los recursos controlados de la Caja de Compensación Familiar; CAFABA, de los cambios que hubiere experimentado los recursos y el resultado obtenido en el periodo.

Sub-proceso Presupuesto: controlar el presupuesto general de CAFABA, con el fin de proporcionar una herramienta de gestión en cada una de los procesos.

Sub-proceso Tesorería: realizar eficaz y oportunamente las obligaciones financieras de CAFABA, con el fin de cumplir los requisitos legales y los establecidos por la entidad.

- Gestión Recursos:

Sub-proceso Talento Humano: suministrar personal competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados por CAFABA.

Sub-proceso Mantenimiento y Calibración de Equipos: mantener la infraestructura necesaria para asegurar la prestación de los servicios de CAFABA, mediante la

utilización de equipos e instalaciones adecuadas que permitan el cumplimiento de los requisitos legales / reglamentarios y del cliente.

- Gestión Compras: gestionar y apoyar el proceso de adquisición de bienes y servicios para el óptimo funcionamiento de cada uno de los procesos, cumpliendo con las especificaciones y/ o requisitos definidos por la Caja.

- Gestión Comercial y de Comunicación:

Sub-proceso Comercial: promocionar y comercializar los servicios que ofrece CAFABA, a través de la implementación de estrategias de mercadeo que garanticen el cumplimiento de las metas de la empresa, para brindar al usuario la atención necesaria oportuna y rápida a sus requerimientos con el fin de lograr la fidelidad y permanencia de los mismos, así mismo llevar a cabo el mantenimiento oportuno y adecuado de los afiliados y la captura de nuevas empresas.

Sub-proceso Comunicación: asegurar la eficacia de la comunicación al interior y exterior de la caja.

- Gestión Calidad

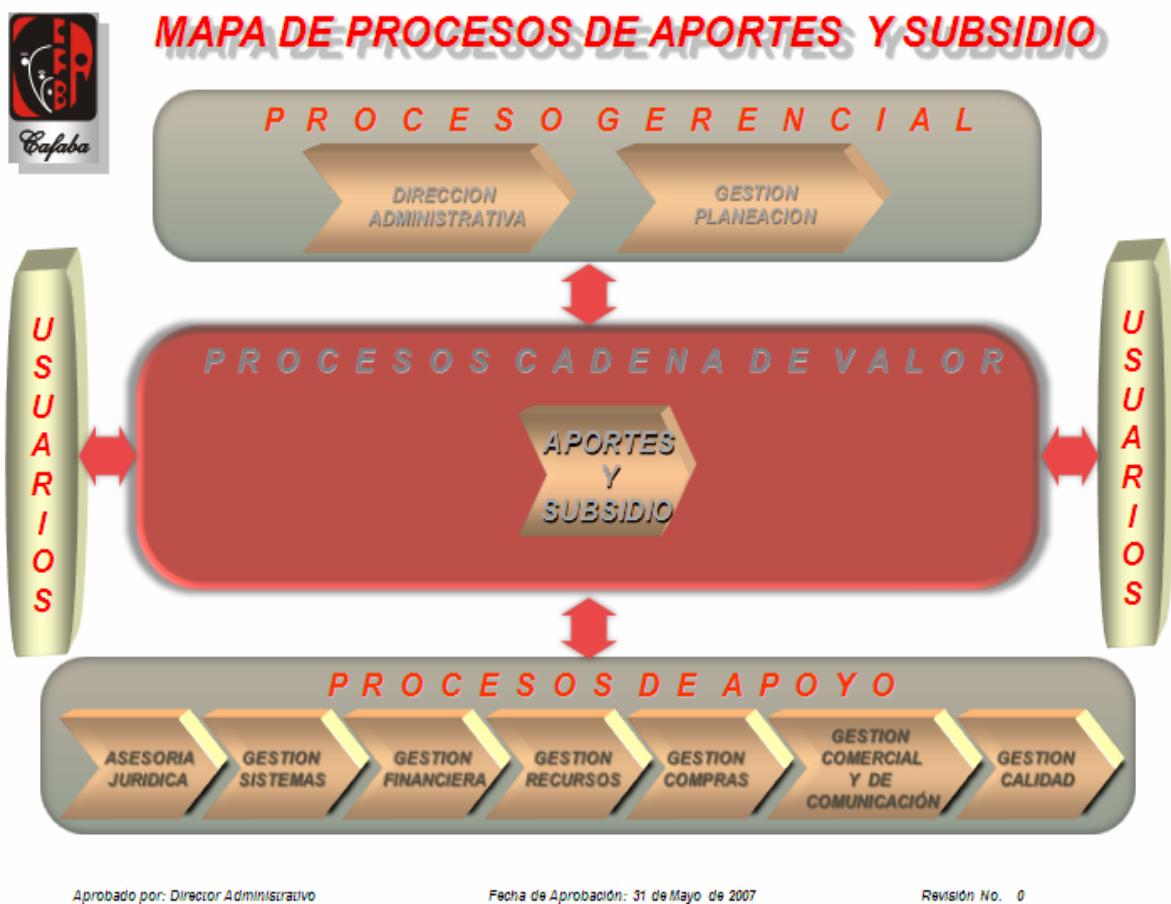
Sub-proceso de Control Gestión Interno: planificar y ejecutar actividades de control y auditorias a todos los procesos de la Caja de Compensación de Barrancabermeja, CAFABA.

Gestionar las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, con el fin de garantizar la normalidad y mejora en las actividades desarrolladas, de acuerdo con la normatividad vigente.

Sub-proceso Documentación y mejora: asegurar la estandarización, implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, a través del control documental, el tratamiento del producto / servicio no conforme, el análisis de datos y la generación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Bajo este esquema se construyó el mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad para CAFABA Aportes y Subsidio (AYS).

Figura 7. Mapa de procesos de Aportes y Subsidio.



Fuente: Equipo de Planeación de CAFABA.

**4.3.9 Definición de los indicadores para el monitoreo de los objetivos de calidad.** *Los indicadores de gestión*, son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización o una unidad de gestión o proceso frente a sus metas, objetivos y responsabilidades. De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas entre otros; es decir son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño.

Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las **variables críticas para el éxito del proceso**, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente. Es conveniente diseñar un **Sistema de Control de Gestión** que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los responsables de la planeación y del control de los procesos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Para la construcción de los indicadores de gestión, se desarrollaron los siguientes pasos:

- Identificación de los objetivos de Calidad, teniendo en cuenta que la elaboración de estos obedece a los objetivos estratégicos de la organización y que son coherentes con la Política de calidad.
- Identificación de los variables críticas de éxito, para su control ya que de su buena gestión se logra la eficiencia y eficacia del proceso.

- Establecer indicadores para cada variable crítico de éxito que permitan el monitoreo y autocontrol y por consiguiente efecto en la toma de decisiones logrando medir el nivel de competitividad de la empresa y el incremento de la satisfacción de las expectativas de los usuarios.

La construcción de los indicadores de CAFABA obedece a las directrices establecidas por la Superintendencia del Subsidio Familiar por medio de los objetivos estratégicos trazados y desarrollados en el PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO para el proceso de Aportes y Subsidio facilitando de esta manera la creación de los indicadores que apuntaran a las directrices de calidad, esta actividad fue realizada por el Coordinador de cada proceso conjuntamente con la estudiante en práctica bajo la orientación de la empresa consultora, para la aprobación de los indicadores de gestión se desarrolló una actividad con todos los lideres de procesos, la empresa consultora y el Director Administrativo en donde cada proceso realizó una presentación a la Dirección Administrativa para evaluación y aprobación de los indicadores. La tabla 5 describe la definición de los indicadores de calidad.

**Tabla 5. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.**

DIRECTRICES DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	Indicadores de Calidad							
		Proceso	Nombre del Indicador	Meta	Sentido (-/+)	Método de Cálculo	Unidad	Frecuencia	Responsable
Servicios con calidad... Respuesta ágil, oportuna y eficaz...	Brindar una óptima y eficaz atención a empleadores y beneficiarios en el proceso de afiliación.	Aportes y Subsidio	Satisfacción del cliente	89	+	Ponderación de Resultados de Encuestas	%	Mensual	Coordinador de Aportes y Subsidio
			Análisis de PQRS	70		(Nº de PQRS Resuelta en el Periodo)/(Nº de PQRS presentadas en el Periodo)			
Posicionamiento y reconocimiento en la región...	Mantener e incrementar ingresos por aportes parafiscales	Aportes y Subsidio	Cartera de Aportes	35	+	(Valor recaudado de la Cartera Moroso)/(Valor Total de la Cartera Morosa)	%	Mensual	Coordinador de Aportes y
			Gestión del Recaudo	35		(Valor de Recaudo del 4%)/(Valor Presupuestado recaudo 4%)			
Servicios con calidad y mejoramiento continuo...	Incrementar el número de empresas afiliadas CAFABA y el número de beneficiarios del subsidio familiar.	Aportes y Subsidio	Comportamiento de Afiliación de Empresas	50	+	(Nº de Empresas Afiladas en el Periodo Actual - Nº de Empresas Afiliadas periodo Anterior)/(Nº de Empresas Afiladas en el Periodo Actual)	%	Mensual	Coordinador de Aportes y Subsidio
			Comportamiento de Beneficiarios Afiliados	50		(Nº de Beneficiarios Afilados en el Periodo Actual - Nº de Beneficiarios Afiliados periodo Anterior)/(Nº de Beneficiarios Afiliados en el Periodo Actual)			
Talento humano idóneo comprometido	Mejorar las competencias del talento humano	Gestión Recursos	Evaluación de Desempeño	90	+	Evaluación de desempeño	%	Semestral	Coordinador de Recursos Humanos y Físicos

Fuente: Autor del Proyecto.

Para una mejor interpretación de la tabla a continuación se describe cada aspecto que la compone.

- **Directrices de Calidad:** es el resultado de la matriz de necesidades y expectativas del cliente VS expectativas de la empresa.
- **Objetivo de Calidad:** determina las actividades para lograr el cumplimiento de la política de calidad.
- **Proceso:** identifica quien es el responsable de la gestión del objetivo.
- **Nombre del indicador:** es el nombre que se asignó al indicador para su fácil identificación por parte del personal.
- **Meta:** contiene el valor que se pretende alcanzar al finalizar el periodo establecido.
- **Sentido del indicador:** permite identificar hacia donde debe ir la medición respecto a la meta en el periodo establecido. Por ejemplo, si se esta hablando del número de solución de reclamos en el periodo, el sentido debe ser positivo; pero si nos estamos refiriendo a número de quejas recibidas en el período, el sentido debe ser negativo.
- **Método de cálculo:** permite definir la formula del indicador.
- **Unidad:** es la medida en la que se encuentra el indicador. Por ejemplo, unidades, índices, series estadísticas, porcentaje, entre otras.
- **Frecuencia:** define la periodicidad de la medición, dice cada cuanto tiempo se debe repetir el cálculo del indicador.

- **Fuente de datos:** identifica los documentos que se deben consultar para obtener la información que permita realizar el cálculo del indicador.
- **Responsable:** identifica el o los funcionarios cuya obligación debe ser la de medir con cierta periodicidad y método bien descrito. Se debe registrar el o los cargo de los funcionarios responsable de tomar decisiones con base en la información suministrada por el indicador de gestión. Para lograr un mejor desempeño del indicador es importante que la persona responsable tenga un nivel de autonomía que permita tomar decisiones que vayan acordes al cumplimiento de los objetivos durante el año de vigencia de la política de calidad.

## **5. DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

La documentación es el soporte del Sistema de Gestión de la Calidad, en ella se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones. A continuación se detalla cada etapa realizada en CAFABA.

### **5.1 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL.**

**5.1.1 Determinación de las Necesidades de Documentación.** Para la determinación de los documentos necesarios en el desarrollo normal de los procesos en condiciones controladas el equipo de planeación al que perteneció el estudiante en práctica conjuntamente con la empresa consultora realizaron las siguientes actividades:

- La primera actividad realizada fue el análisis de la Norma para contribuir al eficaz desarrollo de la documentación del SGC, con el fin de conocer los puntos de la norma obligatorios por cumplir en los SGC de cualquier organización. Con base el análisis realizado la documentación debe contener lo siguiente:
  - Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de la calidad.
  - Establecer un Manual de Calidad que incluya; el alcance del sistema de gestión de la calidad (SGC), incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión, los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos y

descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

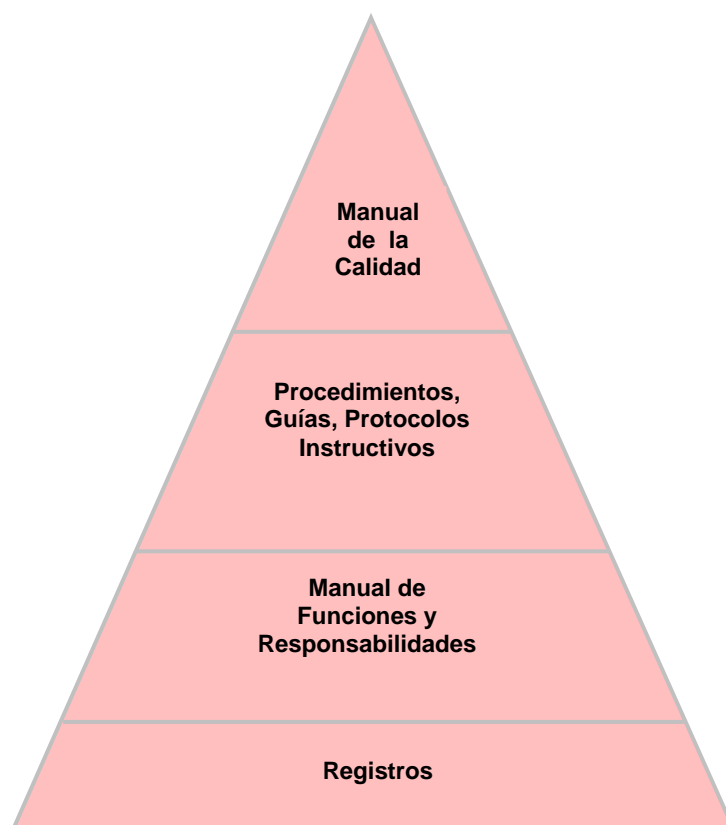
- Procedimientos documentados para:
    - Control de documentos.
    - Control de los registros de calidad.
    - Auditorías internas.
    - Control de productos no conformes.
    - Acciones correctivas.
    - Acciones preventivas.
  
  - Los documentos requeridos por la organización para asegurar el control, funcionamiento y planificación efectivos de sus procesos.
  
  - Los registros requeridos por la Norma Internacional ISO 9001 y los establecidos por la organización para asegurar normal funcionamiento bajo condiciones controladas de los procesos.
  
  - Indagación de las regulaciones específicas del sector en que se desenvuelve la organización para determinar los documentos que deben responder al cumplimiento de estos requisitos legales, el equipo de Planeación detectó los documentos que corresponden a estos requisitos, ellos son el Código sustantivo del trabajo y la LEY 21 DE 1982, la cual compila toda la legislación dispersa y se convierte en la columna del sub-sistema del Subsidio Familiar.
- La segunda actividad realizada es la determinación de la documentación del SGC en CAFABA, considerando la actividad anterior se decidió que los

documentos necesarios para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9000 y los de la organización son:

- Manual de Calidad
  - Manuales de Procedimientos
  - Procedimientos generales y específicos
  - Registros
  - Planes de Calidad
  - Especificaciones
- Como tercera actividad desarrollada tenemos el diagnóstico de la situación de la documentación en la organización. De esta manera conocer el estado actual comparando lo que existe con las necesidades determinadas en la actividad anterior.

**5.1.2 Diseño del sistema documental.** La estructura documental, define la manera como está documentado el Sistema de Gestión de la Calidad de CAFABA AYS, esta estructura se presenta en forma de pirámide en donde el grado de información aumenta hacia la base de la pirámide.

**Figura 8. Estructura documental.**



Fuente: Autor del proyecto

La elaboración de la documentación estuvo a cargo del equipo de planeación (al que perteneció el estudiante en práctica) con la orientación de la empresa consultora y la aprobación del líder de cada proceso. En el caso del manual de calidad de CAFABA AYS la aprobación del mismo esta a cargo del Coordinador del proceso.

**5.1.3 Elaboración de los Documentos.** Para la eficaz operación de la etapa de elaboración de los documentos del SGC en CAFABA, se inició la creación de los documentos del Proceso de Gestión Calidad, estableciendo la **Guía de Elaboración de Documentos del SGC, CAL-Gi-001** en donde se detalla la

estructura documental de CAFABA y se describe como debe ser la elaboración y forma de presentación de los mismos, a su vez el **Procedimiento de Control de Documentos, CAL-Pr-001** para el aseguramiento de las actividades de control necesarias para elaborar, aprobar, revisar y anular los documentos de SGC de CAFABA. (Anexo D Guía de elaboración de documentos del SGC y Procedimiento de Control de Documentos).

La creación de estos documentos facilitó el aprendizaje del equipo de planeación por que fueron desarrollados por ellos mismos con la orientación de la empresa consultora, lo que facilitó el levantamiento de los documentos con los líderes de proceso y sus equipos de trabajo.

Seguidamente se elaboraron los procedimientos generales del SGC, los cuales se describen en el Anexo E:

- CAL-Pr-002 Procedimiento de Control de registros.
- CAL-Pr-003 Procedimientos de Acciones Correctivas.
- CAL-Pr-004 Procedimientos de Acciones Preventivas.
- CAL-Pr-005 Procedimientos de Producto / servicio no conforme.
- CAL-Pr-006 Procedimientos de Auditorías Internas.
- CAL-Pr-007 Procedimientos de Atención a las PQRS.

Una vez terminada la documentación del proceso de Gestión Calidad se diseñó un plan de trabajo para la elaboración del manual de calidad y asignar a cada integrante del equipo de planeación los procesos para el levantamiento de la documentación.

La elaboración del manual de calidad fue asignado al estudiante en práctica (Anexo F) quien con orientación de la empresa consultora y teniendo en cuenta lo

establecido en las normas ISO 9000 establecieron que el contenido del manual debería ser el siguiente:

**1. Presentación**

**2. Alcance y Exclusiones**

**3. Organización**

3.1 Reseña Histórica

3.2 Misión

3.3 Visión

3.4 Organigrama

3.5 Clientes

3.6 Requisitos

3.7 Servicios

**4. Configuración del Sistema de Gestión de la Calidad**

4.1 Política De Calidad

4.2 Objetivos De Calidad

4.3 Responsabilidad Y Autoridad

4.4 Mapa De Procesos

4.5 Estructura Documental

**5. Relación de los Procesos del SGC Con Requisitos De NTC- ISO 9001:2000**

**6. Anexos**

**Anexo N°1: Despliegue de Política y Objetivos de Calidad**

**Anexo N°2: Caracterizaciones de Procesos**

El equipo de planeación dió inicio a la elaboración de los documentos en cada proceso, caracterizando el proceso con su líder y revisando los documentos existentes, para su actualización. Con base en lo anterior, se realizaron jornadas de trabajo de manera personalizada con los funcionarios del proceso para no entorpecer sus actividades cotidianas, en las cuales se explicó la caracterización del proceso al que pertenecen, la interacción de este en el mapa de procesos y se confrontó las actividades que realizaban con las documentadas.

Se encontró documentación obsoleta que debía eliminarse y actividades importantes en los procesos que no estaban documentadas, una vez identificadas se realizaba el levantamiento del documento teniendo en cuenta la estructura documental diseñada para el SGC. La mayoría de los procesos contaban con procedimientos pero surgieron necesidades como elaboración de guías, instructivos, fichas técnicas, entre otras. Con respecto a los manuales de funciones y responsabilidades de la empresa se realizó la actualización del formato pero no se pudo llegar a la actualización de las funciones del personal convencional de Aportes y Subsidio por tener un tratamiento especial por parte de la Dirección Administrativa conjuntamente con la convención de los trabajadores, (Anexo G).

Terminada la documentación en cada proceso, el integrante del equipo de planeación asignado organiza la información para estructurar su forma de presentación, teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el Procedimiento de Control de Documentos Cal-Pr-001 y la Guía de Elaboración de Documentos del SGC CAL-Gi-001 y se entregaba a la empresa consultora para su revisión total, posteriormente es validada por cada funcionario del área correspondiente y luego de ser conforme a las actividades realizadas es entregada al líder del proceso para su revisión y aprobación final. Para evidenciar los documentos se elaboró el Listado Maestro de Documentos Internos CAL-Re-003 (Anexo H).

**5.1.4 Implantación del Sistema Documental.** Con base en las actividades realizadas en el numeral anterior se consolidó el Manual de calidad de CAFABA AYS y demás documentos por parte del estudiante en práctica para realizar la entrega en medio físico al coordinador del área respectiva, teniendo en cuenta que es el responsable del uso adecuado y de la protección de los mismos, también se instaló dicha documentación en los equipos del área en archivos PDF para consulta por parte de los funcionarios. En la tabla 6 se resumen las socializaciones y capacitaciones del sistema documental:

**Tabla 6. Resumen de socializaciones y capacitaciones del sistema documental.**

FECHA	TEMA	DURACIÓN	OBJETIVOS	RESPONSABLES DE LA CAPACITACIÓN	Nº DE PERSONAS CAPACITADAS
19/09/2007	Manual de calidad	1 HORA	Socialización y presentación del Manual de calidad.	Angélica P. Durán Ortiz.	11
13/12/2007	Documentación	1 HORA	Importancia de la documentación.	Angélica P. Durán Ortiz.	12
14/12/2007	Directrices del Sistema de Gestión de Calidad.	2 HORAS	Socialización de las directrices del Sistema de Gestión de Calidad, por proceso.	Ing. Margie Rueda (Consultora) – Angélica P. Durán Ortiz.	10
14/12/2007	Entrega de la Documentación.	2 HORAS	Divulgación y distribución de los documentos por proceso.	Angélica P. Durán Ortiz.	12
17/01/2008	Control de documentos - Control de registros.	2 HORAS	Realizar mejoras de los documentos a partir de los procedimientos de control documentos y de registros.	Angélica P. Durán Ortiz.	12

Fuente: Autor del proyecto

Las socializaciones y capacitaciones realizadas fueron diseñadas por el estudiante en práctica, quién desarrolló los temas, contenidos y actividades de retroalimentación para asegurar el nivel de comprensión de los asistentes con la asesoría de la empresa Strategika Ltda., logrando así la idoneidad de cada capacitación. A continuación se evidencia las actividades realizadas.

- Presentación del manual de calidad de AYS (Ver anexo I Listado de Asistencia a Capacitaciones)

**Figura 9. Socialización del Manual de calidad**



Fuente: Autor del proyecto.

- Importancia de la Documentación para el SGC de CAFABA (Ver anexo J Listado de Asistencia a capacitaciones )
  - Importancia de la documentación
  - Tipos de documentación
  - Funcionalidad de los documentos obligatorios

En esta capacitación se explicó la importancia de la documentación para la norma ISO 9000, cuál es su funcionalidad, qué debe documentarse, para medir el nivel de comprensión se realizó un taller en grupo de 2 personas en donde se presentaron 4 situaciones prácticas para el manejo de los procedimientos de control de documentos CAL-Pr-001 y la Guía de Elaboración de los documentos del SGC CAL-Gi-001, los resultados del taller fueron satisfactorios, los asistentes profundizaron con cada situación, los posibles casos en los que se debe crear, revisar, eliminar los documentos del proceso y como se deben llevar el Listado Maestro de documento al día. Como también

se explicaron los procedimientos de control de registros, control de producto no Conforme, auditoría interna, acciones correctivas y acciones preventivas y el contenido y forma de diligenciar los formatos correspondientes.

**Figura 10. Capacitación Importancia de la documentación.**



Fuente: Autor del proyecto.

- Se socializaron la misión, visión, valores y principios de AYS, política de calidad y objetivos de calidad, se realizó un cuestionario para evaluar la comprensión de cada uno de los funcionarios con respecto a los temas tratados y de que manera contribuían a las directrices trazadas, como resultado final los funcionarios del proceso confrontaron sus respuestas y realizaron una cartelera que contenía las directrices de calidad del proceso. Al evaluar la actividad desarrollada se encontró que los funcionarios definieron correctamente las directrices de calidad establecidas (Ver anexo k presentación de capacitación y listado de asistencia).

**Figura 11. Capacitación Directrices de Calidad para Aportes y Subsidió.**



Fuente: Autor del Proyecto.

- La entrega de los documentos se llevó acabo en medio físico y en medio magnético (archivo PDF) para contribuir al mejor desarrollo de la actividad de divulgación y distribución dejando evidencia en el Listado de Distribución de Documentos CAL-Re-004. La socialización en medio PDF, fue de gran importancia para los funcionarios por que se les explicó como ingresar a la información instalada en sus equipos para su estudio y consulta dentro de las actividades normales del proceso. Se explicó el contenido que existe en cada carpeta almacenada en su computador, su finalidad y uso. Para no tener ningún inconveniente con los archivos fue requerida la ayuda de la coordinación de sistemas quien instaló los programas necesarios para que la documentación estuviera disponible.

Una vez terminada la socialización se realizó un chequeo en cada equipo y de esta manera medir el grado de comprensión de los funcionarios iniciando la búsqueda de los documentos y el objetivo de su creación.

La participación de los funcionarios fue fundamental y en parte se debió a la motivación del líder del proceso quién contribuyó de manera pertinente a la gestión del proceso teniendo en cuenta cada sugerencia del equipo de planeación y de la empresa consultora, además participó de todas las capacitaciones dadas. Dentro de la metodología de las capacitaciones se entregaron folletos, cuestionario, talleres y sopas de letras como mecanismos de comprensión y afianzamiento de los temas tratados.

#### **5.1.5 Mantenimiento y Mejora del Sistema.**

Para lograr el dinamismo de la documentación del SGC la empresa consultora Strategika Ltda. y el estudiante en practica diseñaron un plan detallado de trabajo para las actividades de mejora de los documentos con los líderes de los procesos y su equipo de trabajo, cada reunión tuvo una duración 3 horas, en esta actividad se resalto la importancia de mantener su comité primario o equipo natural de trabajo motivado para la identificación de las necesidades y requerimientos de revisión y actualización de la documentación, a su vez se socializó nuevamente el procedimiento de control de documentos y la guía de elaboración de los documentos del SGC, los cuales son conocidos y han sido trabajados anteriormente de manera práctica por los funcionarios. Esta actividad tuvo como resultado la identificación de necesidades de adecuación de la documentación implementada evidenciadas en primera instancia en los procesos de Gestión Calidad y Aportes y Subsidio y a medida que avanzó la implementación del SGC fue tomando parte de todos los procesos establecidos en la Caja.

## **5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

La Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en CAFABA inicio con la aplicación de la documentación en cada proceso y asistencia del estudiante en

práctica quién observaba el manejo que daban los funcionarios a los documentos y orientaba sobre el uso adecuado de los registros.

- Esta etapa fue muy importante para la Caja, ya que la adaptación de los procesos a su sistema documental inicio de manera pausada pero significativa, los momentos de verdad en que se encontraban cada proceso y el equipo de trabajo mejoró el desarrollo de sus actividades, debido ha que vivenciaron la importancia de mantener un sistema que mejorara la prestación de sus servicios y que los mantuviera en continua evolución.
- La aplicación de la documentación diseñada en cada proceso fue relevante para conocer en detalle el papel que desempeñan los funcionarios de la Caja, la ejecución de estos se evidenció en los registros obtenidos que son el resultado del eficaz desarrollo de sus actividades y con ellos se asegura la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Como también surgió la elaboración nuevos registros y mejora de los existentes que facilitaron la búsqueda de información de los usuarios de la CAFABA.
- Algunos procesos en esta etapa reportaron mejoras de acuerdo a lo establecido en el control de los documentos y control de los registros, es el caso de Aportes y Subsidio que identificó la necesidad de digitalizar su archivo debido a que el espacio disponible para los registros no es suficiente y han tenido que ocupar parte de sus puestos de trabajo lo que entorpece y genera actitudes no aptas en los funcionarios en la realización de sus labores y además que la naturaleza de su servicio lo obliga a mantener información de sus afiliados por largos períodos. En la figura 12 se muestra el archivo del área.

**Figura 12. Archivo Físico de Aportes y Subsidio.**



Fuente: Autor del proyecto

En Enero del 2008 se inicio el proyecto de digitalización del archivo, lo que implicó cambios en el desarrollo de sus actividades normales que mientras se establece de manera eficiente van afectar el desarrollo habitual del proceso y va a requerir documentación debido a que se necesita una persona encargada de ingresar al nuevo software toda la documentación de cada afiliado, se decidió iniciar el proyecto con la información de los afiliados nuevos y poco a poco ir cubriendo todos los archivos que posee el proceso.

En la figura 13 se evidencia como se digitaliza la información, como se identifica y se organiza para su archivo temporal mientras es devuelta a los clientes y así disminuir el archivo físico.

**Figura 13. Digitalización del Archivo de Aportes y Subsidio.**



Fuente: Autor del proyecto

Las Capacitaciones que se llevaron a cabo en el Sistema de Gestión de la Calidad para garantizar su eficaz desarrollo se describen en la siguiente tabla 7.

Tabla 7. Resumen de capacitaciones en la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

FECHA	TEMA	DURACIÓN	OBJETIVOS	RESPONSABLES DE LA CAPACITACIÓN	Nº DE PERSONAS CAPACITADAS
20-12-07	Satisfacción del Cliente	2 HORA	Conocer la metodología para crear los instrumentos de satisfacción.	Angélica P. Durán Ortiz.	13
10-01-08	Indicadores del SGC	2 HORA	Identificar las hojas de vida de los indicadores.	Angélica P. Durán Ortiz.	13
21,22,23-01-08	Mejoramiento Organizacional	6 HORAS	Identificar los conceptos y acciones para el mejoramiento organizacional.	Sandra Patricia Vargas Cordero Angélica P. Durán Ortiz.	10

Fuente: Autor del Proyecto.

- Revisión de los parámetros de aplicación del instrumento de evaluación de satisfacción del cliente. En esta actividad la empresa consultora y el estudiante en práctica realizaron una capacitación para el proceso de Aportes y Subsidio (Anexo L presentación de la capacitación Satisfacción del Cliente), en ella se desarrollo la metodología de aplicación de los instrumentos de satisfacción del cliente, como resultado se definieron dos encuestas de satisfacción correspondientes al Sub-proceso de Aportes y al Sub-proceso de Subsidio. Seguidamente se estableció la muestra para la aplicación en cada subproceso. (Anexo M Encuestas de Satisfacción).

#### **Para el Sub-proceso de Aportes:**

La población sobre la cual se realizó la muestra según base de datos del Proceso de Aportes y Subsidio a 31 de Diciembre del 2007 es: 700 empresas afiliadas activas, está N se tomo como lineamiento de la Gerencia Administrativa ya que el número de empresas afiliadas de la caja de compensación depende de la variación que se da a diario por empresas morosas, por nuevas empresas afiliadas o por desafiliación de empresas. El cálculo de la muestra obedece a una formula estadística, obteniendo como resultado una n: **255** encuestas a realizar.

La fecha establecida para la aplicación de la encuesta fue del 4 de enero al 4 de Febrero del 2008 y la tabulación de la encuesta se estableció para las semanas del 5 al 15 de Febrero del presente año.

#### **Para el Sub-proceso de Subsidio:**

La población sobre la cual se realizó la muestra según base de datos del Proceso de Aportes y Subsidio a 31 de Diciembre del 2007 es 6872 Trabajadores afiliados que reciben subsidio, está N se tomo como lineamiento

de la Gerencia Administrativa ya que la población de trabajadores afiliados de la caja de compensación es fluctuante. El cálculo de la muestra obedece a una formula estadística, obteniendo como resultado una n: **378** encuestas a realizar.

La fecha establecida para la aplicación de la encuesta fue del 4 de enero al 4 de Febrero del 2008. Y la tabulación de la encuesta se estableció para las semanas del 5 al 15 de Febrero del presente año.

- Revisión de la medición y análisis de los indicadores de cada proceso.

Esta actividad fue de gran ayuda para los procesos, por medio de una capacitación realizada por el estudiante en practica (Anexo N presentación de la capacitación de Indicadores y Listado de Asistencia) se realizaron las hojas de vida de los indicadores definidos anteriormente, se revisó las formulas de cálculo, las fuentes de información, las metas proyectadas y los responsables de la medición y análisis, como resultado de la actividad se desarrollo la primera presentación de los indicadores en el formato creado para dicho fin. (Anexo Ñ Hojas de vida de los indicadores y presentación de los indicadores).

La metodología desarrollada para el cálculo y análisis de los indicadores se ha consolidado para los líderes de los procesos como una herramienta de ayuda y soporte para sus informes de gestión contribuyendo a la exigencia de un mejor desarrollo de las actividades de sus procesos de manera controlada minimizando los errores y los tiempos de ejecución, estableciendo un ritmo de trabajo eficaz y eficiente en sus equipos. En la siguiente tabla 8 se evidencia la meta de cada indicador y el % real cumplido. Como se puede observar no solo es importante mantener o aumentar la meta sino de generar cambios que marquen la pauta en la transición de la Mejora Continua de los procesos de CAFABA.

**Tabla 8. Cuadro comparativo de Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad y el % Real de Implementación.**

DIRECTRICES DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	Indicadores de Calidad								
		Proceso	Nombre del Indicador	Meta	% Real	Sentido (-/+)	Método de Cálculo	Unidad	Frecuencia	Responsable
Servicios con calidad... Respuesta ágil, oportuna y eficaz...	Brindar una óptima y eficaz atención a empleadores y beneficiarios en el proceso de afiliación.	Aportes	Satisfacción del cliente	89	80	+	Ponderación de Resultados de Encuestas	%	Mensual	Coordinador de Aportes y Subsidio
		Subsidio		70	69		(Nº de PQRS Resuelta en el Periodo)/(Nº de PQRS presentadas en el Periodo)			
Posicionamiento y reconocimiento en la región...	Mantener e incrementar ingresos por aportes parafiscales	Aportes	Cartera de Aportes	35	35	+	(Valor recaudado de la Cartera Moroso)/(Valor Total de la Cartera Morosa)	%	Mensual	Coordinador de Aportes y
			Gestión del Recaudo	35	35		(Valor de Recaudo del 4%)/(Valor Presupuestado recaudo 4%)			
Servicios con calidad y mejoramiento continuo...	Incrementar el número de empresas afiliadas a CAFABA y el número de beneficiarios del subsidio familiar.	Aportes	Comportamiento de Afiliación de Empresas	50	50	+	(Nº de Empresas Afiladas en el Periodo Actual - Nº de Empresas Afiliadas periodo Anterior)/(Nº de Empresas Afiladas en el Periodo Actual)	%	Mensual	Coordinador de Aportes y Subsidio
		Subsidio	Comportamiento de Beneficiarios afiliados	50	50		(Nº de Beneficiarios Afiliados en el Periodo Actual - Nº de Beneficiarios Afiliados periodo Anterior)/(Nº de Beneficiarios Afiliados en el Periodo Actual)			
Talento humano idóneo comprometido	Mejorar las competencias del talento humano	Gestión Recursos	Evaluación de desempeño	90	80	+	Evaluación de desempeño	%	Semestral	Coordinador de Recursos Humanos y Físicos

Fuente: Autor del proyecto.

- Levantamiento de registros de productos no conformes, acciones correctivas y acciones preventivas.

Para realizar esta actividad se llevaron acabo tres (3) jornadas de trabajo con duración de dos horas. El estudiante en práctica desarrolló una capacitación para cada tema (Anexo O presentación de la capacitación Mejora Organizacional y Lista de asistencia) es decir, se dio inicio con el levantamiento de Productos no conformes, luego con el levantamiento de acciones correctivas y finalmente con el levantamiento de acciones preventivas. En la tabla 9 se evidencian los productos no conformes del proceso.

Tabla 9. Producto no conforme.

Producto No Conforme	Corrección
Elaboración de carnet para trabajador con apellidos que no coinciden.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar en el sistema los datos de trabajador y eliminar el carnet defectuoso.</li> <li>2. Elaborar nuevo carnet.</li> <li>3. Entregar a conformidad el carnet al trabajador.</li> </ol>
No se encontraron afiliaciones de trabajadores en el respectivo archivo de Aportes y Subsidio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar las fechas de afiliación y datos completos del trabajador.</li> <li>2. Buscar las afiliaciones de cada trabajador en el archivo de Aportes y Subsidio.</li> <li>3. Organizar en la carpeta correspondiente cada afiliación y guardarlas en el archivo de Aportes y Subsidio.</li> </ol>
No se giro subsidio al trabajador por error en el código del banco.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar la información del trabajador en el aplicativo.</li> <li>2. Cambiar código del banco teniendo en cuenta la revisión de la nomina a la que pertenece el trabajador.</li> <li>3. Realizar el giro del subsidio correspondiente.</li> </ol>

Fuente: Autor de Proyecto.

En la tabla 10 se consolidaron las Acciones correctivas, acciones preventivas y de Mejora, (Anexo P lista de Asistencia).

Tabla 10. Acciones Correctivas, Acciones Preventivas y Acciones de Mejora.

Acción Correctiva/ Acción Preventiva/ Acción de Mejora	Propósito
Digitalizar el archivo de Aportes y Subsidio.	Agilizar el procedimiento de afiliación de trabajadores y sus grupos familiares. Disminuir el espacio físico para el archivo, el cual es insuficiente en la Caja.
Adecuar el software <b>Planilla Unik</b> para el descargue automático de los aportes por planilla integrada.	Asegurar el registró de los aportes pagados por las empresas en las fechas correspondientes.
Implementar del Formato Cal-Re-017 para las PQR del proceso de Aportes y Subsidio.	Agilizar el procedimiento de solución de reclamos. Analizar las causas de los reclamos. Asegurar el tratamiento y solución de los reclamos.
Realizar una copia actualizada de la base de datos de Aportes y Subsidio.	Evitar la perdida de la base de datos de los trabajadores y su grupo familiar a fin de brindar sin interrupción atención oportuna a los beneficiarios.
Independizar la Coordinación de Subsidio de la Coordinación de Aportes.	Asegurar la efectividad de la prestación del servicio al cliente. Agilizar el desarrollo eficiente de los procedimientos del Sub-proceso de Subsidio. Verificar las actividades de cada puesto de trabajo.
Incrementar el número de digitadores de afiliaciones de los trabajadores y sus grupos familiares.	Agilizar la digitación de afiliaciones para así evitar la acumulación de documentos por registrar y demora en la revisión de nomina.

Fuente: Autor del proyecto.

## **6. AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD**

La auditoría interna es la etapa de evaluación que le permite a la Caja saber el estado en el que se encuentra la implementación del sistema, asimismo los resultados arrojados son de gran utilidad porque le permite establecer los planes de mejora necesarios para suplir las deficiencias o los procesos que pueden ser perfeccionadas según las sugerencias o recomendaciones dictaminadas por el auditor.

El Propósito de esta auditoría es determinar el nivel de cumplimiento del sistema de gestión de la calidad implementado en la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja CAFABA.

Para dar cumplimiento a la auditoría interna de calidad fue necesario dar curso a las siguientes actividades:

- Plan de la auditoría
- Ejecución de la auditoría y resultados de la auditoría
- Plan de mejora

### **6.1 PLAN DE LA AUDITORÍA**

#### **6.1.1 Objetivos de Calidad.**

- Determinar el grado de conformidad del Sistema de Gestión de Calidad con los criterios de establecidos en la norma ISO 9001:2000.
- Evaluar la capacidad del Sistema de Gestión de Calidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.

- Evaluar la eficacia del sistema de gestión de calidad para lograr los objetivos especificados en la Organización.

Identificar mejoramientos potenciales en el Sistema de Gestión de Calidad.

**6.1.2 Alcance de Auditoría.** El proceso de Aportes y Subsidio establecido para la prestación de servicios de afiliación de empresas y trabajadores. Recaudo de aportes y giro de subsidio familiar monetario, atención y asesorías en los que respecta al marco legal del sistema de subsidio familiar a empresas, trabajadores beneficiarios y no beneficiarios, grupo familiar afiliado y no afiliado de la región, a continuación se listan los dos subprocesos que lo conforman:

- Subproceso de Aportes
- Subproceso de Subsidio

#### **6.1.3 Criterios de la Auditoría.**

- NTC-ISO 9001:2000
- Manual de Calidad de Aportes y Subsidio AYS-Ma-001
- Documentos establecidos en el proceso.

**6.1.4 Fecha de la Auditoría.** La auditoría interna de calidad tuvo lugar el día 19 de Febrero de 2008, iniciando con la reunión de apertura de 7:15 a 7:30 a.m. seguidamente con la auditoría del proceso y finalizando con la reunión de cierre de 11:30 a 12:00 m.


**6.1.5 Asignación de Responsables.** La Gerencia de Planeación asignó como responsable de realizar la auditoría interna de calidad a la empresa consultora STRATEGIKA LTDA, la cual nombró como auditor líder a la Ing. Margie Rueda Carreño.

## 6.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

La auditoría interna de calidad se realizó de acuerdo a lo programado en el plan de auditoría interna (Anexo Q). Del desarrollo de jornada se destacó la actitud del personal hacia la auditoría por el grado de compromiso y participación, lo cual facilitó la identificación de oportunidades de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la Caja.

**6.2.1 Resultados de la Auditoría.** El auditor líder por muestreo en el trabajo de campo y en las entrevistas evidencio el nivel de cumplimiento de los criterios de auditoría. El día 21 de enero del 2008 en reunión con el comité de calidad presento los siguientes hallazgos.

***Nota: Los nombres de empresas y afiliados son ficticios por ser información confidencial de CAFABA.***

	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE BARRANCABERMEJA	
	<b>INFORME DE AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD</b>	Código: CAL-Re-011 N° Revisión: 0

<b>Fecha de elaboración:</b>	21-02-2008	<b>Auditoria Interna No.</b>	001-2008
------------------------------	------------	------------------------------	----------

### 1. OBJETIVO

- Determinar el grado de conformidad del Sistema de Gestión de Calidad con los criterios de establecidos en la norma ISO 9001:2000.
- Evaluar la capacidad del Sistema de Gestión de Calidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.
- Evaluar la eficacia del sistema de gestión de calidad para lograr los objetivos especificados en la Organización.
- Identificar mejoramientos potenciales en el Sistema de Gestión de Calidad.

### 2. ALCANCE

El proceso de aportes y subsidio establecido para la prestación de servicios de afiliación de empresas y trabajadores. Recaudo de aportes y giro de subsidio familiar monetario, atención y asesorías en los que respecta al marco legal del sistema de subsidio familiar a empresas, trabajadores beneficiarios y no beneficiarios, grupo familiar afiliados y no afiliados de la región, a continuación se listan los dos subprocesos que lo conforman:

- Subproceso de Aportes

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subproceso de Subsidio</li> </ul>
<b>3. CRITERIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NTC-ISO 9001:2000</li> <li>• Manual de Calidad de Aportes y Subsidio AYS-Ma-001</li> <li>• Documentos establecidos en el proceso.</li> </ul>
<b>4. EQUIPO AUDITOR</b>  Margie Liliana Rueda Carreño- Líder del Equipo Auditor.
<b>5. FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección Administrativa es consiente del compromiso adquirido para el mejor desempeño del SGC, por ello seguirá suministrando los recursos necesarios para la implementación y mejora del SGC en CAFABA.</li> <li>• La actitud del personal hacia la auditoría fue receptiva y participativa, lo cual facilita y ayuda al aprovechamiento de esta actividad utilizada para detectar oportunidades de mejoramiento al SGC.</li> <li>• La documentación del sistema de gestión se mantiene de manera organizada en medio físico y magnético a demás las rutas de acceso y los contenidos son de fácil interpretación para los funcionarios del proceso.</li> <li>• Se identificaron las acciones correctivas, preventivas y de mejora y sus respectivos tratamientos.</li> </ul>
<b>6. ASPECTOS POR MEJORAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el manejo y disposición del archivo del proceso.</li> <li>• Cumplir con el plan operativo trazado.</li> <li>• Reorganizar las funciones y responsabilidades del personal del proceso.</li> <li>• Establecer un programa de capacitación para el personal interno sobre la normatividad que rigen las cajas de compensación.</li> <li>• Cumplir con las fechas establecidas por el proceso de gestión comercial y de comunicación para lograr la emisión de las revistas que se entregan en el año a la superintendencia "Balance social" y a los afiliados (Empresas, Trabajadores) "nexos".</li> <li>• Distribuir adecuadamente los puestos de trabajo para el logro adecuado de las actividades.</li> <li>• Mejorar el procedimiento de copias de seguridad automáticas.</li> <li>• Mejorar el sistema de información para generar reportes de cartera de esta manera se gestiona el cobro oportuno.</li> </ul>

<b>7. NO CONFORMIDADES Y OBSERVACIONES</b>
--

<b>NO CONFORMIDADES POR PROCESO</b>		
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REQ. NTC ISO 9001:2000</b>
<b>PROCESO: APORTES Y SUBSIDIO</b>		
1	No se evidenció acciones correctivas del aspecto de oportunidad en el servicio que obtuvo el 80% siendo la meta de este indicador del 89%.	

2	No se evidenció cumplimiento en el seguimiento a la empresa Márquez Ltda. el día 3 de Febrero de 2008, incumpliendo lo establecido en el Procedimiento para el Seguimiento de Empresas Morosas AYS-Pr-005 Rev.0 del 12/12/07.
3	No se evidenció la correcta distribución de los aportes de la empresa Z Ltda. el día 5 de Febrero de 2008, Incumpliendo lo establecido en el Procedimiento para Traslado del Recaudado a Otras Entidades AYS-Pr-007 Rev. 0 del 12/12/07.
4	No se evidenció tratamiento a la queja del usuario José Pérez, realizada el día 27 de enero de 2008, incumpliendo lo establecido en el Procedimiento para la atención de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias CAL-Pr-007 Rev. 0 del 12/12/07.
5	No se evidenció acciones correctivas para mejorar las competencias del talento teniendo una calificación del 80% siendo la meta de este objetivo del 90%.
6	No se evidenció el cumplimiento del CAL-Re-007 Programa de Auditorías Internas de Calidad aprobado, incumpliendo el numeral 8.2.3 de la NTC ISO 9001:2000.
<b>8. OBSERVACIONES POR PROCESO</b>	
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>PROCESO: APORTES Y SUBSIDIO</b>	
1	Se recomienda elaborar una caracterización global del Proceso de Aportes y Subsidio pues hasta el momento solo se evidencia la de los subprocesos.
2	Se recomienda dejar mediante acta la siguiente aclaración "la codificación de los registros AYS-Re-001 y AYS-Re-002 se evidenciarán en los formatos una vez se acaben las existencias actuales.

<b>9. CONCLUSIÓN GENERAL</b>	
◆	No se evidenció la conformidad del SGC ya que se detectaron siete (6) no conformidades y dos (2) observaciones en el proceso.
◆	No se evidenció cumplimiento de los requisitos del cliente, ya que se detectó no conformidad en el aspecto de quejas NC N° 4, ni en los requisitos legales por la NC N° 3 incumpliendo la Ley 21 de 1982.
◆	No se evidenció la eficacia del sistema de gestión de calidad, ya que se detectaron dos no conformidades NC N°1 y NC N°6 que tratan de indicadores.
◆	Se realizaron recomendaciones que son los aspectos a mejorar que pueden ser potenciales acciones preventivas.

### 6.3 PLAN DE MEJORA

Con el propósito de eliminar las no conformidades y observaciones detectadas y sus causas, se llevaron acabo las acciones correctivas, preventivas y de mejora, a las cuales se les haría seguimiento por parte del Coordinador de Aportes y Subsidio en el formato CAL-Re-006, Formato de Acciones Correctivas y Preventivas y CAL-Re-014, Acciones de Mejora.

En la tabla 11 se describe el Plan de Mejora propuesto a partir del Informe de Auditoría.

**Tabla 11. Plan de Mejora.**

PLAN DE MEJORAS DEL PROCESO DE APORTES Y SUBSIDIO						
NO CONFORMIDAD/ ACCIÓN DE MEJORA	ACCIÓN CORRECTIVA/ ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA		SEGUIMIENTO	
			INICIO	CIERRE	FECHA DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
No se evidenció acciones correctivas del aspecto de oportunidad en el servicio que obtuvo el 80% siendo la meta de este indicador del 89%.	1. Capacitar al personal del proceso en temas relacionados con servicio al cliente y reglamentación de ley, para ofrecer información clara, precisa y pertinente.	Coordinador de Aportes y Subsidio				Se realizó la solicitud a la coordinación de recursos humanos para la programación de las capacitaciones de servicio al cliente y sobre la normatividad legal que rige a la caja de compensación CAFABA.
	2. Reorganizar los puestos de trabajo para garantizar talento humano disponible en la atención en ventanilla a los usuarios.	Coordinador de Recursos Humanos	19/02/2008	28/04/2008	05/05/2008	Se realizó una propuesta para la Dirección Administrativa por parte del coordinador del área conjuntamente con el coordinador de recursos humanos, en la cual se rediseña los puestos de trabajo, horarios de atención y funcionarios necesarios en el proceso.
	3. Realizar seguimiento a los funcionarios en el mes de mayo.					



PLAN DE MEJORAS DEL PROCESO DE APORTES Y SUBSIDIO						
NO CONFORMIDAD/ ACCIÓN DE MEJORA	ACCIÓN CORRECTIVA/ ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA		SEGUIMIENTO	
			INICIO	CIERRE	FECHA DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
	distribución.  4. Realizar seguimiento semanal de las actividades realizadas por un mes.					
No se evidenció el tratamiento a la queja del usuario José Pérez por el no pago del subsidio, realizada el día 27 de enero de 2008, incumpliendo lo establecido en el Procedimiento para la atención de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias CAL-Pr-007 Rev. 0 del 12/12/07.	1. Verificar la solución mensual de las PQRS del proceso y realizar informe a la coordinación de Aportes.  2. Solicitar respuesta de las PQRS no resueltas en el período y el tiempo máximo para su respectiva solución.	Coordinador de Control Gestión Interno	20/02/2008	25/02/2008	10/03/2008	La queja fue solucionada permitiendo el giro del subsidio al señor José Pérez, inmediatamente se envió un comunicado al coordinador de control de gestión Interna explicando el tratamiento dado y la solución pertinente.
No se evidenció acciones correctivas para mejorar las competencias del talento teniendo una calificación del 80% siendo la meta de este objetivo del 90%.	Ejecutar el programa semestral de capacitación aprobado por la dirección administrativa.	Coordinador de Recursos de Humanos y Físicos	19/02/2008	03/03/2008	28/03/2008	Se dio inicio al programa de capacitación teniendo en cuenta los procesos más relevantes en la prestación del servicio, el cual tiene una programación de 6 meses en los diferentes procesos.
No se evidenció el programa de auditorías, incumpliendo el numeral 8.2.2	1. Elaborar el programa anual de auditorías internas de los procesos de la	Coordinador de Control de Gestión Interno	19/02/2008	25/03/2008	28/03/2008	El programa de auditorías fue elaborado por la consultoría en la primera etapa. Dejando claro el

PLAN DE MEJORAS DEL PROCESO DE APORTES Y SUBSIDIO						
NO CONFORMIDAD/ ACCIÓN DE MEJORA	ACCIÓN CORRECTIVA/ ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA		SEGUIMIENTO	
			INICIO	CIERRE	FECHA DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
Auditoría interna.	Caja conjuntamente con el coordinador de Calidad.  2. Entregarlo a la Dirección Administrativa para su aprobación y posterior ejecución.	Líder de Calidad				compromiso del proceso de Calidad para la segunda programación.
Se recomienda elaborar una caracterización global del Proceso de Aportes y Subsidio pues hasta el momento solo se evidencia la de los subprocesos.	Se elaboró la caracterización general del proceso de Aportes y Subsidio.	Coordinador de Aportes y Subsidio	19/02/2008	28/02/2008	03/03/2008	El líder de calidad apoyo la actividad, realizando el control documental.
Se recomienda dejar mediante acta la siguiente aclaración "la codificación de los registros AYS-Re-001 y AYS-Re-002 se evidenciarán en los formatos una vez se acaben las existencias actúales.	Se elaboró acta en comité primario en el cual se dejo la siguiente nota: la codificación de los registros AYS-Re-001 y AYS-Re-002 se evidenciarán en los formatos una vez se acaben las existencias actúales.	Coordinador de Aportes y Subsidio	19/02/2008	29/02/2008	03/03/2008	Se tiene previsto que en dos meses se implementan los formatos codificados.

Fuente: Autor del proyecto.

## **7. SELECCIÓN DEL ORGANISMO CERTIFICADOR E INICIO DE TRÁMITE DE CERTIFICACIÓN**

La Dirección Administrativa optó desde el inicio del proyecto por el ente certificador ICONTEC por su reconocimiento y trayectoria en el país, lo que le genera confiabilidad y seguridad en el proceso de certificación a las directivas de la Caja de Compensación familiar; teniendo en cuenta estas razones, se inició el trámite para el análisis de la propuesta y programación de la auditoría de certificación. Sin embargo en este capítulo se quiere dar a conocer los entes de certificación que operan en el País. Se anexa la carta con constancia de recibido por parte de ICONTEC (oficina Barrancabermeja) con el respectivo formulario y tabla de trabajadores, el alcance de la auditoría de certificación es para la ciudad de Barrancabermeja (Anexo R).

### **7.1 ENTES CERTIFICADORES**

- **ICONTEC**

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) es un organismo multinacional de carácter privado, sin ánimo de lucro, que trabaja para fomentar la normalización, la certificación, la metrología y la gestión de la calidad en Colombia. Está conformado por la vinculación voluntaria de representantes del Gobierno Nacional, de los sectores privados de la producción, distribución y consumo, el sector tecnológico en sus diferentes ramas y por todas aquellas personas jurídicas y naturales que tengan interés en pertenecer a él. En el campo de la normalización, la misión del Instituto es promover, desarrollar y guiar la aplicación de Normas Técnicas Colombianas (NTC) y otros documentos normativos, con el fin de alcanzar una economía óptima de conjunto, el mejoramiento de la calidad y también facilitar las relaciones cliente-proveedor, en el ámbito empresarial nacional o internacional.

## **En Colombia**

ICONTEC, como Organismo Nacional de Normalización (ONN) representa a Colombia ante organismos de normalización internacionales y regionales como la Organización Internacional de Normalización (ISO), la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), y la Comisión Panamericana de Normas de la Cuenca del Pacífico (COPANT). Adicionalmente, el Instituto es miembro activo de los más importantes organismos regionales e internacionales de normalización, lo cual le permite participar en la definición y desarrollo de normas internacionales y regionales, y así estar a la vanguardia en información y tecnología.

ICONTEC es un organismo de certificación con cubrimiento mundial, gracias a su vinculación a la Red Internacional de Certificación, IQNet (red que integra a las entidades certificadoras más importantes, con más de 150 subsidiarias alrededor del mundo y con cuarenta acreditaciones).

El Instituto tiene un alcance y cobertura internacional, porque cuenta con oficinas en Ecuador, Perú, Chile, Guatemala y El Salvador; y representaciones en Panamá, Costa Rica, Honduras, Nicaragua y República Dominicana.

## **Reconocimiento Internacional**

ICONTEC cuenta con un importante reconocimiento internacional por estar acreditado por la Junta Nacional de Acreditación de ANSI - ASQ (ANAB), el Instituto Americano de Normas Nacionales (ANSI) de Estados Unidos, la Asociación Alemana de Acreditación (TGA), el Instituto Nacional de Normalización (INN) de Chile, y por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) de Perú.

- **SGS**

SGS Colombia es una empresa perteneciente al grupo SGS. Fundado en 1878, el grupo SGS es la mayor entidad de de inspección, verificación, ensayo y certificación del mundo.

Desarrolla actividades relacionadas con las Áreas de productos Agrícolas y Vegetales, Productos Minerales y Químicos, Productos de Consumo, Productos de petróleo y sus derivados, Contratos de Gubernamentales, Inspecciones de calidad Industrial y Certificación de Sistema de Gestión de Calidad.

### **SGS en Colombia**

Inició sus actividades en 1956 en Buenaventura con la supervisión de productos agrícolas y en 1976 fue fundada SGS COLOMBIA S.A., como empresa especializada en el control e inspección de todos los servicios relacionados con la calidad. Opera en toda Colombia, en las principales ciudades y puertos del país, vigilado por la Superintendencia de Puertos, con dos laboratorios en Barranquilla y Cartagena acreditados por la Superintendencia de Industria y Comercio.

### **¿Por qué SGS?**

La división de sistemas de SGS será su pareja profesional, independiente y confiable que orgullosamente provee a sus clientes con un valor agregado.

Nuestra misión consiste en la protección y mejora de su Sistema de Gestión a través de capacitación, auditoría y certificación:

Compartimos con usted la fortuna de más de 25 años de experiencia en certificación de Sistema de Gestión de Calidad y más de 127 años en el área de inspección en todas las principales industrias del mundo.

Suministramos servicios innovadores que le ayuden a construir una ventaja competitiva duradera en los mercados de hoy y mañana. Estamos enfocados en brindar una fuente de procesos organizados y dinámicos para mejorar el desempeño operativo de su organización.

Nuestra actividad esta extendida por más de 70 países y la acreditación de ISO 900:2000 está disponible en más de 30 países.

- **BUREAU VERITAS**

### **¿Quién es BUREAU VERITAS CERTIFICATION?**

BUREAU VERITAS CERTIFICATION es una de las mayores y más importantes organizaciones de certificación en el mundo. Fundada en Londres, en 1987, está presente en más de 44 países en los 5 continentes. Con una larga trayectoria nacional e internacional, certifica las normas ISO 9000, ISO 14001, QS 9000, VDA 6.1, AVSQ"94, ISO/ TS 16949, SA 8000, Marca de Conformidad, BS 8800, OHSAS 18001, Certificación de Productos, Marca CE, TickIT entre otras.

BUREAU VERITAS CERTIFICATION es una referencia mundial de vanguardia, credibilidad y liderazgo. Aprobada por más de 20 organismos de acreditación de diversos países, la marca BUREAU VERITAS CERTIFICATION es mundialmente reconocida como un símbolo de calidad internacional. Más de 30.000 clientes son atendidos a través de más de 130 oficinas instaladas en los principales centros de negocios del mundo. Un total de 4.000 profesionales están preparados para ofrecer servicios de excelencia técnica a los clientes de BUREAU VERITAS CERTIFICATION donde sean necesarios.

### **Porqué elegir BUREAU VERITAS CERTIFICATION?**

Experiencia internacional, operación local, gama de productos, vanguardia, credibilidad, liderazgo, confianza, atención, sociedad, seguridad, modernidad:

estamos seguros de que su empresa descubrirá muchos otros motivos luego de contratar a BUREAU VERITAS CERTIFICATION.

**EXPERIENCIA** Por su posicionamiento en el mundo, BUREAU VERITAS CERTIFICATION está apto para dar el mejor servicio a sus clientes, con experiencia internacional y actuación regional. BUREAU VERITAS CERTIFICATION ha certificado a más de 30.000 empresas en todo el mundo y en América Latina, a más de 3.000.

**BUREAU VERITAS CERTIFICATION Colombia** cuenta con una plantilla de auditores altamente calificados de acuerdo a lineamientos internacionales, lo que nos permite ofrecer a nuestros Clientes un servicio de prestigio internacional con una presencia local y en su propio idioma, proporcionando un enfoque práctico en la evaluación del Sistema Administrativo de su empresa. BUREAU VERITAS CERTIFICATION Colombia ofrece un servicio integral de certificación que incluye:

Preauditoría de Certificación

Auditoría de Certificación

Visitas de Seguimiento

**CREDIBILIDAD** Aprobada por más de 20 organismos de acreditación de diferentes países, la marca BUREAU VERITAS CERTIFICATION es reconocida en los 5 continentes como un símbolo de calidad internacional. Asocie a su logo, la experiencia, la vanguardia y la credibilidad de BUREAU VERITAS CERTIFICATION en certificación de sus sistemas de gestión, así estará agregando más valor a las actividades de su empresa.

## 8. CUMPLIMIENTO DE LOGROS DEL PROYECTO

En la tabla 12 se describe los logros que se realizaron en el desarrollo del presente proyecto.

**Tabla 12. Logros del Proyecto de Grado.**

OBJETIVOS DEL PROYECTO	LOGRO
Documentar e Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de Aportes y subsidio (AYS), en atención de los requisitos establecidos en la NTC ISO 9001:2000.	Se documentó e implementó el SGC para el proceso de Aportes Y Subsidio cumpliendo con los requisitos de la NTC ISO 9001:2000. Ver capítulos 4 y 5 páginas 67-126.
Realizar un diagnóstico que permita observar la situación actual de CAFABA, de acuerdo con los requisitos de cumplimiento de la Norma NTC ISO 9001: 2000.	La base para diseñar e implantar un buen modelo de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa. Para esto se realizó un diagnóstico inicial del estado actual de CAFABA frente a la NTC ISO 9001:2000, este diagnóstico se puede observar en el capítulo 4 numerales 4.1 páginas 67- 80.
Crear participación y compromiso, sensibilizando a los miembros de la organización, de la importancia de un programa de Sistema de Gestión de la Calidad.	Se realizaron sensibilizaciones y capacitaciones a los funcionarios de CAFABA, logrando así la interiorización del programa de Sistema de gestión de Calidad. Estas actividades se pueden observar en el capítulo 4, numeral 4.3.4 y 4.3.5 páginas 90-92.
Establecer la política y los objetivos de calidad como punto de referencia para el direccionamiento de CAFABA.	Se estableció la política y objetivos de calidad como lineamientos fundamentales del proceso Aportes y Subsidio dentro del SGC DE CAFABA, ver numeral 4.3.7 páginas 94 hasta la 97.
Diseñar y estructurar la documentación de los procesos identificados dentro del Sistema de Gestión de Calidad.	La estructura documental, define la manera como está documentado el Sistema de Gestión de la Calidad de CAFABA AYS, para esto se diseñó y se estructuró la documentación, creando una guía de elaboración de documentos como herramienta útil para el diseño de cada tipo de documento necesario en el sistema de gestión de calidad de CAFABA AYS. Ver capítulo 5, numerales 5.1 páginas 107-112.
Capacitar al personal durante el proceso de implementación del	Se realizaron capacitaciones y sensibilizaciones a los trabajadores de CAFABA AYS. Ver capítulo 5 numeral 5.1.4 páginas 113-117 y numeral

OBJETIVOS DEL PROYECTO	LOGRO
S.G.C.	5.2 páginas 121-126.
Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en CAFABA	Se implementó el sistema de gestión de calidad en CAFABA, etapa crucial en CAFABA por la adaptabilidad de los funcionarios al sistema de gestión. Ver capítulo 5 numeral 5.2 páginas 118-126.
Planear la auditoria interna de calidad y hacer seguimiento al proceso de auditoria.	La gerencia de Planeación Conjuntamente con la consultoría Strategika Ltda. Se planeó realizar la primera auditoria interna de calidad para el día 19 de febrero de 2008. Ver capítulo 6 numeral 6.1 páginas 127-128.
Enviar la documentación al ente certificador para dar inicio al trámite.	Se envió la información necesaria por incontec para dar inicio al trámite de la auditoria de certificación. Ver capítulo 7 página 136 Anexo R. CAFABA certifica el cumplimiento a cabalidad de los objetivos trazados en el Plan de trabajo mediante una carta dirigida al comité de proyectos de grado por el gerente de planeación.

Fuente: Autor del Proyecto.

## CONCLUSIONES

Se logró la documentación e implementación del Sistema de gestión de Calidad para el proceso de Aportes y Subsidio (AYS) conforme a los requisitos de la NTC ISO 9001:2000 con base en las siguientes actividades:

Se realizó el diagnóstico de la situación actual de CAFABA, de acuerdo con los requisitos de cumplimiento de la Norma NTC – ISO 9001: 2000, que permitió conocer el grado de documentación que necesitaba la organización para iniciar el diseño del sistema, como resultados del estudio se detectó que algunos procesos necesitaban actualización, creación e implementación de nuevos cambios para su funcionamiento y por otra parte la creación de nuevos procesos para una eficaz implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Se sensibilizó a los funcionarios de todos los niveles jerárquicos de la organización logrando la participación, compromiso y concienciación de la importancia del Sistema de Gestión de la Calidad como herramienta de mejora continua y competitividad para la permanencia y crecimiento de la organización. Para esta actividad el liderazgo de la Dirección Administrativa y de la Gerencia de Planeación fue relevante ya que motivaron de manera permanente a los funcionarios.

El establecimiento de la política y los objetivos de calidad como punto de referencia para el direccionamiento de CAFABA permitió conocer los lineamientos por los cuales el proceso de Aportes y Subsidio debía enfocar sus labores diarias, midiéndose a través de indicadores y actividades de control logrando satisfacer con una adecuada prestación del servicio a sus afiliados.

El diseño y la estructura del sistema documental se llevó a cabo conforme a lo establecido por la NTC ISO 9001:2000 y a los requisitos legales de la

organización, para su logro se conformaron equipos de trabajo en cada procesos liderados por el equipo facilitador de la gerencia de planeación.

Se realizaron capacitaciones permanentes a los funcionarios desde el inicio del sistema, logrando así aceptación de la herramienta de gestión a implementar y facilitando actividades para la realización de las tareas de manera organizada y controlada, creando una cultura de mejoramiento. Para lograrla se realizaron jornadas de capacitación programas con los lideres de cada proceso y ejecutadas por la empresa consultora.

La implementación del sistema de gestión de calidad se llevo acabo con base en un plan detallado de trabajo, en el cual se realizaron las actividades de divulgación y socialización de los documentos, entregas de la documentación a cada proceso, mejoras de documentación, aplicación de instrumentos de satisfacción, levantamiento de hojas de vida de indicadores, levantamiento de acciones correctivas, preventivas y productos no conformes con cada proceso, para conocer el grado de comprensión se desarrollaron talleres, cuestionarios, sopas de letras, collage.

El análisis de los indicadores ha permitido el seguimiento y mejoras de desempeño del proceso.

La dirección administrativa evidenció necesidades de recursos y de organización para el cumplimiento de las labores diarias.

Se creo una cultura en la organización en planeación de los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo.

El propósito del Direccionamiento Estratégico en la organización fue el de desarrollar proyectos y planes de acción con un horizonte de cinco años (2007-2012) consolidándose como una herramienta generadora de éxito.

La colaboración y disposición del autor proyecto contribuyó al desarrollo de los procesos en sus etapas de diseño, documentación, e implementación, logrando la confianza y ser apoyo de los equipos de trabajo de los procesos.

Para conocer la adecuación del sistema de Gestión de Calidad para el proceso de Aportes y Subsidio se realizó una auditoría interna de calidad, tomando como criterios de auditoría la Norma ISO 9001:2000 y los documentos establecidos en los diferentes procesos del SGC (Manual de Calidad de Aportes y Subsidio, documentos establecidos por el proceso).

A la fecha (marzo 2008) el sistema se encuentra en fase de maduración por lo tanto las mejoras del mismo se encuentran en desarrollo.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización la contratación del líder de calidad de tiempo completo para dinamizar y madurar eficazmente el sistema de gestión de calidad.

Se debe realizar una adecuación de los manuales de Funciones del personal.

Algunos puestos de trabajo necesitan ser reubicados caso (digitador de Afiliaciones), ya que su labor requiere de un nivel alto de concentración.

Se sugiere la contratación de Talento Humano en el proceso de gestión comercial y de comunicación para cubrir la demanda de visitas para la captura y mantenimiento de empresas.

La organización debe realizar sensibilizaciones y capacitaciones para lograr una cultura de mejoramiento.

Se debe evaluar el clima organizacional que presenta actualmente la organización de esta manera crear participación preactivo de los funcionarios.

Se debe desarrollar en todos los procesos de la organización el programa de las 5S para lograr mejoramiento de los ambientes de trabajo.

Una vez normalizado el sistema de gestión de calidad de CAFABA, es decir que todos los funcionarios conozcan e implemente de manera efectiva el sistema se recomienda mejoras a nivel de software para la atención de las PQRS, control de documentos y registros y actividades de seguimiento, verificación e indicadores de los procesos.

Se debe depurar el archivo general de la organización para disminuir los espacios ocupados con base en las tablas de retención documental.

Se recomienda la depuración de la base de datos de la organización para eliminar los errores e inconsistencias de información de la población afiliada.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Carlos González. Conceptos generales de Calidad total. [on line].  
<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>
2. Gilberto Hazas. Apuntes de calidad total. Apuntes sobre los principales pensadores de la calidad total y sus teorías. [on line].  
<http://www.geocities.com/gehg48/Teorias1.html>
3. Manuel Barredo Prieto. Filosofías de calidad. [on line].  
<http://www.monografias.com/trabajos15/filosofias-calidad/filosofias-calidad.shtml>
4. SUÁREZ JOYA, Marvin Fidel. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente. Bucaramanga, 2006, 24-25 p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales.
7. SUÁREZ JOYA, Marvin Fidel. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente. Bucaramanga, 2006, 31 p. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales y Empresariales.
8. Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja Cafaba. Afiliación y Registro de empresas y afiliados. En: Informe de Gestión y Balance Social 2006. Barrancabermeja. N° 3 (2006); P. 8 y 9.

9. Superintendencia del Subsidio Familiar. Informe Estadístico Anual del Subsidio Familiar. Bogota: (Enero – Diciembre) 2006, p. 23 cuadro N°5 y 24 cuadro N°6.
  
10. BorgChat: Programa de Mensajería instantánea utilizada en cualquier red local, con opciones de emoticonos, envío de archivos, un tablón de anuncios, la creación de diferentes canales de Chat, mensajería privada con algún usuario en concreto en la red. <http://www.soft Hoy.com/software/borgchat-mensajería-instantanea-en-red-local>.
  
11. Microsoft Outlook: Es un programa de agenda ofimática y cliente email de Microsoft y forma parte de la suite Microsoft Office. [http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Outlook](http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Outlook).
  
12. Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC). Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación. EN: NTC ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y vocabulario. Bogota:2006, p.11.