

DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SGC PARA
LA EMPRESA CESS LTDA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LOS
LINEAMIENTOS DE LA NTC- ISO 9001:2000



**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA
CESS LTDA. EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LOS
LINEAMIENTOS DE LA NTC-ISO 9001 :2000.**

EDWIN GREGORIO HERNÁNDEZ RAMIREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FISICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**



**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA
CESS LTDA. EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LOS
LINEAMIENTOS DE LA NTC-ISO 9001 :2000.**

EDWIN GREGORIO HERNÁNDEZ RAMIREZ

**Proyecto de Grado para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Director
JORGE ELIÉCER FIGUEROA VARGAS
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**



A Dios por darme fortaleza y sabiduría para alcanzar esta meta pero que al mismo tiempo abre el inicio para otra; a mi madre por su apoyo incondicional, a mi padre que en paz descansa, a mis hermanos por estar ahí conmigo; a mis amigos, compañeros y a todas aquellas personas especiales que conocí en este camino por creer en mí y brindarme su mano cuando lo necesité.

Edwin



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que me ayudaron de alguna u otra forma en la realización de este proyecto, en especial a:

Jorge Eliécer Figueroa, Ingeniero Industrial y Director del Proyecto, por su colaboración y dirección para alcanzar con éxito los objetivos planteados.

Alba Rocío García Castro, Ingeniera Industrial, por la realización de la Auditoría interna de calidad y a sus aportes al proyecto.

Néstor Fonseca Benavides, Gerente General de CESS Ltda., por la confianza depositada en mi, su respaldo y aportes, los cuales ayudaron al logro de las actividades propuestas.

CESS Ltda., por su continua colaboración y compromiso con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000.



TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. ANTECEDENTES	2
1.2. IDENTIFICACIÓN	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. OBJETIVOS	5
3.1. OBJETIVO GENERAL	5
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
3.3. ALCANCE.....	6
4. CONTEXTUALIZACIÓN	7
4.1. REFERENTES TEÓRICOS	7
4.1.1. <i>Conceptos sobre Calidad</i>	7
4.1.2. <i>Evolución Histórica de la Calidad</i>	8
4.1.3. <i>Técnicas de Control de Calidad</i>	10
4.1.4. <i>Administración Total de la Calidad</i>	11
4.1.5. <i>Aseguramiento de la Calidad</i>	14
4.1.6. <i>Sistemas de calidad</i>	16
4.1.7. <i>La Organización ISO y el desarrollo de la familia de normas ISO 9000</i> . 17	17
4.1.8. <i>Familia de Normas ISO 9000</i>	17
4.1.9. <i>Principios de la calidad</i>	18
4.1.10. <i>ISO 9000 una guía para la gerencia</i>	20
4.1.11. <i>Organismos de Certificación en Colombia</i>	20
4.2. LA EMPRESA	23
4.2.1. <i>Nombre de la empresa</i>	23
4.2.2. <i>Ubicación</i>	23
4.2.3. <i>Nombre del Gerente</i>	23
4.2.4. <i>N.I.T</i>	23
4.2.5. <i>Reseña histórica de la empresa</i>	23
4.2.6. <i>Misión</i>	25
4.2.7. <i>Visión</i>	25
4.2.8. <i>Servicios Ofrecidos</i>	25
4.2.9. <i>Infraestructura y equipo Empleado</i>	25
4.2.10. <i>Aspectos Generales</i>	26
5. PLANIFICACIÓN	29
5.1. PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS.....	29



5.2. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD.....	29
5.2.1. <i>Diagnóstico</i>	29
5.2.2. <i>Sensibilización</i>	30
5.2.3. <i>Conformación del Comité de calidad</i>	30
5.2.4. <i>Alcance, Política, Objetivos y su despliegue en indicadores</i>	31
5.3. MAPA DE PROCESOS.....	34
5.4. CARACTERIZACIONES.....	37
5.4.1. <i>Indicadores de gestión</i>	37
6. DOCUMENTACIÓN.....	40
6.1. CODIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	41
6.2. DESARROLLO DE LA DOCUMENTACIÓN	42
6.2.1. <i>Planeación Estratégica</i>	43
6.2.2. <i>Medición, Análisis y mejora</i>	44
6.2.3. <i>Comercialización</i>	44
6.2.4. <i>Sistemas</i>	44
6.2.5. <i>Recaudo de cartera</i>	44
6.2.6. <i>Verificación de solicitudes</i>	45
6.2.7. <i>Investigación de bienes</i>	45
6.2.8. <i>Recurso humano</i>	45
6.2.9. <i>Compras</i>	46
7. IMPLEMENTACIÓN	47
7.1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	47
7.2. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	48
7.3. COMERCIALIZACIÓN.....	48
7.4. SISTEMAS	48
7.5. RECAUDO DE CARTERA	49
7.6. VERIFICACIÓN DE SOLICITUDES	49
7.7. INVESTIGACIÓN DE BIENES	49
7.8. RECURSO HUMANO	49
7.9. COMPRAS	50
7.10. CURSO DE AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD	51
8. AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD.....	52
9. PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA	55
10. APORTES DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL AL PROYECTO.....	58
10.1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	61
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
12. BIBLIOGRAFIA.....	65
13. ANEXOS	67



LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Relación entre la Política de la calidad, los Objetivos de la calidad y la propuesta de Indicadores.	33
Tabla 2. Interacción de los Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.	36
Tabla 3. Indicadores de gestión de los procesos	38
Tabla 4. Contenido de los documentos del Sistema de Gestión de la calidad	41



LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Ciclo de Mejoramiento de un Sistema de Gestión de la Calidad con un enfoque en procesos	19
Figura 2. Mapa de procesos de CESS Ltda.	35



LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Matriz de Interrelación de los cargos de CESS Ltda.	68
Anexo B. Diagnostico del Sistema de Gestión de Calidad Basado en el Cumplimiento de los Requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2000	69
Anexo C. Formato para la caracterización de los procesos	80
Anexo D. Listado maestro de documentos	81
Anexo E. Matriz de cumplimiento de los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000.	88



GLOSARIO

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

ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

AMBIENTE DE TRABAJO: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones de trabajo incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales.

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.

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

COMPETENCIA: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

CONFORMIDAD: Cumplimiento de un requisito.

CORRECCIÓN: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

DOCUMENTO: Información y su medio de soporte.

EFICACIA: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.



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

MEJORA CONTINUA: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos.

NO CONFORMIDAD: Incumplimiento de un requisito

OBJETIVO DE LA CALIDAD: Algo ambicionado, pretendido, relacionado con la calidad

PLAN DE CALIDAD: Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

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

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

REGISTRO: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

REVISIÓN: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

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



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

VERIFICACIÓN: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados



RESUMEN

1. TÍTULO*, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA CESS LTDA. EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NTC- ISO 9001 :2000.

2. AUTOR**

EDWIN GREGORIO HERNÁNDEZ RAMIREZ

3. PALABRAS CLAVES

- Sistema de Gestión de Calidad
- Manual de Calidad
- Política de la Calidad
- Objetivos de la Calidad
- Plan de Calidad
- Indicador de Gestión
- Auditoria Interna
- Enfoque en Procesos
- Satisfacción del Cliente
- Mejoramiento Continuo
- ISO 9001: 2000
- Requisitos
- Conformidad

4. DESCRIPCIÓN O CONTENIDO

Este documento contiene el diseño, la documentación, implementación y evaluación de un Sistema de Gestión de la Calidad fundamentado en el cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000, el cual contribuirá al fortalecimiento e incremento de la productividad y competitividad de la empresa CESS Ltda., a través de la prestación de los

* Practica empresarial

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director de Proyecto Ingeniero Jorge Eliécer Figueroa Vargas.



servicios de recaudo de cartera, verificación de solicitudes e investigación de bienes con un compromiso continuo de mejoramiento del nivel de satisfacción de sus clientes.

El desarrollo de la propuesta se estructuró así: en primer lugar, se realizó una contextualización que contempla algunos referentes teóricos sobre calidad, las normas ISO 9000 y específicamente sobre la norma NTC-ISO 9001: 2000 en la cual se fundamenta el Sistema de Gestión de la Calidad; también se hace una presentación de la empresa. En segundo lugar se procedió a la planificación del sistema de gestión de la calidad, planteando como base un diagnóstico de la empresa con respecto a la NTC ISO 9001:2000, luego se estableció la política y objetivos de la calidad, así como un comité de calidad y un representante de la gerencia. Seguido este paso se inició la documentación por medio de Manuales, procedimientos, instructivos y formatos. Ya establecida una documentación completa se dio inicio a la implementación es decir la puesta en práctica de todos los documentos planificados. En esta etapa se llenaron los formatos exigidos por el sistema de gestión de la calidad quedando registro de la implementación del Sistema. Posteriormente se realizó la auditoría interna de calidad y se planteó un plan de acción. Al final del libro se presentan los aportes de la Ingeniería industrial al proyecto realizado y, las conclusiones y recomendaciones logradas a partir de su realización.



SUMMARY

1. TITLE* DESIGN, DOCUMENTATION, IMPLEMENTATION AND EVALUATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR THE ENTERPRISE CESS LTDA. IN THE CITY OF BUCARAMANGA UNDER THE DIRECTIONS OF THE NTC ISO 9001:2000.

2. AUTHORS**

Edwin Gregorio Hernández Ramírez

3. KEY WORDS

- Quality management system
- Manual of Quality
- Policy of the Quality
- Objectives of the Quality
- Plan of Quality
- Management Indicator
- Internal audit
- Focus on Processes
- Customers' satisfaction
- Continuous improvement
- ISO 9001:2000
- Requirements
- Conformity

4. DESCRIPTION OR CONTENT

This document contains the design, documentation, implementation and evaluation of a quality management System based on the accomplishment of the requirements of the NTC- ISO 9001:2000 that will contribute to the strengthening and increase the productivity and competitiveness of the company CESS Ltda. through the provision of services as collecting delayed loans, verification of requests and research of properties with a continuous compromise of improvement of the customers' satisfaction level.

* Enterprise Works

** Faculty of Physical-Mechanical Engineerings, Industrial and Managerial Studies Department, Head of the Project.
Engineer Jorge Eliecer Figueroa Vargas



The development of the proposal was structured as follows: In first place, a contextualization was done that has some theoretical concepts about quality and the norms of ISO 9000 and specifically on the norm ISO 9001: 2000 in which the quality management system is based. It also has an introduction of the company. In second place, a quality management system was carried out, taking into consideration a diagnosis of the company referred to the NTC 9001: 2000. Also the policy and objectives of quality as well as a quality committee and one representative of the Head were established in this section. After that, the documentation step began by using manuals, procedures, instructions and formats. After having a complete documentation, the implementation part began. This means that putting in practice all the planned documents. In this part, all the documents referred to the quality management system were filled by leaving a registry of the implementation of this system. After that, an internal audit of quality was carried out and an action plan was considered. At the end of the book, all the contributions of the Industrial Engineering to this project are mentioned as well as the conclusions and recommendations obtained through the elaboration of this project.



INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan ante un mundo en donde los factores que más predominan son el cambio y las exigencias por parte de los clientes; por tal motivo se hace necesario crear fortalezas en tecnología, procesos, métodos y personal competente que unidos en una sinergia enfrenten tal situación. Los sistemas de Gestión de la Calidad permiten que las empresas consideren sus fortalezas bajo un proceso de mejoramiento continuo buscando la satisfacción de los clientes y la conformidad de los productos que exigen.

Al desarrollar un Sistema de Gestión de la calidad se pretende tener en consideración los requisitos establecidos por el cliente, la organización, los legales (cuando aplique) y los establecidos por la Norma Técnica Internacional ISO 9001: 2000, con el fin de crear una estructura documental sobre la cual esta soportada una estructura organizacional, cuya implementación debe conducir a la mejora continua de la empresa y a la generación de valor para todas las partes interesadas (socios, clientes, proveedores, sociedad, empleados).

La gerencia de CESS Ltda. consideró oportuno el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad en un momento en que la empresa presenta debilidades organizacionales que ponen en riesgo su crecimiento por falta de controles y seguimientos; por tal motivo se hace necesario desarrollar un proyecto que logre tal objetivo y cuya implementación permita a la organización mejorar su posicionamiento, establecer diferencia con la competencia, brindar confianza en los clientes y velar por su mejoramiento continuo.

El presente documento detalla los pasos de diagnóstico, planificación, documentación, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa CESS Ltda.



1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

Cobranzas Especiales de Santander CESS Ltda., inicia operaciones en el año de 1993 con el servicio de recaudo de la cartera en todas sus etapas, como una respuesta a la oportunidad de negocio ofrecida por la empresa Cergo para realizar el recaudo de su cartera morosa.

Ante la llegada de nuevos clientes se abrió la posibilidad de abrir nuevas oficinas en otras ciudades como son: Cúcuta y Bogotá, y de ampliar sus servicios a la verificación ocular de solicitudes e investigación de bienes; todo con el fin de cubrir las nuevas necesidades de los clientes.

El crecimiento de la empresa ha originado en sus propietarios la preocupación de dirigir una organización en donde se crean controles y seguimientos sin ninguna planificación y dentro de un esquema organizacional. Esto indica que existen debilidades por parte de sus directivos para enfrentar el crecimiento y responder adecuadamente a las necesidades de los clientes, y por ende a las nuevas oportunidades que éstos ofrecen.

Sumado a todo lo anterior, CESS Ltda. se encuentra en un mercado en donde existe la competencia y la necesidad de establecer diferenciación, con el fin de conseguir nuevos negocios y conservar los ya existentes; pero sus directivos reconocen que la debilidad a nivel de la organización existe, corriendo el riesgo que otras empresas vinculadas a la actividad de la cobranza los supere, trayendo como consecuencias la pérdida de negocios y posicionamiento en el mercado. Se ha encontrado además, que a la hora de participar en licitaciones la empresa no es competitiva por no poseer un certificado de calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2000, generando la pérdida de oportunidades en licitaciones y del dinero invertido.

Los propietarios identificaron la necesidad de organizar la oficina principal de la empresa en la ciudad de Bucaramanga debido a que concentra el mayor número de negocios y de empleados, y posteriormente llevar la experiencia obtenida a las otras sucursales, las cuales por tener un menor número de empleados y de negocios, constituyen el fundamento para manejar la estrategia de organización de la empresa de esa manera.



1.2. IDENTIFICACIÓN

La falta de una certificación de calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001: 2000 coloca en desventaja a CESS Ltda. frente a otras empresas que desarrollan la actividad de la cobranza; debido a que éstas pueden demostrar que se encuentran organizadas para cumplir las necesidades y expectativas de los clientes. Además la empresa podrá ser competitiva a la hora de participar en licitaciones debido a que muchas exigen entre sus requisitos que las empresas posean certificación con la NTC ISO 9001:2000.



2. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se encuentra basado en la idea de los directivos de CESS Ltda. de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, en el cual se considera la oficina de la ciudad Bucaramanga como sede piloto. El Sistema responde a la necesidad de la empresa de orientar su crecimiento con organización, en donde se conserve su conocimiento y se enfoquen sus recursos físicos, humanos y económicos en procesos capaces de lograr la satisfacción del cliente, manifestándose a través de un servicio que supla sus necesidades y expectativas.

Con el desarrollo del proyecto también se pretende lograr una diferenciación con las empresas que desarrollan la misma actividad, brindar confianza a los clientes, estar a la vanguardia de los cambios económicos y, aprovechar los mecanismos de control y seguimiento para permitirle a los directivos tomar decisiones acertadas que generen beneficio a los socios, clientes, proveedores y al recurso humano de la empresa.

Este proyecto es la oportunidad para el practicante de Ingeniería industrial (Coordinador de calidad dentro de la organización), de poner en práctica sus conocimientos propios de la ingeniería al servicio de la organización, lo cual se traduce en intercambio de experiencias para ambas partes.



3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar, documentar, implementar y evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa CESS LTDA. de la ciudad de Bucaramanga bajo los lineamientos de la NTC-ISO 9001:2000, para los procesos gerenciales, de servicio y de apoyo, necesarios para la realización de los servicios de recaudo de cartera, verificación de solicitudes e investigación de bienes.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Realizar un diagnóstico de la situación inicial en la que se encuentra la empresa CESS Ltda., con respecto a los requisitos exigidos por la norma.
- 2) Identificar los procesos necesarios para la eficaz implementación del Sistema de Gestión de la calidad.
- 3) Establecer la documentación necesaria requerida por la norma ISO 9001:2000 para asegurarse de la eficaz operación y control del Sistema de gestión de la calidad.
- 4) Montar un Sistema de Gestión de la calidad que proporcione evidencia de que ha sido implementado eficazmente, constituyéndose en la base para el mejoramiento continuo y lograr la certificación de la empresa en un futuro.
- 5) Realizar la auditoría interna basada en NTC- ISO 19011:2000 (Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión de la calidad y/o ambiental).
- 6) Establecer el Plan de acción de mejora basado en los resultados de la Auditoría interna.



3.3. ALCANCE

El presente proyecto aplica en la oficina principal de CESS Ltda. ubicada en la ciudad de Bucaramanga. Comprende los procesos de prestación de los servicios de recaudo de cartera, investigación de bienes y verificación de solicitudes; los procesos gerenciales: Planeación estratégica y, medición, análisis y mejora; y los procesos de apoyo: Compras y recurso humano.



4. CONTEXTUALIZACIÓN

En esta etapa se revisó la bibliografía relacionada con el marco en el cual se desarrollaría el Sistema de Gestión de la Calidad. En la parte dos de este capítulo se presenta la información relacionada con la empresa.

4.1. REFERENTES TEÓRICOS

4.1.1. Conceptos sobre Calidad

El concepto de calidad ha sufrido varias transformaciones con el tiempo, algunas de las cuales son:

- a) Cumplimiento de los requisitos (D. Crosby). En esta definición se hace referencia más que a calidad a control de calidad, entendido como una inspección de las características de los productos.
- b) Adecuación al uso (J. Juran). Se busca que el producto se adapte de la mejor forma a las necesidades de los clientes.
- c) Satisfacción de las expectativas del cliente (a. Feigenbanm). En esta definición va explícita la opinión del cliente sobre el producto.
- d) Conjunto de propiedades o características que hacen que un objeto (producto proceso, organización etc.) sea apto para satisfacer necesidades.
- e) La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer las necesidades de las partes interesadas.

En una organización la calidad debe ser igual de importante a la rentabilidad, ya que la organización que hoy día no este comprometida con el mejoramiento continuo del nivel de satisfacción de sus clientes esta llamada a desaparecer. En este sentido, el concepto de calidad esta íntimamente vinculado con el de excelencia, con la filosofía de ser el mejor y estar a la vanguardia de la industria con el objeto de obtener una ventaja competitiva y mantenerla.

Las exigencias abarcan todas las características de un producto o servicio que tienen alguna significación para el cliente. Algunas pueden ser implícitas y



sin embargo ser vitales. La satisfacción de las necesidades implica su identificación y comprensión; este es un proceso continuo ya que las necesidades de los clientes se modifican constantemente.

Las exigencias del cliente se deberán satisfacer en forma eficiente, por que la búsqueda de la calidad implica de manera inevitable el mejoramiento de la productividad. La clave para reducir al mínimo los costos de producción y entrega radica en hacer las cosas bien la primera vez.

El compromiso con la calidad debe ser apropiado por todo el personal de la empresa y debe ser liderado por los directivos. Si los directores no muestran un verdadero compromiso con la calidad, no se puede esperar que las demás personas de la organización se preocupen por satisfacer cada vez de mejor forma las exigencias de los clientes.

Los clientes a los cuales la organización debe satisfacer las necesidades no son sólo los clientes, también deben ser vistos como clientes los colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad. Aunque los intereses de estos grupos a veces van en contravía, la gestión de la calidad debe propender por el equilibrio en la satisfacción de sus necesidades, teniendo presente que en la medida en que se encuentra el equilibrio va a mejorar la productividad de la organización.

4.1.2. Evolución Histórica de la Calidad

A lo largo de la historia el concepto de calidad ha ido evolucionando a la par con la producción de bienes y servicios.

En la época artesanal producir con calidad implicaba hacer bien las cosas a cualquier costo. En la industrialización, el concepto de calidad fue opacado por la tecnificación, los grandes volúmenes de producción y los bajos precios. Durante la segunda guerra mundial, el concepto de calidad se traducía en eficacia y disponibilidad en el menor tiempo posible del armamento. La especialización del trabajo en pequeñas tareas disminuye el periodo de aprendizaje y aumenta la productividad, pero trae consigo bajos salarios, desmejora en la calidad de vida y satisfacción de los trabajadores, lo cual conlleva a un descenso de la calidad por apatía, descuido, mala coordinación entre distintas funciones, entre otros.



En el Japón de la posguerra el concepto de calidad equivalía a “hacer las cosas bien desde la primera vez”, siendo los objetivos minimizar los costos y satisfacer a los clientes. En el resto de los países desarrollados, el énfasis más que en la calidad se centro en la cantidad, en la satisfacción de la demanda de bienes necesarios para reconstruir los países afectados por la guerra.

En un mercado cada mes competitivo, en que todo producto cuenta con bienes sustitutos o complementarios, las exigencias del cliente son crecientes y surge entonces el departamento de control de calidad como el encargado de la inspección de las características de un producto y de satisfacer las necesidades técnicas y de producción. La calidad se relaciona en este caso con la no presencia de defectos. Se presenta al respecto un conflicto entre el objetivo de aumentar la productividad y el de producir un bien o servicio de calidad.

Aparece en aquel momento la gestión de la calidad, siendo medida la calidad como el grado de satisfacción de las necesidades del cliente. Posteriormente se presenta el modelo de aseguramiento de la calidad como el medio de garantizar el nivel de calidad del producto, presentando la debilidad de carecer de. El punto débil de este sistema es que no contempla la mejora del producto, ni define sistemas para captar la voz del cliente.

Para mejorar en estos aspectos surge la mejora continua, herramienta utilizada de diferentes maneras en cada empresa según sus necesidades y métodos de trabajo. La mejora continua está basada en una serie de pequeñas mejoras que van haciendo avanzar poco a poco a la empresa en diferentes aspectos.

Las empresas más comprometidas en materia de calidad han comenzado recientemente a incorporar un sistema de gestión denominado Gestión de calidad total. Este proceso supone integrar el concepto de calidad en todas las fases del proceso y a todos los departamentos que tienen alguna influencia en la calidad final del proceso y/o servicio prestado al cliente.

Actualmente los “gurus” de la calidad llegan aun más lejos. Taguchi define la calidad como el grado de pérdida para la sociedad. El objetivo, por lo tanto es buscar el método de producción que supone un coste mínimo para la sociedad. En este concepto entran otro tipo de consideraciones, como pueden



ser las relaciones con el medio ambiente, la satisfacción de los trabajadores, etc. Esto hace suponer que en un futuro el concepto de calidad se identifique con la satisfacción por el trabajo bien hecho. Los objetivos buscados pasarían a ser la satisfacción interna (empresa), la satisfacción externa (cliente y sociedad en general), y una alta competitividad en un mercado en el que la calidad se considera como un derecho.

4.1.3. Técnicas de Control de Calidad

El control de la calidad apareció en los años 30 y adquirió gran importancia en las décadas de los 50 y 60. Se fundamenta en la inspección de un producto con base en unos estándares establecidos previamente y excluyéndolo si llega a no estar conforme con estos estándares. Los puntos de inspección en la línea de producción pueden ser más de uno dependiendo de la relación que se quiera obtener entre calidad y costos: para disminuir el número de productos defectuosos es preciso aumentar el gasto en control de calidad, ya que deberá inspeccionarse un mayor número de piezas e instalarse más controles en diferentes fases del proceso productivo.

Por otra parte, al disminuir los defectos el coste de oportunidad por las piezas defectuosas disminuye, ya que se produce un aumento en la satisfacción del cliente. La suma de estas dos curvas proporciona la curva de coste total. El punto óptimo era el mínimo de esta curva, e indicaba el número de defectos para el cual no interesaba aumentar el gasto en controles de calidad puesto que la disminución del coste de oportunidad derivado de la reducción del número de defectos no compensaba el incremento de dicho gasto.

El departamento de control de calidad era el encargado de realizar esta tarea, de modo que los demás miembros de la organización no se consideraban directamente responsables de la calidad.

En esta etapa no aparece el cliente, ya que es el propio fabricante el que elabora sus estándares de calidad. Los pasos a seguir para implementar un sistema de control de calidad son los siguientes:

1. Determinar el parámetro que ha de controlarse
2. Establecer su criticidad
3. Establecer los límites de calidad aceptables
4. Instalar un sensor en el punto apropiado
5. Recoger y transmitir los datos al lugar de análisis



6. Verificar los resultados y analizar las causas de las posibles variaciones
7. Encontrar y eliminar las causas de fallo
8. Después de adoptar las medidas convenidas, comprobar que ha desaparecido la variación.

Esta concepción de la calidad tiene varios inconvenientes:

- a) Supone un despilfarro ya que las actividades de evaluación y reparación de los productos defectuosos son considerablemente costosas y constituyen un claro indicador de ineficiencia al poner de manifiesto que existen problemas en el sistema productivo.
- b) Genera inexactitudes. Al emplear técnicas estadísticas que no suelen muestrear el 100% de los elementos, siempre existe el riesgo de pasar por alto defectos
- c) Se incorpora a la cultura de la empresa la actitud de tolerancia al error: los empleados pueden llegar a pensar que debido a que existe un departamento que verificará la calidad de los elementos producidos, no importa que se generen errores durante el proceso, o al menos, su importancia no es tan grande como en el caso de no existir controles de calidad posteriores.
- d) Adicionalmente a todo esto, con el incremento de la complejidad de los productos, cada vez resulta más costoso realizar controles de calidad

Debido a estos problemas y al hecho de que la calidad estaba adquiriendo una importancia creciente como factor competitivo se produjo un cambio de enfoque que dio lugar a la siguiente etapa: el aseguramiento de la calidad.

4.1.4. Administración Total de la Calidad

Consiste en un conjunto de filosofías y sistemas de administración orientados al logro eficiente de los objetivos de la organización para garantizar la satisfacción del cliente e incrementar al máximo el valor ante los grupos con intereses en el negocio. La calidad total se alcanza a través del mejoramiento continuo del sistema de calidad que consiste del sistema social, el sistema técnico y el sistema de administración.

En consecuencia, se convierte en un modo de vida para hacer negocios en la organización entera. Se trata de un concepto que dice que una empresa deberá diseñar sus productos con calidad y no inspeccionarlos para buscarla (la calidad) después de producidos. Los productos óptimos no se pueden



fabricar si no se tiene una devoción hacia la calidad en todos los ámbitos de la compañía, como lo expresa el Dr. Noriaki Kano: “ la calidad es demasiado importante para dejársela a los inspectores”.

La calidad total se puede definir como la gestión integral de la empresa centrada en la calidad, la calidad total de una organización esta basada en los siguientes pilares: centrada en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros, orientada a la rentabilidad a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, proporciona beneficios a todos los miembros de una organización y a la sociedad, en general. Para llegar a conseguir este objetivo se necesita: Búsqueda permanente de la satisfacción del cliente, Gestión basada en hechos, dirección basada en personas, mejora continua.

En esta etapa el objetivo es proporcionar productos capaces de satisfacer al cliente, algo que depende de la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas.

Esta nueva concepción de la calidad presenta importantes implicaciones:

- Esta relacionada con las percepciones del cliente, que en gran medida son subjetivas.
- Es un concepto dinámico, ya que es preciso adaptarse constantemente a las cambiantes necesidades de los clientes.
- Al considerar el valor percibido, el precio se incorpora también al concepto de calidad ya que es un factor que influye tanto en las expectativas que se formará el comprador (se tiende a asociar instintivamente alto precio y alta calidad) como en su posterior juicio del producto o servicio (¿valió la pena pagar ese precio?)

En esta etapa aparece la necesidad de implicar a todos los miembros de la organización en el compromiso con la calidad, es decir, la calidad debe impregnar a todas las áreas de la organización.

Los objetivos que se persiguen con las políticas de gestión de la calidad son:

1. Satisfacción del cliente. Constituye el objetivo prioritario
2. Eliminar todo aquello que no añada valor, y que no sea necesario, evitar despilfarros
3. Conseguir hacer las cosas bien a la primera
4. Mejorar la capacidad de reacción mediante:



- Productos Personalizados
- Desarrollo rápido de nuevos productos y servicios
- Anticipación a las necesidades del cliente

Como definición de Gestión de la calidad total (GCT) puede darse la siguiente: Es el conjunto de actividades extendidas a todas las áreas, operaciones, procesos y departamentos de una organización (es decir, extendidas a toda la organización) que tienen como objetivo enviar productos libres de defectos, en el plazo requerido y que satisfagan plenamente a los clientes, así como elevar el nivel de calidad de todas las operaciones de la empresa, y que se consigue con un claro compromiso de la dirección y a través de una completa participación de todos los empleados.

Principios de la Calidad Total

1. Constancia en el propósito de mejora continua, a la que debe destinarse tiempo, esfuerzo y recursos. Es importante pensar en el largo plazo.
2. Asimilar la nueva filosofía. No son admisibles los antiguos niveles de defectos, retrasos e ineficiencias.
3. Prevención. La calidad no se consigue mediante la inspección sino mediante la prevención
4. Cooperar con proveedores. Deben establecerse vínculos estrechos con ellos y reducir el "pool" de proveedores a unos pocos e confianza. No deben seleccionarse los proveedores únicamente con base al precio.
5. Mejora continua en todos los procesos
6. Potenciar la formación de todas las personas de la empresa, especialmente de aquellas que tengan responsabilidades ejecutivas.
7. Liderazgo, que sustituya a la supervisión tradicional. De esta manera personas que ocupen puestos de supervisión tendrán tiempo y recursos para detectar problemas en vez de dedicar todos sus esfuerzos a "apagar fuegos".
8. Eliminar el miedo, de modo que todo el personal pueda sugerir ideas y hacer preguntas para mejorar su trabajo.
9. Comunicación. Eliminar las barreras interpersonales y promover el trabajo en equipo, así como la comunicación horizontal y vertical.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos numéricos, y sustituirlos por declaraciones e ideas orientadas a la mejora.
11. Eliminar la gestión por objetivos o por metas numéricas



12. Eliminar las barreras que impiden a los trabajadores sentirse orgullosos de su trabajo
13. Instaurar un plan de formación continua
14. Crear una estructura en la empresa que lleve a cabo los trece puntos anteriores

4.1.5. Aseguramiento de la Calidad

Son dos los problemas inherentes al método “policíaco” de aseguramiento de la calidad:

- El desperdicio esta institucionalizado Y
- En algunos negocios el producto no puede probarse de manera efectiva para verificar que satisface las exigencias del cliente antes de haber sido producido. Esto resulta especialmente cierto en las organizaciones de servicios.

Asegurar calidad significa realizar acciones planificadas y sistemáticas para que un bien o servicio atienda requisitos predefinidos. Es un instrumento de gestión que promueve las relaciones entre empresa y clientes y que incluye el uso de todo y cualquier método que evite la propagación de un error a las fases siguientes. El problema puede estar en el envase, transporte, plazo, manual, atención y no apenas en la fabricación o ejecución del servicio. Para asegurar la calidad se utilizan innumerables métodos según la situación: examen sensorial directo (Vegetales); exámenes de laboratorio (en productos industrializados); análisis estadísticos, etc.

Para asegurar la calidad se necesita: Satisfacer con productos y servicios sin defectos o características que no agraden, Satisfacer con costos adecuados, satisfacer en la atención, plazo de entrega y cumplimiento de las promesas efectuadas y Satisfacer en lo que atañe a la seguridad.

El aseguramiento de la calidad son todas aquellas acciones, llevadas a cabo sistemáticamente, que están destinadas a obtener un proceso productivo que asegure que el producto o servicio satisface los requerimientos de calidad. En definitiva la filosofía que sustenta esta etapa es que la calidad se construye en los procesos: si cada proceso se realiza correctamente, no existe ningún motivo para que aparezcan defectos y, en consecuencia, no será necesario



controlar la calidad del producto obtenido. La cultura de la empresa incorpora la idea de hacer las cosas bien a la primera.

Un elemento característico del aseguramiento de la calidad es el Manual de la Calidad, en el que se recogen los procedimientos adecuados para realizar cada proceso, y se incluyen todas las actividades en todas las etapas hasta la obtención del producto final.

Pueden distinguirse tres pasos fundamentales en el aseguramiento de la calidad.

1. Establecer un sistema y evaluar su adecuación. De esta manera se obtiene el Manual de la Calidad.
2. Auditar el sistema para verificar que las disposiciones se están implementando.
3. Revisar el sistema de manera continua, de forma que se compruebe que se sigue trabajando del modo adecuado y que el producto tiene las características prescritas.

Una importante diferencia respecto a la etapa anterior es que se resalta que es el operario y no el experto, el que está en una mejor situación para controlar su trabajo. Por ello se fomenta el autocontrol, es decir, se confía al trabajador la responsabilidad de evaluar la conformidad de la tarea que ha realizado. Esta nueva mentalidad presenta varias ventajas:

- Muestra a los operarios que la dirección confía en ellos, por lo que pueden sentirse más comprometidos con el resultado.
- De cara a la empresa, se aprovecha mejor la capacidad de los trabajadores. De cara a los trabajadores, al realizar tareas más interesantes se sienten más motivados.
- El operario es el que mejor conoce su puesto de trabajo ya que es el que más tiempo permanece en el. Por lo tanto puede aportar ideas de mejora y soluciones a los eventuales problemas que puedan surgir.
- El operario, al medir el mismo la calidad, obtiene una retroalimentación inmediata sobre su trabajo.
- Se detecta el defecto inmediatamente ocurre, evitando que se propague a etapas posteriores.
- La idea de “hacer bien las cosas a la primera” se incorpora a la cultura de la empresa.



- Disminuye el coste porque disminuye el número de defectos así como los gastos derivados del control de calidad.

Por tanto el papel de los especialistas del departamento de calidad se centra en realizar auditorías de calidad para comprobar que el personal actúa de la manera prevista.

Aunque el aseguramiento de la calidad supone algunas mejoras respecto al control de calidad tradicional, siguen existiendo problemas:

1. Sigue sin desarrollarse una actividad de mejora. Dado que existen unos procedimientos claramente definidos, cualquier cambio supone un riesgo.
2. El tener unos procedimientos formales tan definidos limita de manera considerable la creatividad del personal
3. Se da por sentado que el cliente se siente satisfecho por recibir su pedido de acuerdo a lo que especificó, cuando realmente el realizar la entrega conforme a lo pactado es algo que el cliente suele dar por supuesto, por lo que no contribuye significativamente a su satisfacción y fidelización.

4.1.6. Sistemas de calidad

La norma ISO 9000 define el sistema de calidad como: "Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de los procedimientos, de los procesos y de los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad".

Este conjunto consiste en la definición de un método de trabajo que asegure que los servicios prestados cumplen con unas especificaciones previamente establecidas en función de las necesidades del cliente.

Un sistema de calidad identifica, coordina y mantiene las actividades necesarias para que los productos / servicios cumplan con los requisitos de la calidad establecidos sin tener en cuenta dónde estas actividades se producen.

Un Sistema de Calidad coloca requisitos a las actividades y procesos que se realizan en la empresa y documenta cómo se realizan estas actividades.

El objetivo de un Sistema de Calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización; por lo tanto va más allá de satisfacer los requisitos que impone el cliente.



4.1.7. La Organización ISO y el desarrollo de la familia de normas ISO 9000

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es una federación de alcance mundial integrada por los organismos de normalización nacionales de 130 países.

La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947 cuya misión es promover a nivel mundial el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas con el objetivo de facilitar el intercambio de servicios y bienes, y la cooperación en el campo intelectual, científico, tecnológico y económico.

Todos los trabajos realizados por la ISO resultan en acuerdos internacionales los cuales son publicados como Estándares Internacionales.

La Organización Internacional para la Estandarización estipula que sus estándares son producidos de acuerdo a los siguientes principios:

- a) Consenso: Son tenidos en cuenta los puntos de vistas de todos los interesados: fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.
- b) Aplicación Industrial Global: Soluciones globales para satisfacer a las industrias y a los clientes mundiales.
- c) Voluntario: La estandarización internacional es conducida por el mercado y por consiguiente basada en el compromiso voluntario de todos los interesados del mercado.

4.1.8. Familia de Normas ISO 9000

La ISO ha publicado más de 13.000 normas, pero sin lugar a dudas las de la Serie 9000 (en nuestro país adoptadas como NTC- ISO 9000) son las más conocidas y difundidas a nivel mundial.

La Serie ISO 9000 es un conjunto de normas que, a diferencia de otras, en lugar de referirse solo al producto (su especificación, método de ensayo, método de muestreo, etc.) se refieren a la forma de llevar a cabo la Gestión de la Calidad y establecer los correspondientes Sistemas de la Calidad y Mejora Continua en una organización.



Hay que tener en cuenta que son normas internacionales, que no solamente han sido avaladas por los más de 130 países que integran la ISO, sino que también han sido adoptadas por ellos como propias, por lo que representan el consenso universal de los especialistas del mundo entero sobre el tema. Es decir resumen y condensan las más variadas filosofías y herramientas que han probado ser útiles para llevar a cabo la Gestión y Mejoramiento de la Calidad.

La familia de normas ISO 9000 son:

- ISO 9000:2000. Describe los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la calidad y especifica la terminología de los Sistemas de Gestión de la calidad.
- ISO 9001:2000. Especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- ISO 9004:2000. Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del Sistema de Gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y, la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.
- ISO 19011:2000. Proporciona orientación relativa a las auditorías de Sistemas de Gestión de la Calidad y de Gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de Sistemas de Gestión de la Calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

4.1.9. Principios de la calidad¹

Los principios de la calidad son el pilar de un Sistema de Gestión de la Calidad. Una empresa que implemente estos principios está cumpliendo con cualquier norma certificable.

Estos principios pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

¹ Tomados de la NTC-ISO 9000 Fundamentos y vocabulario

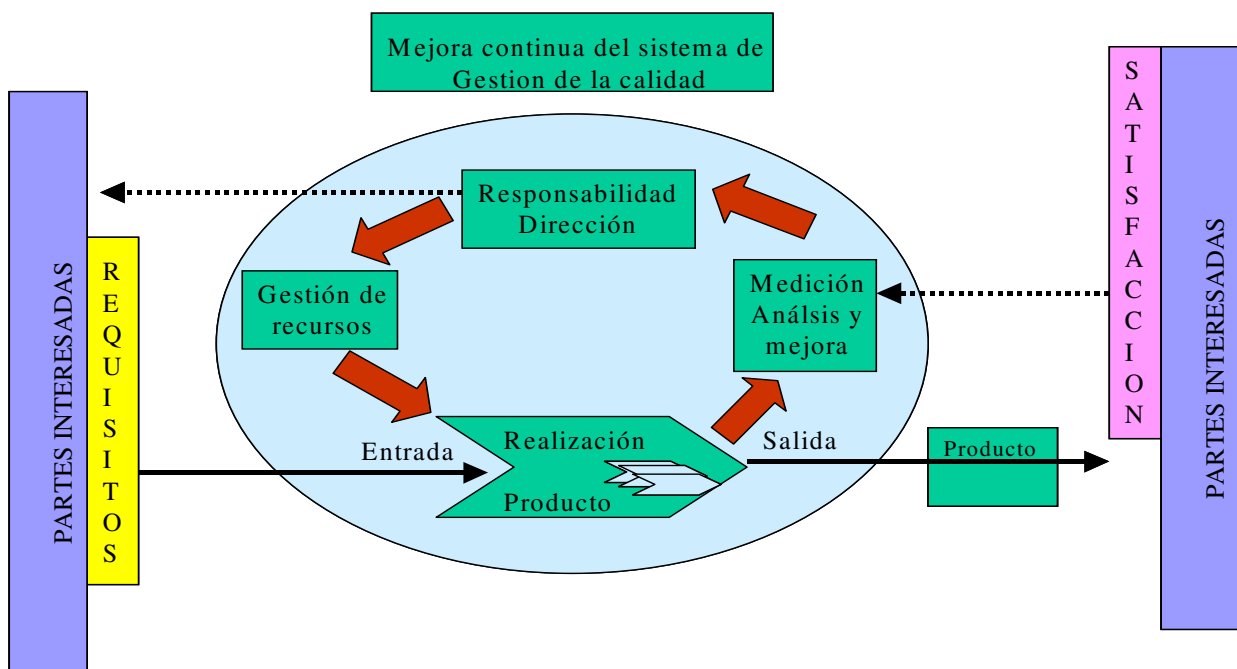
Principio 1 - Organización orientada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Principio 2 - Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Principio 3 – Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización

Principio 4 – Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La figura 1 ilustra mejor este principio

Figura 1. Ciclo de mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque en procesos



Principio 5 – Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.



Principio 6 – Mejora continua: La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Principio 7 – Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Principio 8 – Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

4.1.10. ISO 9000 una guía para la gerencia

Aunque se ha dicho demasiado sobre las normas ISO 9000, aún existe entre los empresarios el desconocimiento sobre como funciona este certificado internacional que cada día se impone más en el mundo de los negocios.

La ISO se puede mirar desde dos perspectivas: Como un modelo necesario para asegurar la calidad o como un Sistema de gestión integral que sirve para sostener, monitorear y mejorar los logros obtenidos una vez recibida la certificación.

Las empresas pueden usar la ISO para ser más sanas (producir con estándares ecológicos), tener satisfechos a sus clientes y ser económicamente exitosas.

Sin embargo la sola norma no es suficiente para que las empresas alcancen estos beneficios; también es necesario que paralelamente implementen un sistema de gestión integral, que consiste en desarrollar habilidades gerenciales para presentar resultados que se traducen en utilidades y en un ambiente de trabajo más agradable y eficaz.

4.1.11. Organismos de Certificación en Colombia

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)

Resolución 2246 del 17 de julio de 1998 y 10711 de 8 de junio de 1999
Organismo de Certificación de Sistemas de Administración Ambiental bajo
norma ISO 14001, y Sistemas de Calidad NTC –ISO 9001/9002/9003
Dirección: Carrera 37 No. 52-95, Santa Fe de Bogotá
Teléfono: 315 0377



ICONTEC es un organismo de carácter privado, sin ánimo de lucro, constituido legalmente mediante Resolución 2996 de septiembre de 1963 del Ministerio de Justicia. 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 que tengan interés en pertenecer. Tiene su sede principal en Bogotá D.C., cuenta con oficinas regionales en Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla y representaciones en Perú y Ecuador.

Actualmente cuenta con más de 1400 afiliados de todos los sectores económicos del país. Estos se han vinculado para fomentar la Normalización, la Certificación, la Metrología y la Gestión de Calidad en Colombia, aspectos que adquieren mayor importancia con la apertura económica, la reconversión industrial y la internacionalización de la economía colombiana. Mediante las Resoluciones 2330 de 1994, 10711 de 1999 y 2246 de 1998, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC - ha sido acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio como organismo de certificación de productos industriales, de sistemas de calidad en el sector industrial y de sistemas de administración ambiental, por el DAR/TGA de Alemania según los registros No. TGA-ZM-34-96-00-0 y TGA - ZM-34-96-10. Así mismo, en virtud de lo indicado en el Decreto 2746 de 1984, ratificado por el Decreto 2269 de 1993, es el Organismo Nacional de Normalización. ICONTEC es miembro de la Organización Internacional de Normalización, ISO, y de la Comisión Electrotécnica Internacional, IEC. En el ámbito latinoamericano, ICONTEC es miembro activo y fundador de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas, COPANT. Como miembro del PASC (Pacific Area Standards Congress) contribuye a la relación del sector productivo colombiano con los países de la Cuenca del Pacífico.

- SGS Colombia S.A.

Resolución 4739 del 29 de diciembre de 1998 y 4823 de 30 de diciembre de 1998. Organismo de Certificación de Sistemas de Calidad NTC –ISO 9001/9002/9003, ALINORMA 97; 13 del Codex Alimentarius, Apéndice II y Código Americano de Regulación Federal 21 CFR Parte 110 para BPM y Parte 123 de las Principales regulaciones HACCP

Dirección: Calle 73 N° 12-05 Piso 5 Santa Fe de Bogotá

Teléfono: 3171199 Fax: 3172408



El Grupo de SGS es líder global claro e innovador en servicios de certificación. Fundado en 1878, cuenta con 32 000 empleados, opera una red de casi 840 oficinas y subsidiarias y más de 320 laboratorios alrededor del mundo. El Grupo de SGS tiene un indiscutible y reconocido prestigio en las industrias de la agricultura, minerales, petróleo.

- Bureau Veritas Quality International (BVQI)

Resolución 18229 de 31 de agosto de 1999 y 32761 de 01 de diciembre de 2000
Organismo de Certificación de Sistemas de Calidad NTC –ISO
9001/9002/9003, y Sistemas de Gestión Ambiental NTC-ISO 14001
Dirección: Calle 72, N° 7-82, Piso 3, Edf. Corfinsura, Santa fé de Bogotá
Teléfono: 57 1 3129191

Bureau Veritas, es una compañía que ofrece una amplia gama de servicios técnicos y soluciones en los campos de certificación, valoración de conformidad, consultoría y adiestramiento.

Fue fundada en Amberes, en 1828, como una Oficina de Información para Seguros Marítimos, con el objetivo de suministrar a las Compañías de Seguros la información necesaria para evaluar el grado de seguridad de los buques, y proteger la seguridad de las personas y de los bienes. Desde entonces ha ido evolucionando con la fuerte dinámica mundial, adaptándose a los cambios tecnológicos, culturales y empresariales que se han producido a lo largo de sus más de 170 años de existencia y presencia en 150 países, con una red de 530 oficinas, hasta 200.000 clientes, mas de 13,000 profesionales calificados proporcionando una amplia gama de servicios.

Bureau Veritas tiene un indiscutible y reconocido prestigio en los principales sectores de la economía: Aeronáutica y Espacio, Agroalimentario, Construcción, Comercio Internacional, Energía y Procesos, Industrias Manufactureras, Marina, Productos de Consumo, Servicios, Telecomunicaciones & bussines y Transporte & Logística

En América Latina el Grupo Bureau Veritas está presente hace mas de 80 años, tiene una facturación anual de aproximadamente US\$ 70 millones y posee una red de 45 oficinas estratégicamente localizados en 13 países en donde ingenieros, técnicos e inspectores, son responsables por la atención de más de 5.000 clientes de todos los partes y segmentos de mercado con el fin



de satisfacer sus necesidades. En la región andina, a través de sus diferentes oficinas en Brasil, Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia y Venezuela, proporciona a la comunidad andina, con las adaptaciones que las peculiaridades de nuestros mercados demandan, la misma gama de prestaciones que suministra en el resto del mundo.

- Consejo Colombiano de Seguridad

Resolución 10549 y 10545 de 23 de mayo de 2000

Organismo de Certificación de Sistemas de Gestión Ambiental NTC-ISO 14001, y Sistemas de Gestión en Salud Ocupacional BS 8800
www.ccsecuri.com

Dirección: Carrera 20 N° 39 – 62, Santa Fe de Bogotá

Teléfono: 2886355 Fax: 2884367

4.2. LA EMPRESA

4.2.1. Nombre de la empresa

Cobranzas Especiales de Santander CESS Ltda.

4.2.2. Ubicación

CESS Ltda. se encuentra ubicada en la calle 35 No. 17-56 piso 10 del Edificio Davivienda en la ciudad de Bucaramanga; Santander, Colombia.

4.2.3. Nombre del Gerente

Néstor Fonseca Benavides

4.2.4. N.I.T

800211311-3

4.2.5. Reseña histórica de la empresa

CESS Ltda. Inicia operaciones en el año de 1993 en la oficina 9-03 del edificio Davivienda de la ciudad de Bucaramanga, siendo su creador el señor Néstor Fonseca Benavides y teniendo a su cargo un sólo empleado. Inicia ofreciendo



el servicio de recaudo de cartera a la empresa Cergo y posteriormente a Gecolsa y el Banco sudameris. Las gestiones de las obligaciones se realizaban a través de visitas domiciliarias y llamadas telefónicas.

En el año de 1994 CESS Ltda. Ofrece sus servicios al Banco de Occidente y al Banco Central Hipotecario, logrando tener en ese momento cinco clientes y ocho empleados. Debido a que el número de clientes y de empleados había aumentado, es en el año de 1995 donde el señor Néstor Fonseca decide trasladarse a la oficina 15-03 y 15-04 del edificio Davivienda, con el fin de ubicarse en un lugar más amplio que permitiera soportar la expansión del negocio hacia nuevos mercados.

En el año de 1996 ante la necesidad de mejorar la calidad de la prestación del servicio y ser más competitivos, se realiza la compra del Software Adminfo y de la planta telefónica, lo que permite organizar la información de las carteras, conservar registros de las gestiones realizadas, generar informes y controlar la productividad de los sitios de trabajo.

En el año de 1999 y teniendo como cliente a Ebel, surge la necesidad de abrir la oficina de la ciudad de Cúcuta, pues el cliente necesitaba ampliar el cubrimiento de la cartera en esa ciudad. La empresa inicia operación con la contratación de dos empleados.

En el año 2002 por iniciativa del Señor Néstor Fonseca se decide abrir la oficina en la ciudad de Bogotá, como una estrategia de la empresa para poder ofrecer el servicio en la capital del país y aumentar el número de clientes.

En el año 2005 el número de negocios y de empleados aumentaron, lo que condujo a que la capacidad de las oficinas 15-03 y 15-04 se considerara insuficiente. Esta situación llevó a que el Señor Néstor Fonseca trasladara todas sus instalaciones al piso 10 del edificio Davivienda, donde actualmente CESS Ltda. ejerce operaciones.

Actualmente CESS Ltda. Es una empresa que cuenta con clientes como: Banco Granahorrar, Banco Colmena, Banco Davivienda, Ebel, Banco Citibank, Lloyds Tsb Bank, Banco Bogotá, Banco de Occidente, Banco Santander y Bellsouth; y ofrece los servicios de Recaudo de cartera, Verificación de solicitudes, Investigación de bienes y Telemercadeo.



4.2.6. Misión

CESS LTDA es una organización dedicada a la prestación de los servicios de Recaudo de cartera, Verificación de solicitudes de crédito, Investigación de bienes y Telemercadeo para empresas públicas o privadas, naturales o jurídicas. Cuenta con una experiencia de más de 12 años, personal altamente calificado y tecnología de punta en Sistemas de Información, redes y medios de comunicación, que permiten obtener rentabilidad financiera y bienestar humano, proyectando a sus clientes confianza, credibilidad, solidez y efectividad.

4.2.7. Visión

CESS LTDA se proyecta hacia el año 2007 como una empresa reconocida en la prestación de sus servicios, incrementando su rentabilidad y cobertura nacional. Logrando la excelencia en cada una de sus actividades y la estabilidad de su equipo humano.

4.2.8. Servicios Ofrecidos

Los principales servicios que ofrece CESS Ltda. a sus clientes son:

- Recaudo de cartera en todas sus etapas: Administrativa, prejurídica, jurídica y castigo.
- Verificación de solicitudes
- Investigación de bienes
- Telemercadeo

Estos servicios son ofrecidos por la empresa a empresas públicas o privadas, naturales o jurídicas.

4.2.9. Infraestructura y equipo Empleado

CESS Ltda. es una empresa que cuenta con una infraestructura física en la ciudad de Bucaramanga de 256 mtr², la cual se encuentra distribuida con cómodos y adecuados espacios de trabajo para que sus asesores internos y externos puedan realizar sin inconveniente su trabajo.

Para el desarrollo de los servicios, la empresa dispone de computadores y teléfono para cada uno de los asesores internos, una planta telefónica con una



capacidad diseñada de máximo 128 líneas telefónicas y 128 extensiones, dos UPS de 2200 VA y una de 1000 VA y dos servidores para guardar la información generada durante la realización de los servicios.

4.2.10. Aspectos Generales

Cultura organizacional

La cultura de la empresa se encuentra basada en el respeto que debe existir entre los miembros de la organización, hacia el cliente y sus clientes potenciales y reales; el alto sentido de pertenencia, el compromiso por desarrollar las labores con calidad, el aprovechamiento adecuado de los recursos, el liderazgo de sus directivos y el de sus asesores internos y externos; todo esto unido en una sinergia que busca el cumplimiento de la satisfacción del cliente, el logro de los objetivos de la organización, la estabilidad y el desarrollo del equipo humano y, el mejoramiento continuo de la empresa.

Para el sostenimiento y desarrollo de ésta cultura, la empresa escucha la voz del cliente y de sus empleados, implementa mecanismos de seguimiento, evalúa las acciones tomadas y retroalimenta al personal como un espacio de motivación.

Personal

CESS Ltda. para la prestación de sus servicios de Recaudo de cartera, Verificación de solicitudes, Investigación de bienes y Telemercadeo, contrata la mano de obra y demás personal de apoyo de la organización, bajo la modalidad de prestación de servicio. El cargo del gerente general y del Subgerente son los únicos que se encuentran vinculados directamente a la empresa.

El Director de recurso humano se encarga de realizar la selección, inducción, programar la formación y evaluar las acciones de mejoramiento de competencias de los empleados con la ayuda de los líderes de los procesos de la empresa.

La empresa desarrolla la evaluación de desempeño y de habilidades de los empleados con una frecuencia de cuatro meses, y mensualmente realiza una



evaluación operativa, todo con el fin de detectar debilidades en el recurso humano y poder establecer acciones de mejoramiento.

Al interior de la organización las autoridades e interacciones entre los cargos, se encuentran definidas con el fin de orientar los procesos de comunicación y evitar debilidades por este aspecto. (Ver Anexo A).

Mercadeo

La gran mayoría de los clientes de CESS Ltda. se encuentran en el sector financiero y un bajo porcentaje en el sector comercial y de servicios. Actualmente la empresa cuenta con clientes como: Banco Granahorrar, Banco Colmena, Banco Davivienda, Banco Citibank, Lloyds Tsb Bank, Banco Bogotá, Banco de Occidente, Banco Santander, Banco AV Villas, Ebel, Bellsouth y Cablecentro.

Su estrategia comercial se desarrolla a través de la búsqueda de licitaciones, visitas a clientes y en muchas ocasiones son los clientes los que solicitan los servicios de la empresa, ya sea porque encuentran la empresa en el directorio telefónico o la escuchan por su posicionamiento en el mercado.

Es labor del proceso comercial realizar ésta actividad de mercado, hacerle seguimiento a la satisfacción del cliente y traducir los requisitos del cliente al lenguaje de los servicios.

El desarrollo del Sistema de calidad a parte de lograr el objetivo de organizar la empresa, se constituye en una estrategia de mercadeo y diferenciación con la competencia.

Prestación de los servicios

Los servicios de Recaudo de cartera, Verificación de solicitudes e Investigación de bienes, son desarrollados por la empresa considerando los requisitos establecidos y no establecidos por el cliente, los de la organización y los de la NTC- ISO 9001:2000. No existen requisitos legales para el desarrollo de las actividades de los servicios de la empresa; los acuerdos de pago de los deudores y características del servicio, son establecidos en el contrato pactado con el cliente.



Para el desarrollo de los servicios CESS Ltda. establece un plan de calidad para cada uno de ellos, proporciona los recursos necesarios para su ejecución, cuenta con personal competente, establece mecanismos de seguimiento y medición, analiza sus resultados, establece acciones de mejoramiento y realiza el seguimiento a la satisfacción del cliente, todo en un proceso de mejora continua.

Finanzas

Los ingresos de CESS Ltda. provienen de los honorarios pagados por cada uno de los clientes, los cuales están pactados en los contratos de la siguiente manera:

- Recaudo de cartera: Representa un porcentaje del valor recaudado en la cartera. Este porcentaje puede variar por cliente.
- Verificación de solicitudes: Se tiene establecido un valor por cada una de las verificaciones oculares que se realizan.
- Investigación de bienes: Se tiene establecido un valor por cada una de las investigaciones de bienes que se realizan.

Actualmente la empresa posee una rentabilidad promedio sobre el patrimonio en los últimos años del 36,9%. Los socios de la empresa consideran sus servicios rentables y las utilidades del ejercicio son reinvertidas cuando se hace necesario, en la reposición y compra de equipos, bienes inmuebles y en el mejoramiento de la infraestructura de la empresa en todas sus sucursales, con el fin de cubrir la necesidad de servicio que requieran los clientes.

Proyecciones de Crecimiento

En el mediano plazo CESS Ltda. tiene proyectado aumentar el número de clientes en las ciudades de Cúcuta y Bogotá, y en el largo plazo aumentar el número de sucursales en las ciudades de Barranquilla, Medellín y Cali.



5. PLANIFICACIÓN

5.1. PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS

CESS Ltda. decide comenzar en agosto de 2004 el desarrollo e implementación de su Sistema de Gestión de la calidad basado en la NTC-ISO 9001: 2000. Este proyecto es el resultado de una visión estratégica de la organización que tiene como fin: Organizar la empresa para que su crecimiento se desarrolle con controles y sea más fácil su administración basada en el mejoramiento continuo y, poseer un certificado de calidad que permita mostrar confianza a sus clientes y al mismo tiempo establecer una diferenciación con la competencia.

La estrategia planteada por el gerente general busca que el Sistema de Gestión de la Calidad se desarrolle y logre la certificación en la ciudad de Bucaramanga, y posteriormente implementarlo en las ciudades de Cúcuta y Bogotá en donde CESS Ltda. tiene sus sucursales.

5.2. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

5.2.1. Diagnóstico

El día 3 de agosto de 2004 se realizó el diagnóstico de cumplimiento de la empresa con los requisitos de la NTC- ISO 9001:2000 por parte del Coordinador de calidad y apoyado por un asesor contratado por la empresa. Ese día se realizó una entrevista al Gerente general en donde se preguntó por los documentos que actualmente se poseían, los registros que se estaban manejando, cuáles eran los requisitos del cliente, los requisitos de la organización, los requisitos legales a los cuales deben darle cumplimiento, y finalmente se desarrolló una lista de chequeo (Ver anexo A), en donde se registraba el cumplimiento de la empresa con la NTC- ISO 9001:2000.

El diagnóstico que se realizó arrojó los siguientes resultados:

- Existieron requisitos de la NTC- ISO 9001:2000 a los que se les daba cumplimiento pero no estaban documentados y formalizados.



- Algunos requisitos se realizaban parcialmente dentro de la cotidianidad de las actividades de la empresa, pero aun así no existía documentación de ellos.
- Permitted tener más claridad sobre la información que debía construirse en la etapa de documentación.
- Permitted visualizar las ventajas que generaría para la empresa el desarrollo y la implementación del Sistema de Gestión de la calidad.

Con base en los resultados del diagnóstico se elaboró un plan de implementación que indicaba la forma como se desarrollaría el proyecto. En él se determinaron las actividades, los tiempos para cada actividad y los responsables de su ejecución. También se estableció el presupuesto que necesitaría el proyecto.

Este plan fue presentado el día 13 de agosto al Gerente general, dando él su aprobación, se le pidió que debía escoger dentro de su organización a las personas que iban a conformar el comité de calidad de la empresa y que según la importancia y las responsabilidades de su trabajo serían los líderes de sus procesos.

5.2.2. Sensibilización

La sensibilización sobre el proceso que implicaba el desarrollo e implementación del Sistema de gestión de la calidad, fue realizada por primera vez el día 21 de agosto de 2004 a todo el personal de la organización, en ella se habló sobre las ventajas que lograba la empresa y los trabajadores con el Sistema de Gestión de la calidad, se introdujeron conceptos sobre las familias de norma ISO 9000 y se amplió el tema con la NTC-ISO 9001, se presentaron los retos y el compromiso que exigía el proyecto y de las barreras que se iban a encontrar.

Debe aclararse que después de ésta reunión inicial, la sensibilización se convirtió en una actividad a lo largo de todo el proyecto con el fin de aumentar el compromiso de las personas y su participación.

5.2.3. Conformación del Comité de calidad

El comité de calidad fue conformado el día 28 de agosto de 2004 por el Gerente general, el Director de sistemas, La coordinadora de los servicios de



Recaudo de cartera, Verificación de solicitudes e Investigación de bienes y el Coordinador de calidad.

Éste comité debía tener como función principal la construcción del Sistema de Gestión de la calidad, bajo una metodología de trabajo en grupo y con tomas de decisiones para todos los procesos de la organización. Más adelante éste comité sería el encargado de velar por su adecuación, conveniencia y eficacia.

Durante ésta misma reunión el gerente general asumió ser el Representante de la dirección del Sistema de Gestión de la calidad de CESS Ltda. También se estableció que era compromiso de todos los miembros del comité de calidad comunicar a todos en la organización los resultados y avances del proyecto y, se acordó que el comité se reuniría cada 15 días.

5.2.4. Alcance, Política, Objetivos y su despliegue en indicadores

El 18 de septiembre de 2004 el comité de calidad definió cual sería el Alcance del Sistema de Gestión de la calidad, la política de calidad de la empresa, los objetivos de la calidad y los Indicadores que medirían su cumplimiento.

Alcance

Representa los servicios con los cuales CESS Ltda. se certificará y con base a ellos se desarrolló el Sistema de Gestión de la Calidad. Su planteamiento quedó establecido de la siguiente manera:

CESS Ltda. implementa su Sistema de Gestión de la calidad para prestar los servicios de Recaudo de cartera en todas sus etapas, Verificación de solicitudes e Investigación de bienes.

Política de la calidad

Para la construcción de la política de calidad se informó al Comité de calidad que ésta representaría el compromiso de la empresa hacia la calidad y se desarrolló una actividad en la que se debió considerar las necesidades de la organización y las necesidades de los clientes. Finalmente se estableció de la siguiente manera:



-
- Ser una empresa con personal calificado, ofreciendo a sus clientes confianza, efectividad y credibilidad.
 - Brindar buen trato a nuestros clientes y a sus clientes potenciales y reales.
 - Cumplir con los requisitos y necesidades del cliente.
 - Velar por el mejoramiento continuo de la organización.

La política de calidad fue comunicada al publicarse en la cartelera de la empresa y, se explicó y evaluó al personal de la organización para garantizar su entendimiento.

Objetivos de la calidad

Los Objetivos de calidad se determinaron con el fin de poder dar cumplimiento a la política de calidad. Estos son:

- Mantener personal competente en la organización
- Lograr la satisfacción de nuestros clientes y de sus clientes potenciales y reales
- Mantener el mejoramiento continuo de la organización.

Despliegue de los objetivos de calidad

Se establecieron indicadores a los objetivos de calidad con el fin de medir su cumplimiento de acuerdo a las metas establecidas. Su planteamiento fue posible por el aporte de todos los integrantes del Comité de calidad.

En la tabla 1, se presenta la relación que existe entre la Política de la calidad, los objetivos de la calidad y su despliegue a través de indicadores, los cuales tienen información relacionada con la meta establecida, el responsable del indicador y la frecuencia con que se deberá medir.



Tabla 1 Relación entre la Política de la calidad, los Objetivos de la calidad y la propuesta de Indicadores

Política de la calidad	Objetivos de la calidad	Indicador	Índice	Meta	Responsable	Frecuencia
Ser una empresa con personal calificado, ofreciendo a sus clientes confianza, efectividad y credibilidad.	Mantener personal competente en la organización	Eficacia de las acciones de mejoramiento de competencias	$\frac{\text{Acciones eficaces}}{\text{Acciones totales}}$	>70%	Dir. Recurso humano	Trimestral
Brindar buen trato a nuestros clientes y a sus clientes potenciales y reales.	Lograr la satisfacción de nuestros clientes y de sus clientes potenciales y reales.	Satisfacción del cliente	Promedio de las encuestas realizadas a los clientes	>=17 puntos	Gerente general	Semestral
Cumplir con los requisitos y necesidades del cliente.						
Velar por el mejoramiento continuo de la organización	Mantener el mejoramiento continuo de la organización	Eficacia de los indicadores del Sistema de Gestión de la calidad	$\frac{\text{Indicadores con cumplimiento}}{\text{Total de indicadores}}$	>80%	Gerente general	Semestral

5.3. MAPA DE PROCESOS

La actividad para la construcción del Mapa de procesos fue realizada el día 2 de octubre de 2004 y en ella participaron todos los integrantes del Comité de Calidad.

Para su construcción fue necesario ubicar a todos los reunidos en el concepto de Enfoque por procesos, pilar fundamental de la NTC-ISO 9001:2000; posteriormente se aclaró que el objetivo de éste documento era identificar los diferentes procesos que conformarían el Sistema de Gestión de la calidad y sus interacciones, los cuales actúan en sinergia para satisfacer las necesidades del cliente y constituir una organización basada en el mejoramiento continuo, en donde cada proceso generará resultados que se convertirán en las entradas para otros procesos.

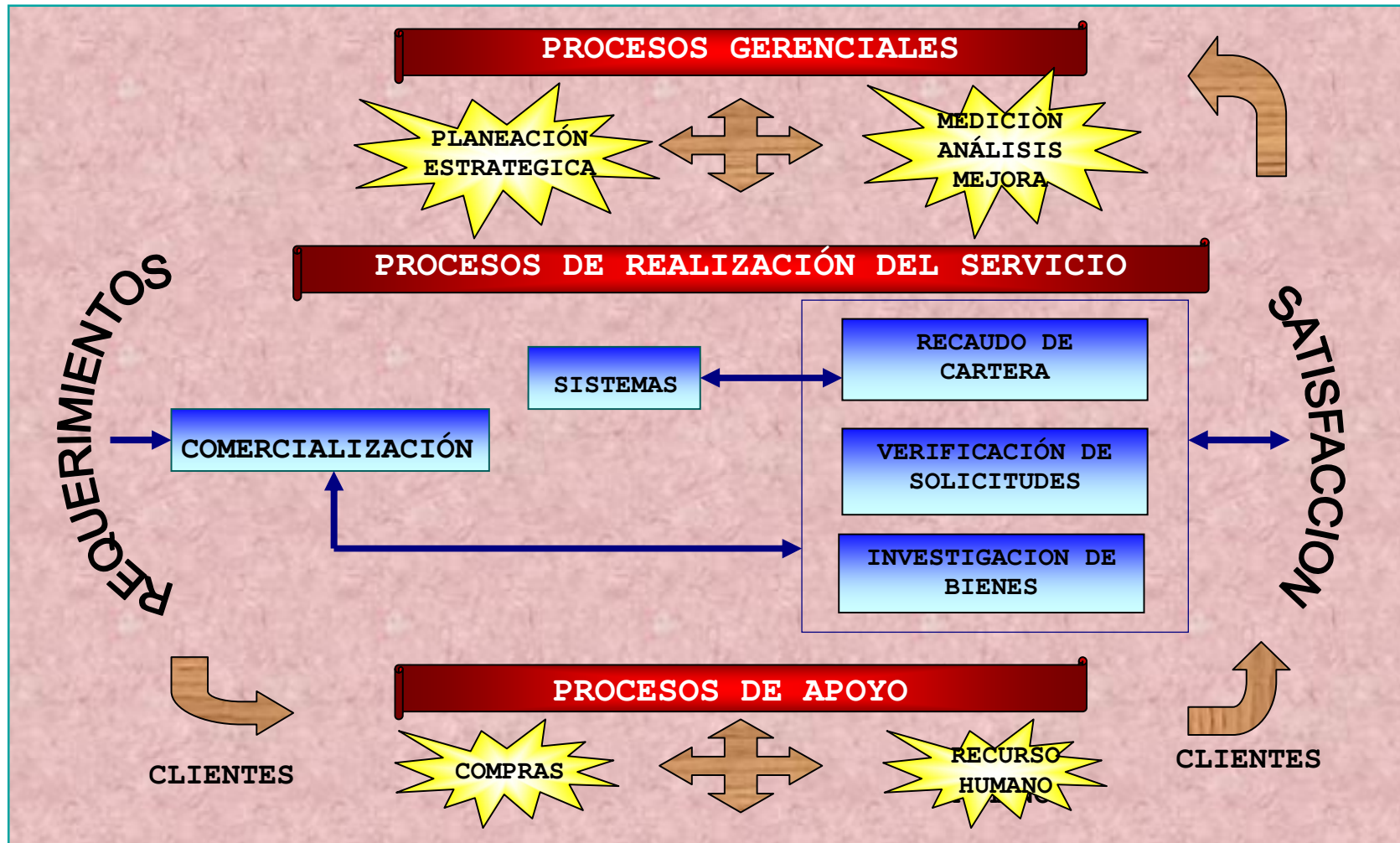
Para la organización de los procesos se indicó que debían ser ubicados dentro de las siguientes clasificaciones:

- Procesos gerenciales: Los cuales ayudan al direccionamiento de la organización, marcando estrategias.
- Procesos de realización del servicio: Son procesos que tienen impacto sobre el cliente, creando valor para éste. Su razón de ser son actividades esenciales del servicio.
- Procesos de apoyo: Son procesos que como su nombre lo indica, apoyan a los demás procesos de la organización.

Luego de ser identificados y clasificados los procesos, se pidió que se estableciera el flujo de información que existe entre ellos, representándolo a través de flechas. Se aclaró que ese flujo de información es lo que se conoce como la interacción entre los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la calidad.

En la figura 2 puede observarse como finalmente quedó construido el Mapa de procesos de CESS Ltda.

Figura 2. Mapa de procesos de CESS Ltda.





Para una mejor comprensión del Mapa de procesos se puede observar en la tabla 2 cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y sus interacciones.

Tabla 2 Interacción de los Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.

PROCESOS	PROCESOS CON LOS QUE INTERACTÚA
Planeación Estratégica	Con todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.
Medición, Análisis y Mejora	Con todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.
Comercialización	Planeación Estratégica, Medición Análisis y mejora, Recaudo de cartera, Verificación de solicitudes, Investigación de bienes, Compras, Recurso humano.
Sistemas	Planeación Estratégica, Medición Análisis y mejora, Recaudo de cartera, Compras, Recurso humano.
Recaudo de Cartera	Planeación Estratégica, Medición Análisis y mejora, Comercialización, Sistemas, Compras, Recurso humano.
Verificación de Solicitudes	Planeación Estratégica, Medición Análisis y mejora, Comercialización, Compras, Recurso humano.
Investigación de Bienes	Planeación Estratégica, Medición Análisis y mejora, Comercialización, Compras, Recurso humano.
Recurso Humano	Con todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.
Compras	Con todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.



5.4. CARACTERIZACIONES

Las caracterizaciones de los procesos fueron desarrolladas por cada uno de los responsables de los procesos con la ayuda del Coordinador de calidad; durante los meses de noviembre y diciembre de 2004.

Las caracterizaciones tienen como objetivo describir el proceso y de facilitar su comprensión.

Cada caracterización contiene información relacionada con:

- Objetivo del proceso
- Alcance
- Responsable
- Procesos proveedores
- Elementos de entrada para el proceso
- Procesos clientes
- Elementos de salida del proceso
- Actividades del proceso como tal.
- Recursos utilizados por el proceso
- Procesos de apoyo
- Cumplimiento del proceso a los requisitos de la norma
- Seguimiento que se realizan en el proceso
- Mediciones que se realizan en el proceso
- Documentos propios del proceso.

En el anexo C puede observarse la plantilla utilizada para cada una de las caracterizaciones de los procesos.

5.4.1. Indicadores de gestión

Como se mencionó en la anterior sección, cada proceso tiene un indicador de gestión o al menos esta relacionado con un indicador de algún objetivo de la calidad. Los indicadores de gestión son una herramienta de medición que contribuye al mejoramiento del proceso.

En la tabla 3 se describen los indicadores de gestión de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.



Tabla 3 Indicadores de Gestión

Procesos	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Planeación Estratégica	Eficacia de los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad	$\frac{\text{Indicadores con cumplimiento}}{\text{Total de indicadores}}$	>80%	Semestral	Gerente general
Medición, Análisis y Mejora	Cumplimiento de auditorías internas	$\frac{\text{Auditorías ejecutadas}}{\text{Auditorías programadas}}$	>=95%	Semestral	Director de calidad
	Eficacia de acciones correctivas	$\frac{\text{Acciones correctivas efectivas}}{\text{Acciones correctivas generadas}}$	>=90%	Mensual	Director de calidad
	Eficacia de acciones preventivas	$\frac{\text{Acciones preventivas efectivas}}{\text{Acciones preventivas generadas}}$	>=90%	Mensual	Director de calidad
Comercialización	Satisfacción del cliente	Promedio de las encuestas realizadas a los clientes	>=17 puntos	Semestral	Gerente general
Sistemas	Eficacia de la gestión de sistemas	$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{No.tareas asignadas}}$	>95%	Mensual	Director de sistemas
Recaudo de cartera	Eficacia de la gestión del servicio de Recaudo de cartera	$\frac{\text{No.efectividades alcanzadas}}{\text{Total de negocios}}$	>70%	Mensual	Coordinador de operaciones
Verificación de solicitudes	Eficacia de la verificación ocular	$\frac{\text{Verificaciones realizadas}}{\text{No.de verificaciones oculares}}$	>95%	Mensual	Coordinador de operaciones



Procesos	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Investigación de bienes	Eficacia de la gestión del servicio de Investigación de bienes	$\frac{\text{Investigaciones realizadas}}{\text{No. investigaciones solicitadas}}$	>95%	Mensual	Coordinador de operaciones
Compras	No establece indicador				
Recurso humano	Eficacia de acciones de mejoramiento de competencias	$\frac{\text{Acciones eficaces}}{\text{Acciones totales}}$	>70%	Trimestral	Director de recurso humano
	Rotación de personal	$\frac{\text{No. personas decertadas}}{\text{Total de empleados}}$	<=10%	Trimestral	Director de Recurso humano



6. DOCUMENTACIÓN

La estructura documental de CESS Ltda. esta conformada por: Manuales (Calidad y Funciones), procedimientos, instructivos, formatos y una clasificación denominada Otros documentos. A continuación se describen cada uno de ellos.

Manual de calidad: Documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.

Manual de funciones: Documento que especifica los perfiles y las funciones de los diferentes cargos de CESS Ltda.

Procedimientos: Documento escrito, perteneciente a uno de los procesos del Sistema de Gestión la Calidad de CESS LTDA, que comunica el método establecido para el desempeño y administración del trabajo, e identifica los responsables de cada una de sus actividades. Los procedimientos en algunos casos referencian a los instructivos de trabajo y planes de calidad.

Instructivos: Es la descripción detallada del desarrollo de una actividad o tarea específica involucrada dentro de un proceso.

Formato: Plantilla empleada para el registro de información. Cuando el formato se diligencia se denomina Registro. El Registro constituye la evidencia objetiva de las actividades efectuadas o resultados alcanzados.

Otros documentos: Documentos del Sistema de gestión de la calidad que por sus características, no se encuentran clasificados en los anteriores documentos. Por ejemplo: Misión, Visión, política de calidad, mapa de procesos, entre otros.

En la siguiente tabla se presentan los contenidos para cada uno de los documentos del Sistema de Gestión de la calidad. Para su comprensión debe tenerse en cuenta la siguiente nomenclatura:

- ✓ Aplica
- X No aplica
- Λ Aplica en algunas ocasiones



Tabla 4 Contenido de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad

DOCUMENTOS	Manuales	Procedimiento	Instructivo	Otros Documentos	Formatos
Encabezado	✓	✓	✓	✓	✓
Tabla de Contenido	✓	Λ	Λ	x	x
Objetivo	✓	✓	Λ	X	X
Alcance	✓	✓	Λ	X	X
Responsable	✓	✓	Λ	X	X
Definiciones	Λ	✓	Λ	X	X
Condiciones generales	Λ	Λ	Λ	Λ	Λ
Contenido	✓	✓	✓	✓	✓
Referencias	Λ	✓	Λ	Λ	X
Historial	✓	✓	X	X	X
Anexos	Λ	Λ	Λ	Λ	Λ
Pie de Página	✓	✓	Λ	✓	X

6.1. CODIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

La codificación de los documentos del Sistema de Gestión de la calidad, se encuentra basada en la siguiente nomenclatura:

Nomenclatura **XXYY- ZZ**

XX = Identifica el tipo de documento del Sistema de Gestión de la Calidad:

- Manual de Funciones MF
- Manual de Calidad: MC
- Procedimiento: PR
- Instructivo: IN
- Otros Documentos: OD
- Formatos: FO

YY = Identifica el proceso de la empresa al cual pertenece el documento.

- Planeación estratégica PE
- Medición, Análisis y mejora MA
- Comercialización CM
- Sistemas SI
- Recaudo de cartera RC
- Verificación de solicitudes VS
- Investigación de bienes IB



-
- Compras CO
 - Recurso Humano RH

ZZ = Hace referencia al consecutivo del documento. Inicia con 01 y aumenta cuando se genera un documento que pertenece al mismo proceso y tipo de documento.

En el caso de los formatos relacionados con la evaluación de las habilidades, la codificación tendrá un elemento más (XXYY- ZZ- NN), donde NN hace referencia al código del cargo según lo establecido en el manual de funciones.

Existen casos en donde un formato puede aplicarse a varios cargos. Esto se aclara en el INRH-02 Evaluación de habilidades.

6.2. DESARROLLO DE LA DOCUMENTACIÓN

Para el desarrollo de la documentación el Comité de calidad consideró que debía ser la suficiente para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos, que contemplara la documentación exigida por la NTC-ISO 9001:2000 y diera cumplimiento a sus requisitos.

Su elaboración se desarrolló por el Coordinador de calidad con los aportes realizados por el Comité de calidad, los responsables de los procesos o personal directamente relacionado con el documento que se fuera a elaborar.

La documentación tuvo como base las caracterizaciones de los procesos, pues éstas describían aspectos del proceso que permitieron visualizar los diferentes tipos de documentos que se necesitarían.

Debe aclararse que la elaboración de los documentos fue un proceso en donde se reunía la información necesaria para construirla, se elaboraba una estructura de ello, se revisaba por el comité de calidad o el responsable del proceso, se corregían los cambios sugeridos y finalmente se daba su aprobación. Posteriormente se realizaba la distribución y difusión por parte del Coordinador de calidad o cuando se requería con el apoyo de los responsables de los procesos.

La elaboración de los procedimientos implicó hacer entrevistas al responsable del proceso y al personal que estaba directamente relacionado con el



documento, con el fin de que se considerara las necesidades de la empresa y la forma como realmente se hacen las actividades.

En el anexo D se presenta el Listado maestro de documentos, el cual contiene toda la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.

La etapa de documentación finalizó con la elaboración del Manual de Calidad, teniendo presente que su contenido debía especificar como estaba desarrollado el Sistema de Gestión de la calidad de CESS Ltda. En el anexo E. Se presenta la matriz de cumplimiento de los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000; en ella puede observarse que los requisitos 7.3 Diseño y desarrollo y 7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición son exclusiones para el Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.

Las razones para las exclusiones fueron:

- 7.3 Diseño y desarrollo: Los servicios de CESS Ltda. se prestan de manera estandarizada, es decir, no se traducen las necesidades del cliente en especificaciones del producto.
- 7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición: Se excluye debido a que no se utilizan dispositivos o herramientas de seguimiento y medición para garantizar la conformidad de los servicios.

La Estructura documental del Sistema de Gestión de la calidad quedó totalmente aprobada por el Comité de calidad el 22 de julio de 2005.

A continuación se explicará como fue el desarrollo de la documentación para cada uno de los procesos del Sistema de gestión de la calidad.

6.2.1. Planeación Estratégica

La gran mayoría de los documentos elaborados en éste proceso se realizaron con todos los integrantes del comité de calidad, el resultado fue la creación de la misión, visión, alcance del Sistema de gestión de la Calidad, organigrama, política de la calidad, despliegue de los objetivos de la calidad, matriz de interrelación de cargos, mapa de procesos y planteamiento de los indicadores de gestión. El instructivo de revisión por la dirección fue elaborado por el Coordinador de calidad y con los aportes del Gerente general.



6.2.2. Medición, Análisis y mejora

La elaboración de estos documentos fue una gran responsabilidad del Coordinador de calidad y exigía un gran conocimiento de la NTC- ISO 9001:2000. El desarrollo de la documentación para este proceso fue la siguiente manera:

- El procedimiento para el Control de los documentos y Registros se elaboró considerando los aportes de todo el Comité de calidad.
- Los procedimientos de acciones correctivas, acciones preventivas y auditorías internas, fueron planteados por el Coordinador de calidad, quien los presentó ante el Comité para que hicieran sus aportes o ajustes y, finalmente los aprobaran.

6.2.3. Comercialización

La elaboración del Procedimiento de comercialización se realizó con base en la información proporcionada por el Gerente general, quien es el que actualmente maneja la parte comercial de la empresa. La elaboración de éste procedimiento se realizó considerando las opciones a través de las cuales la empresa capta sus clientes, las cuales son: Licitaciones abiertas, licitaciones cerradas y la búsqueda directa de clientes (ver PRCM-01 Procedimiento de comercialización).

6.2.4. Sistemas

La documentación del proceso de Sistemas se basó en la información proporcionada por el Director de Sistemas, lo cual permitió elaborar el procedimiento PRSI-01 Mantenimiento de equipos. En éste documento debió considerarse el mantenimiento correctivo y preventivo para los equipos que afectan la calidad de los servicios.

6.2.5. Recaudo de cartera

La elaboración de los documentos de éste proceso necesitaron la participación del gerente general y el personal directamente relacionado con el servicio; a los cuales se les realizaron entrevistas que arrojaran información para la construcción de los Procedimientos PRRC-01 Recaudo de cartera y PRRC-02 Servicio no conforme, y el Instructivo INRC-01 Seguimiento de recaudo de cartera.

Debe aclararse que la elaboración de éstos documentos fue un proceso de investigación donde se analizó y evaluó la información proporcionada, se establecieron algunas mejoras y finalmente se estandarizaron las actividades.



6.2.6. Verificación de solicitudes

Este servicio era realizado muy informalmente por la empresa y carecía totalmente de mecanismos de seguimiento y medición. Para la elaboración de los documentos se trabajó con el Gerente general quien aportó la información acerca de cómo visualizaba su negocio dentro de una mejor formalidad. El Coordinador de calidad analizó y evaluó la información que le fue proporcionada y finalmente planteó un estándar para la realización del servicio, el cual fue aprobado y difundido. Los productos resultantes fueron los procedimientos PRVS-01 procedimiento de verificación ocular de solicitudes y PRVS-02 Servicio no conforme para la verificación ocular de solicitudes.

6.2.7. Investigación de bienes

Este servicio al igual que el anterior era manejado con mucha informalidad y su demanda era poca. Fue incluido en el alcance del Sistema de gestión de la calidad por el Gerente general quien visualiza una oportunidad de negocio que está siendo desaprovechada por no tenerla organizada.

La elaboración de los documentos fue realizada con el Gerente general y por el Coordinador de calidad quién consideró las expectativas del negocio para generar los procedimientos PRIB-01 Procedimiento de Investigación de bienes y PRIB-02 Servicio no conforme generados en la Investigación de bienes.

6.2.8. Recurso humano

Los documentos fueron realizados por el Coordinador de calidad con los aportes del Gerente general, pues la empresa no contaba con un Director de recurso humano. El liderazgo de éste proceso fue asumido por el Coordinador de calidad.

Para la elaboración de los documentos fueron necesarios los conocimientos en ésta área del Coordinador de Calidad quien planteó propuestas para la organización del proceso de Recurso humano, las cuales fueron revisadas y aprobadas por el Gerente general, para que posteriormente se difundieran y aplicaran al resto de la organización.

Los resultados en la documentación fueron: Procedimiento PRRH-01 Recurso humano; instructivos INRH-01 Evaluación del desempeño, INRH-02 Evaluación de habilidades e INRH-03 Selección de los empleados; y el MFRH-01 Manual de funciones para los cargos de la empresa.

Uno de los aportes más significativos al proceso de Recurso humano, fue la intervención del Coordinador de calidad para orientar a los directivos hacia



el cambio de la Cultura organizacional, proceso que estuvo soportado por charlas, lecturas y la nueva metodología para la selección de personal, la cual permite a la empresa disponer de pruebas que ayudan a seleccionar el personal adecuado para realizar los servicios y con las competencias institucionales que favorezcan un clima organizacional apropiado.

6.2.9. Compras

La documentación del proceso de compras fue realizada por el Coordinador de operaciones junto con el Gerente general quien desarrolla las compras más significativas para la empresa. El resultado fue la elaboración del procedimiento PRCO-01 Procedimiento de compras.

Un aporte significativo para este proceso fue elaborar la solicitud de la información que requería CESS Ltda. sobre sus proveedores (FOCO-08 Registro del proveedor)

7. IMPLEMENTACIÓN

Después de los procesos de planificación estratégica de la calidad y gestión de la documentación, comenzó la etapa de implementación, siendo responsables el Coordinador de calidad, el gerente general y los responsables de los procesos.

La implementación consistió en la puesta en marcha de los documentos que fueron difundidos. En ésta etapa se realizaron charlas para todo el personal de la organización, retroalimentación sobre los documentos difundidos, manejo de los formatos (incluye su completo diligenciamiento), correcciones que pretendían que se desaprendieran formas de hacer las cosas y se aprendieran otras nuevas y, se dio apoyo en el análisis de datos, planteamiento de acciones correctivas y preventivas y generación de indicadores.

Durante ésta etapa de implementación se realizaron ajustes a la documentación y su proceso básicamente consistió en el acompañamiento a todo el personal de la organización para que se ejecutara el Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda. conforme a las disposiciones planificadas.

A continuación se detallará el proceso de implementación para cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.

7.1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Las fechas en la que han ocurrido las difusiones a todo el personal de la organización han sido: 29 de octubre de 2004 y 7 mayo de 2005. A partir de éste momento se ha hecho una evaluación al personal antiguo y al que ingresa, sobre los aspectos relacionados con la planeación estratégica, tales como: Misión, visión, Alcance del Sistema de Gestión de la calidad, política de calidad, objetivos de calidad y matriz de interrelación de cargos.



7.2. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA

La implementación se hizo considerando lo establecido en los procedimientos PRMA-01 Control de documentos y registros, PRMA-02 Acciones correctivas, PRMA-03 Acciones preventivas y PRMA-04 Auditorías internas de calidad. Se logró implementar los formatos relacionados con el procedimiento de control de documentos y registros, se realizaron seguimientos a las acciones correctivas y preventivas a las cuales se les cumplió la fecha para el seguimiento, y se logró llevar a cabo las disposiciones planificadas para la realización de la primera auditoría interna.

7.3. COMERCIALIZACIÓN

La búsqueda de clientes se ha realizado con base a lo establecido en el procedimiento PRCM-01 Procedimiento de comercialización. Fue importante durante su implementación, lograr que quedara evidencia de las comunicaciones que se establecían con los clientes, se diligenciaron los formatos relacionados con la búsqueda directa de clientes, se registraron las quejas y su tratamiento, que los procesos de los servicios tuvieran las fichas técnicas completamente diligenciadas por el responsable del proceso de comercialización y que los formatos estuvieran en los sitios asignados para su almacenamiento.

Hasta el momento la empresa no ha implementado los formatos relacionados con la búsqueda de negocios por medio de licitaciones porque no ha aparecido la oportunidad para ello.

7.4. SISTEMAS

La implementación en el proceso de Sistemas se realizó siguiendo los lineamientos del procedimiento PRSI-01 Mantenimiento de equipos. Se buscó que el Director de sistemas se habituara con lo establecido en el procedimiento, que los formatos estuvieran en sus sitios asignados, se realizó la planificación del programa de mantenimiento preventivo para el año 2005 y se logró ejecutar lo planeado para el mes de septiembre; se poseen diligenciadas las fichas técnicas para los equipos que afectan la calidad del servicio, sus hojas de vida respectivas y existen evidencias de las realizaciones de los backups.



7.5. RECAUDO DE CARTERA

La implementación se ha hecho con base en lo establecido en el procedimiento PRRC-01 Procedimiento de recaudo de cartera. Como resultado de ésta etapa existe evidencia de la planificación del servicio cuando han llegado los reparto de cartera por parte de los clientes; también de las planificaciones individuales de las obligaciones que se hacen a los asesores y de sus seguimientos y evaluaciones operativas; así mismo existen registros del tratamiento al servicio no conforme y se plantearon acciones correctivas y preventivas.

7.6. VERIFICACIÓN DE SOLICITUDES

La implementación se realizó considerando los lineamientos del procedimiento PRVS-01 Procedimiento de verificación ocular de solicitudes. Diariamente se planifica el trabajo de los asesores externos con base a lo establecido en el procedimiento, se planifican y ejecutan los seguimientos a los asesores externos y se realizan las evaluaciones operativas, existe evidencia del tratamiento al servicio no conforme y de acciones correctivas y preventivas.

7.7. INVESTIGACIÓN DE BIENES

Su implementación se ha hecho con base en el procedimiento PRIB-01 Procedimiento de investigación de bienes. Con la implementación se creó el hábito para planificar la realización del servicio en el formato FOIB-01 Planificador de investigación de bienes, existe evidencia del seguimiento a las características del servicio y del tratamiento al servicio no conforme, se preserva el servicio realizado y se plantearon acciones correctivas y preventivas.

7.8. RECURSO HUMANO

La implementación se realizó siguiendo las disposiciones establecidas en el procedimiento PRRH-01 Recurso humano. Se realizó seguimiento a las hojas de vida de los empleados para determinar si eran competentes para la realización de los cargos con base en la educación, formación, habilidad y experiencia, el resultado arrojó que si eran competentes; sin embargo en algunos casos faltaban los registros de soporte de las competencias y para solucionar esta situación se publicó una relación con los nombres de los empleados y los registros que les faltaban; finalmente se logró reunir la



documentación faltante quedando al día toda la evidencia del cumplimiento de competencias del Recurso humano.

Se planificaron y ejecutaron charlas relacionadas con la formación en los diferentes servicios y se evaluó la eficacia de esas acciones arrojando resultados positivos.

La selección de personal se realiza siguiendo los lineamientos del Instructivo INRH-03 Selección de los empleados, por tal motivo se cuenta con evidencias de las pruebas realizadas y de las evaluaciones de las inducciones realizadas al personal que ingresa a la empresa.

En agosto de 2005 se comienzan a realizar las evaluaciones de habilidades y de desempeño al personal de la organización, planificándose que se comenzaban por los empleados más nuevos, luego a los más antiguos.

Durante la implementación de éste proceso se ha logrado un cambio favorable en el clima organizacional de la empresa y seleccionar personal que tenga las competencias técnicas e institucionales para el buen desarrollo de los servicios.

7.9. COMPRAS

Para implementar este proceso, primero fue necesario determinar cuales eran las compras críticas que realizaba la empresa, es decir, aquellas que afectan de manera importante la prestación del servicio y por ende la satisfacción del cliente, el resultado fue las compras de computadores y el mantenimiento de los equipos.

Como requisito para la evaluación de proveedores se les solicitó a los proveedores que diligenciaran el formato FOCO-08 Registro de proveedor, el cual le pide al proveedor que registre información sobre la empresa, su representante legal, información financiera y fiscal; Además se les solicitó que enviaran registros que soportaran la información dependiendo si era una empresa natural o jurídica.

Considerando las compras críticas se evaluaron los proveedores y se cuenta actualmente con evidencias de las solicitudes de compra, órdenes de compra y evaluación de las compras realizadas.



7.10. CURSO DE AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD

El curso de auditores internos fue desarrollado por la Asesora de la empresa ALTHVIZ & CIA LTDA. Claudia Patiño, los días 10, 17 y 24 de septiembre de 2005. Asistieron el Gerente general, el Coordinador de calidad, el Coordinador de operaciones, el Director de sistemas y 3 empleados más seleccionados por el Gerente general. El curso tuvo una duración de 24 horas y finalizó con una evaluación a todos los asistentes, los cuales recibieron la aprobación como auditores internos de calidad.

8. AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD

El día 23 de septiembre de 2005 se programó que la auditoría interna se realizaría el día 1 de octubre de 2005 y tendría los siguientes objetivos:

- Determinar el grado de conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con los criterios establecidos en la NTC- ISO 9001:2000.
- Evaluar la capacidad del Sistema de Gestión de la Calidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente, la organización, legales y reglamentarios del producto.
- Evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad para lograr los objetivos especificados
- Identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora al Sistema de Gestión de la Calidad.

El día 24 de septiembre se le envió la documentación a la auditora interna Alba Rocío García Castro con el fin de que conociera el Sistema y lograra preparar su lista de verificación

La auditoría fue realizada de 8 a 12 AM y de 2 a 4 PM en la oficina principal de CESS Ltda. en la ciudad de Bucaramanga; abarcó todos los procesos del Sistema de Gestión de la calidad y, se realizó a los responsables de los procesos y al personal que ejecuta los servicios.

Los criterios para la realización de la auditoría fueron los lineamientos establecidos en la NTC – ISO 9001:2000 y documentos del Sistema de Gestión de la calidad.

La auditoría comenzó a las 8 AM del día 1 octubre de 2005, la auditora principal fue la Ingeniera Alba Rocío García Castro y el auditor observador fue el Coordinador de calidad. En la reunión de apertura se recordó cual sería el objetivo y el alcance de la auditoría, la metodología que se utilizaría y, se resolvieron algunas preguntas hechas por los responsables de los procesos.

Para la recolección de los hallazgos se hizo preguntas a los auditados, se observó la realización de las actividades y las condiciones de trabajo y, se miraron documentos y registros del Sistema de Gestión de la calidad.



La auditoría se dio por finalizada a las 4 PM según la hora planificada.

En la reunión de cierre de la auditoría, la auditora presentó los Sigüientes resultados:

Fortalezas del Sistema de Gestión de la Calidad

- Conocimiento del Sistema de Gestión de la Calidad por parte de los responsables de los procesos
- Identificación del personal con los documentos elaborados
- Involucramiento constante del personal en los procesos de mejoramiento continuo
- Reconocimiento de las ventajas competitivas y diferenciadoras que proporcionó la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

Debilidades encontradas en el Sistema de Gestión de la Calidad

- La falta de oportunidades para implementar completamente el proceso de Comercialización

No conformidades encontradas

- No conformidad (Numeral 5.6.2) proceso de planeación estratégica. No existe evidencia de la revisión por la dirección.
- No conformidad (Numeral 8.5.2) proceso de verificación de solicitudes. No se evidenció el análisis de causas en la acción correctiva del día 28 de septiembre de 2005, cuando no se planificaron algunas verificaciones oculares entregadas por el cliente.
- No conformidad (Numeral 6.2.2) Proceso de Recurso humano. No se tiene evidencia de la evaluación de habilidades del cargo Asesor externo de recaudo de cartera.
- No conformidad (Numeral 8.2.1) Proceso de comercialización. No existe evidencia sobre la percepción de la satisfacción del cliente.
- No conformidad (Numeral 8.2.3) Procesos de Planeación estratégica y Comercialización. No existen resultados de los indicadores establecidos.
- No conformidad (Numeral 7.4.1) proceso de compras: no todos los proveedores han sido reevaluados.



Observaciones

- Debe definirse la fecha en la que debe comenzar a gestionarse la encuesta de Satisfacción de los clientes
- Archivar las hojas de vida en un sitio donde estén al alcance de las personas autorizadas y no en lugar donde se dificulta el acceso.

Oportunidades de mejora

- Fortalecer el proceso comercial en la organización para activar la búsqueda de clientes.
- Desarrollar un mecanismo que permita medir el nivel de satisfacción del cliente interno.
- Diseñar un mecanismo que conduzca a la organización a desarrollar una cultura de autoevaluación que permite evaluar el grado de madurez del Sistema de Gestión de la calidad trayendo beneficios para la empresa.



9. PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA

El día 6 de octubre de 2005 se reunió el Comité de calidad para revisar los resultados de la auditoría y determinar oportunidades de mejora. Las conclusiones y compromisos fueron los siguientes:

Causas de las no conformidades

- El gerente general sustentó que la razón por la cual no había gestionado la encuesta de satisfacción es porque decidió que quería realizarla cuando el Sistema de Gestión de la Calidad llevara por lo menos 3 meses de implementación, de tal forma que los clientes dieran una percepción de los servicios cuando el Sistema ya estuviera en un proceso de mejoramiento continuo. El Comité de calidad le recordó que la Encuesta de satisfacción era importante para el cálculo del indicador "Satisfacción del cliente", el cual era necesario para el cálculo del indicador de Planeación estratégica "eficacia de los indicadores del Sistema de gestión de la calidad".
- Se justificó que las razones por las cuales no se había realizado la revisión por la dirección fueron por la falta de resultado de los indicadores, el no diligenciamiento de la encuesta de satisfacción y se carecía de los resultados de auditorías.
- La Coordinadora de operaciones reconoció que fue un descuido el no haber planteado el análisis de causa y haber realizado la evaluación de habilidades del asesor externo, debido a que en esa fecha se encontraba verificando los informes de fin de mes para los clientes. Debe aclararse que es responsabilidad del proceso de recurso humano que se realicen las evaluaciones de habilidades, pero con el apoyo de los jefes inmediatos.
- El gerente general justificó que la reevaluación que no se hizo a uno de los proveedores de computadores se debe a que en el último mes no se le habían hecho compras.

Oportunidades de mejora

- Planificar una charla a los asesores internos sobre la codificación de las gestiones, en donde el código de la gestión concuerde con la gestión que se registra en el sistema.



- Recordar a los asesores y la secretaria la importancia de cumplir con los canales de comunicación establecidos.
- Mejorar la presentación del portafolio de servicios de la empresa.

Necesidades de recursos

- Comprar 2 cámaras de video con el fin de ubicarlas en el área de recaudo de cartera como mecanismo de control a los asesores.
- Comprar dos computadores para montar los directorios de consulta.
- Archivador para el área de Recurso humano

Plan de acción

Actividad	Responsable	Fecha de seguimiento
Gestionar la encuesta de satisfacción con los clientes.	Gerente general	18-10-2005
Realizar el análisis de causas en la acción correctiva del 28 de septiembre de 2005 y la evaluación de habilidades del Asesor externo. Debe aclararse que en la fecha de seguimiento se revisará también que todas las acciones correctivas y preventivas, al igual que la evaluación de habilidades de todas las personas a su cargo, se encuentren al día.	Coordinador de operaciones	18-10-2005
Realizar la charla sobre la codificación de las gestiones. En esa misma reunión se recordará la importancia de cumplir con los canales de comunicación establecidos.	Coordinador de operaciones	29-10-2005
Generar resultados de indicadores y análisis de datos para los procesos de Comercialización y planeación estratégica.	Gerente general	1-11-2005
Reevaluar el proveedor de computadores. Ese mismo día se hará seguimiento con el fin de asegurar que estén todos los proveedores reevaluados.	Gerente general	1-11-2005
Realizar la revisión por la dirección	Gerente general	5-11-2005
Mejorar la presentación del portafolio de servicios de la empresa.	Gerente general	15-11-2005

Al finalizar la reunión el gerente general felicitó a todos los presentes por su compromiso en la implementación del Sistema de gestión de la Calidad.

Se observa que el Gerente general es un elemento clave en el Sistema de gestión de la Calidad, no sólo por ser el representante de la dirección en el



Sistema y por tener gran responsabilidad en el plan de implementación, sino también por su responsabilidad en los procesos en los que asume el liderazgo.



10. APORTES DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL AL PROYECTO

En el diagnóstico realizado a la empresa en cuanto al cumplimiento de los requisitos de la NTC –ISO 9001:2000 (Ver anexo B), se encontraron los siguientes resultados:

- Existieron requisitos de la NTC- ISO 9001:2000 a los que se les daba cumplimiento pero no estaban documentados y formalizados.
- Algunos requisitos se realizaban parcialmente dentro de la cotidianidad de las actividades de la empresa, pero aun así no existía documentación de ellos.
- Permitted tener más claridad sobre la información que debía construirse en la etapa de documentación.
- Permitted visualizar las ventajas que generaría para la empresa el desarrollo y la implementación del Sistema de Gestión de la calidad.

A continuación se presentan los aportes hechos a la empresa CESS Ltda. como Ingeniero industrial, los cuales son independientes de los aportes hechos al Sistema de gestión de la Calidad para el cumplimiento de los requisitos de la NTC – ISO 9001:2000.

PROCESO	SITUACIÓN	APORTE
Planeación Estratégica	No existía planeación estratégica formalizada.	<p>La capacidad para unificar las ideas del Comité de calidad con el fin de poder definir procesos y en general la Planeación Estratégica de la empresa.</p> <p>La capacidad para diseñar e implementar mecanismos de control y seguimiento de los procesos.</p> <p>La capacidad para motivar y administrar el proyecto.</p>
Medición Análisis y Mejora.	Falta de organización de archivos y control de los documentos de la empresa, incluyendo los relacionados con el cliente.	La capacidad para organizar el Sistema de archivos, Crear controles para los documentos y registros de toda la empresa.



PROCESO	SITUACIÓN	APORTE
Medición Análisis y mejora	No existe dentro de la organización personal competente para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad.	Aplicación de los conocimientos técnicos relacionados con Sistemas de Gestión de la calidad.
Comercialización	El área comercial se desarrolla con debilidades en cuanto a la existencia de mecanismos que ayuden a la búsqueda de clientes y que permitan determinar y evaluar la información relacionada con la percepción de los clientes reales. Además no existe análisis de la competencia.	Incluir en el proceso de comercialización la búsqueda de clientes por licitaciones, organizar la búsqueda directa de clientes, diseñar el mecanismo para la percepción de los clientes reales sobre los servicios, e incluir el espacio para el análisis de la competencia. Inclusión en el portafolio de servicios, los servicios de Verificación de solicitudes e Investigación de bienes y la gestión de ellos en el objeto social de la empresa.
Sistemas	No existen controles para el desarrollo del mantenimiento correctivo y preventivo.	Aplicación de los conocimientos relacionados con el desarrollo de programas de mantenimiento correctivo y preventivo.
Procesos de los servicios	La subgerente posee exceso en carga funcional	Diseño del cargo Coordinador de operaciones con el fin de balancear la carga funcional de la subgerente.
Recaudo de cartera	Existencia de pocos controles y seguimientos al servicio.	La capacidad para diseñar nuevos controles de seguimiento y medición
	No existe un estándar para controlar y realizar el servicio de Recaudo de cartera	La capacidad para evaluar la información proporcionada por el gerente y personal directamente relacionado con el servicio con el fin de crear un procedimiento estandarizado para el recaudo de cartera en donde se construyó lo que significa la calidad para el servicio.
	Existe poca efectividad en las gestiones realizadas por los asesores internos.	Dar un enfoque al recaudo de cartera hacia la Investigación constructiva, en donde la siguiente gestión agregue valor a la gestión anterior.



PROCESO	SITUACIÓN	APORTE
Recaudo de cartera	Existe poca efectividad en las visitas domiciliarias realizadas por los asesores externos de cartera.	Cambiar el paradigma de ver al Asesor externo de recaudo de cartera como un mensajero por el de un asesor comercial.
	Existe despilfarro en papel y en las gestiones realizadas por los asesores externos.	Estandarizar los casos en los que se debe generar las visitas domiciliarias, buscando reducir el despilfarro de papel y gestiones en los asesores externos.
Verificación de solicitudes	Carencia total de mecanismos de seguimiento y control. Sólo existe un método básico para planificar el servicio.	Diseño de un mecanismo para el seguimiento e indicadores para el control del servicio.
	El servicio se encuentra poco organizado	La capacidad para organizar el servicio y convertirlo en una unidad de negocio para la empresa.
Investigación de bienes	El Servicio se presta sin seguimientos y pocos controles.	La capacidad para convertir las expectativas del gerente en cuanto a la visión del servicio de Investigación de bienes y convertirlo en una unidad de negocio para la empresa. Esto incluye el diseño de los mecanismos de seguimiento y control para que el servicio se preste eficazmente.
Compras	Las compras no eran tratadas como un proceso sino como una actividad del gerente.	Liderazgo para enfocar las compras como un proceso.
	No existe información que permita conocer los proveedores más allá del producto o servicio que ofrecen	Estructurar la información que necesita la empresa sobre sus proveedores. Organizar la información de los proveedores.
Recurso humano	No existe personal competente para el desarrollo del proceso de Recurso humano en el Sistema de Gestión de la Calidad.	Liderazgo para asumir el proceso de recurso humano. Conocimiento para estructurar el proceso de recurso humano
	No estaban definidas las competencias que debe reunir el recurso humano para el buen desempeño de los cargos.	Diseño de las competencias de los empleados para el buen desempeño del cargo.



PROCESO	SITUACIÓN	APORTE
Recurso humano	Debilidades en la Selección de personal	Elaboración de pruebas para la selección del personal idóneo.
	Existe una cultura organizacional rígida y se experimenta insatisfacción en los empleados	Trabajar sobre el personal administrativo en la importancia de ser los promotores de una adecuada cultura organizacional. Sobre los empleados se trabajó en los conceptos de sentido de pertenencia, liderazgo y trabajo en equipo.

10.1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
General	
Diseñar, documentar, implementar y evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa CESS LTDA. de la ciudad de Bucaramanga bajo los lineamientos de la NTC-ISO 9001:2000, para los procesos gerenciales, de servicio y de apoyo, necesarios para la realización de los servicios de Recaudo de cartera, Verificación de solicitudes e Investigación de bienes.	Se logró cumplir y se evidencia a través del cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.
Específicos	
Realizar un diagnóstico de la situación inicial en la que se encuentra la empresa CESS Ltda., con respecto a los requisitos exigidos por la norma.	El diagnóstico realizado se evidencia en el anexo B y los resultados se encuentran en el numeral 5.2.1 de éste libro.
Identificar los procesos necesarios para la eficaz implementación del Sistema de Gestión de la calidad.	En el capítulo 5.3 de éste libro aparecen los diferentes procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.
Establecer la documentación necesaria requerida por la norma ISO 9001: 2000 para asegurarse de la eficaz operación y control del Sistema de gestión de la calidad.	En el capítulo 6 de éste libro se detalla todo el proceso de documentación que permitió crear los documentos para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y cumplir con los documentos exigidos por



	la NTC- ISO 9001:2000. En el anexo D Listado maestro de documentos, se presentan los documentos que pertenecen al Sistema de Gestión de la Calidad.
Montar un Sistema de Gestión de la calidad que proporcione evidencia de que ha sido implementado eficazmente, constituyéndose en la base para el mejoramiento continuo y lograr la certificación de la empresa en un futuro.	En el capítulo 7 de este libro se describe el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.
Realizar la auditoría interna basada en NTC- ISO 19011:2000 (Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión de la calidad y/o ambiental).	En el capítulo 8 de éste libro se describe todo el proceso como se desarrolló la auditoría interna. Además se presentan las no conformidades encontradas, las fortalezas, las debilidades, las observaciones y las oportunidades de mejora realizadas por la auditora al Sistema de Gestión de la Calidad.
Establecer el Plan de acción de mejora basado en los resultados de la Auditoría interna.	En el capítulo 9 de éste libro se presenta el plan de acción definido por el Comité de calidad basado en los resultados de la auditoría y en las mejoras planteadas en la reunión del día 6 de octubre de 2005.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La Gerencia General de CESS Ltda. es consciente de los beneficios que en cuanto a control y organización trae consigo el sistema de gestión de la calidad a partir de la planificación de todas las actividades.
- El Cumplimiento de los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000 permitió que la empresa alcanzara un manejo empresarial como siempre lo visionó el Gerente general al iniciar el proyecto. Esto implica que la empresa posee una mejor organización y, cuenta con elementos de control y seguimiento para administrarla.
- El compromiso y la motivación del personal de la empresa hicieron posible que la documentación elaborada para CESS Ltda. sea la que realmente se necesita para poder operar y controlar eficazmente sus procesos.
- La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad exigió Involucramiento del personal de la empresa para aplicar todo lo planificado; a su vez fue importante el liderazgo del encargado del Sistema para hacerle seguimiento a la implementación, motivar al personal, manejar la credibilidad del proyecto y realizar los ajustes que resultaron necesarios en la documentación.
- La auditoría interna realizada permitió evaluar la eficacia y la conveniencia del Sistema de Gestión de la Calidad. Las no conformidades encontradas, las observaciones, las fortalezas, las debilidades y las oportunidades de mejora planteadas por el auditor conllevó a que la organización se mirara a sí misma por medio del Comité de calidad y planteara un plan de acción que contribuyera a su mejoramiento continuo.
- Cumplir los mecanismos de seguimiento y medición establecidos para el proceso, y analizar sus resultados, ayudará a que se cumpla el objetivo que se estableció para el proceso.
- Las acciones correctivas, las acciones preventivas, el análisis de datos, los resultados de la auditoría y las revisiones por la dirección son importantes para que un Sistema de Gestión de la Calidad mejore continuamente, trayendo beneficios para los socios, clientes, personal de la organización y proveedores.



- El Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad por parte de un Ingeniero industrial permite que éste aporte su conocimiento técnico en cada una de las áreas de la empresa, detecte puntos críticos y plantee mejoras para el beneficio de la organización.
- Con los resultados de la implementación se recomienda que la Gerencia general de CESS Ltda. lleve el Sistema de Gestión de la Calidad a otras sucursales de la empresa, con el fin de darle cumplimiento a su plan estratégico definido al inicio del proyecto.
- Se recomienda crear una guía de autoevaluación para el Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de que los responsables de los procesos puedan evaluar el desempeño del proceso a su cargo de manera objetiva.
- Se recomienda la ampliación del Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, considerando el Servicio de Telemercadeo.



12. BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION
ICONTEC. Manual para las Pequeñas Empresas: Guía sobre la Norma ISO
9001: 2000, Santa fé de Bogotá D.C. ICONTEC. 2001.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION
ICONTEC. Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del
desempeño NTC ISO 9004. Bogotá D.C. ICONTEC. 2002.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION
ICONTEC. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario
NTC ISO 9000. Bogotá D.C. ICONTEC. 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION
ICONTEC. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos NTC ISO 9001.
Bogotá D.C. ICONTEC. 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION
ICONTEC. Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para las auditorías de
calidad NTC ISO 19011. Bogotá D.C. ICONTEC. 2000.

DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN Y EDUCACIÓN CONTINUA UIS
Memorias del diplomado en gestión de la calidad basado en la norma ISO
9001: 2000
Bucaramanga. 2003

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Memorias de los módulos de fundamentación, planificación, documentación
y, medición análisis y mejora de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO
9000.
Bucaramanga. 2004.



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

<http://bureauveritas.com.co/bureauveritas/index.html>

http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html.

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm>



13. ANEXOS



Anexo A

Matriz de interrelación de los cargos de CESS Ltda.

	Gerente	Subgerente	Dir. sucurs.	Dir.Calid.	Dir.R.H	Dir.Sist.	Coor. Opera.	Ases. Intern.	Ases. Extern	Aux. Sistem.	Mensajero	Secretaria
Gerente												
Subgerente	3											
Dir. sucurs.	3	3										
Dir.Calid.	3	3	2									
Dir.R.H.	3	3	2	2								
Dir.Sist.	3	3	2	2	2							
Coor. Opera.	3	3	3	2	1	2						
Ases.Intern.	3	3	3	1	1	1	3					
Ases.Extern.	3	3	3	1	1	0	3	1				
Aux. Sistem.	3	3	3	1	1	3	1	1	0			
Mensajero	3	3	3	1	1	0	1	0	0	0		
Secretaria	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	

Tipos de interrelaciones	
Autoridad	3
Apoyo en la toma de decisiones	2
Relación indirecta	1
No hay relación	0



Anexo B

Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad Basado en el Cumplimiento de los Requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2000

EMPRESA : CESS Ltda.

FECHA : Agosto 3 de 2004

ASESOR: : Edwin Hernández

GUIA PARA LA TABULACIÓN	
No.	DESCRIPCIÓN
1	Definido informalmente y no está documentado
2	Se tiene documentado pero no se aplica
3	En proceso de análisis de información y preparación de documentos
4	En proceso de revisión
5	En proceso de aprobación
6	En proceso de difusión e implementación
7	En proceso de Auditoría interna
8	En proceso de Acción correctiva/ preventiva
9	Cierre de no conformidades
10	Listo para preauditoría



REQUISITOS DE LA NORMA		ESCALA										RESULTADO
4.1	Requisitos Generales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4.1	¿Se encuentran identificados los procesos que hacen parte del SGC?	X										No se encuentran identificados los procesos del Sistema de Gestión de la calidad.
4.1	¿Se cuenta con métodos de control para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces?	X										No se cuenta con mecanismos de seguimiento y control que garanticen la eficacia de los procesos.
4.1	¿Se ha identificado la interacción entre los procesos que hacen parte del SGC?	X										No se han identificado los procesos del Sistema de Gestión de la calidad, ni sus interacciones.
4.2	Requisitos de la Documentación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4.2.2	¿Existe un Manual de Calidad en el cual se encuentra plasmada la estructura del SGC?	X										La empresa no cuenta con un Manual de Calidad que especifique el Sistema de Gestión de la calidad de la empresa.
4.2.3	¿Se ha definido un procedimiento para el control de los documentos del SGC?	X										No existe un procedimiento para el control de los documentos del Sistema de Gestión de la calidad.
4.2.3	¿Existe una Guía para la Elaboración de los Documentos del SGC?	X										La empresa no cuenta con una guía que oriente el proceso de elaboración de documentos.
4.2.3	¿Esta organizada y existe una relación de la documentación que hace parte del SGC?	X										La empresa no cuenta con documentación que soporten su operación. Existen unos registros pero éstos no se encuentran controlados.
4.2.4	¿Se ha definido un procedimiento para la administración de los registros que suministren una evidencia objetiva del funcionamiento del SGC?	X										No existe un procedimiento para el control de los registros.
4.2.4	¿Están organizados los registros que hacen parte del SGC?	X										Los pocos registros que circulan en la empresa, no se encuentran organizados, ni controlados
5.1	Compromiso de la Dirección	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	



REQUISITOS DE LA NORMA		ESCALA										RESULTADO	
5.1	¿Esta claramente definida la Política de Calidad de la Empresa?	X											La empresa no tiene definida una política de calidad.
5.1	¿Están claramente definidos los Objetivos de la Calidad?	X											La empresa no tiene definido unos objetivos de calidad
5.1	¿Ha sido socializada y difundida ampliamente la Política de la Calidad?	X											No existe una política de calidad definida
5.2	Enfoque al cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.2	¿Existe evidencia de que se determinan y se cumplen los requisitos del cliente?	X											Existe evidencia de que algunos requisitos del cliente se cumple, como por ejemplo: Entrega de informes, realización de reembolsos, evidencia de la prestación del servicio de Recaudo de cartera.
5.2	¿Se evalúa la satisfacción del cliente?	X											La empresa no tiene establecido los mecanismos para medir la satisfacción del cliente, simplemente espera que el cliente arroje el resultado de las efectividades y con eso se hacen la idea de cuál es la opinión del cliente sobre el servicio, y ahí tienen la oportunidad de reaccionar.
5.3	Política de calidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.3	¿Es adecuada la política de calidad al propósito de la organización?	X											La empresa no tiene documentada una política de calidad
5.3	¿Es comunicada y entendida dentro de la organización?	X											No existe una política de calidad que establezca el compromiso de la empresa con la calidad
5.3	¿Es revisada para su continua adecuación?	X											
5.4	Planificación de la Calidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.4.1	¿Los objetivos de calidad han sido establecidos en las funciones y niveles pertinentes?	X											La empresa no tiene definido unos objetivos de calidad



REQUISITOS DE LA NORMA		ESCALA										RESULTADO		
5.4.2	¿Se planifican los cambios que pueden afectar la integridad del SGC?	X												La empresa no cuenta con un Sistema formalizado y con un enfoque hacia la calidad, por tal motivo las decisiones no buscan garantizar éste requisito de la norma.
5.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
5.5.1	¿Se tienen definidas las responsabilidades y autoridades al interior de la organización?	X												Aunque la mayoría del personal tenga conocimiento del nivel de responsabilidad y autoridad, la empresa no cuenta con documentos: Organigrama, Manual de funciones o procedimientos; que faciliten que ésta información sea consultada y recordada constantemente. Existen personas que aún tienen confusión sobre cual es su autoridad.
5.5.2	¿Se ha seleccionado y designado un Representante de la Dirección para el SGC?	X												No existe un representante de la dirección para el Sistema de Gestión de la calidad; pero el gerente afirma que asumirá ese reto.
5.5.3	¿Se han definido y establecido los canales de comunicación necesarios para el buen funcionamiento del SGC?	X												La empresa no ha formalizado los canales de comunicación que actualmente utiliza, lo que permite ver que no están claramente definidos y estandarizados para todos en la organización.
5.5.3	¿Los procesos de comunicación establecidos favorecen el buen funcionamiento del SGC?	X												
5.6	Revisión por la Dirección	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
5.6.1	¿Se han establecido las entradas y los resultados de la revisión por la dirección del SGC?	X												Debido a que no existe un Sistema formalizado con un enfoque hacia la calidad que cumpla los requisitos de la NTC ISO 9001:2000, no existe evidencia de la realización de la revisión por la dirección.
6.1	Provisión de Recursos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			



REQUISITOS DE LA NORMA		ESCALA										RESULTADO	
6.1	¿Existe un procedimiento establecido para el aprovisionamiento oportuno de los recursos necesarios para el funcionamiento del SGC?	X											No existe un procedimiento para el aprovisionamiento oportuno de los recursos: Físicos, económicos o humanos. La asignación de recursos se asigna sin ninguna evaluación que pretenda el mantenimiento de un Sistema de Gestión de la calidad.
6.2	Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6.2.2	¿Se han determinado las competencias necesarias para el personal que realice trabajos que afecten la calidad de los servicios?	X											La empresa no tiene definida las competencias que debe reunir el personal para la adecuada realización de los trabajos que afecten la calidad de los servicios. Esto ha conllevado a que el proceso de selección presente debilidades.
6.2.2	¿Se ha definido un procedimiento para identificar las necesidades de formación del personal con respecto al SGC y la forma de suplirlas?	X											La empresa no cuenta con un mecanismo que permita detectar las necesidades de formación de los empleados. No existe evidencia de las formaciones que en algún momento se hayan realizado.
6.2.2	¿Se encuentran organizados los registros que evidencian la educación, formación, habilidades y experiencia del personal?	X											Se encuentra que faltan las hojas de vida de algunos empleados y las que existen no poseen la totalidad de los registros que evidencien la competencia del personal en cuanto a Educación, formación, habilidad y experiencia.
6.3	Infraestructura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6.3	Existe un plan para el mantenimiento de los equipos que afectan la calidad de los servicios?	X											La empresa no cuenta con un plan para el mantenimiento de los equipos que afectan la calidad de los servicios. Además la infraestructura ya cubrió su capacidad máxima; esta planeado la compra y traslado al piso 10 del edificio Davivienda.
6.4	Ambiente de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		



REQUISITOS DE LA NORMA		ESCALA										RESULTADO	
6.4	¿Posee la empresa conformado el COPASO?	X											La empresa no tiene conformado el COPASO, ni cuenta con un programa de Salud ocupacional que permita proporcionar los requisitos mínimos de salud, higiene y seguridad en el sitio de trabajo.
7.1	Planificación de la Realización del Producto y/o Servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7.1	¿Se planifican los procesos para la realización de los servicios?	X											La empresa no tiene un plan que indique la manera como se va a desarrollar el servicio, por lo tanto no cuenta con evidencia del seguimiento y la medición en sus etapas de realización, ni los responsables en cada una de ellas.
7.1	¿Están claramente definidos los requisitos del Producto y/o Servicio?	X											Los requisitos del cliente están claramente definidos en el contrato y el gerente afirma que algunos de ellos no se cumplen como se pactó y que hay una concesión implícita.
7.1	¿Se han establecido los registros que evidencian que la prestación de los servicios han sido previamente planificados?	X											No existen registros que evidencien que la realización de los servicios han sido previamente planificados. La planificación se realiza de manera básica en cualquier papel que luego son desechados.
7.2	Procesos Relacionados con el Cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7.2.1 7.2.2	¿Se ha definido un procedimiento que indique la manera en que se identifican y se revisan los requisitos del cliente relacionados con los servicios?	X											La revisión de los requisitos del cliente se garantiza con la firma del contrato; pero no existe un procedimiento adecuado que indique como identificar y revisar los requisitos del cliente.
7.2.3	¿Se han identificado y establecido los procesos de comunicación con el cliente?	X											Están identificados algunos medios de comunicación con el cliente, pero estos no están formalizados dentro de un procedimiento.



REQUISITOS DE LA NORMA		ESCALA										RESULTADO	
7.2.3	¿Los procesos de comunicación establecidos con el cliente son efectivos en cuanto que permiten evaluar su nivel de satisfacción?	X											Los medios de comunicación que se encuentran identificados, son aprovechados por la empresa para intercambiar información o recibir la percepción del cliente. Aunque se considera que permiten evaluar el nivel de satisfacción del cliente, no existe evidencia del análisis de la información recolectada que indique si el nivel de satisfacción del cliente aumenta o se disminuye.
7.3	Diseño y Desarrollo (No aplica)												
7.4	Compras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7.4.1	¿Se han identificado cuáles son las compras que inciden en la realización de los servicios?	X											La empresa logra identificar las compras que pueden afectar la realización de los servicios.
7.4.1	¿La organización tiene criterios claramente definidos para la selección y evaluación de proveedores?	X											Existen criterios para evaluar los proveedores como: Precio, cumplimiento en las especificaciones, calidad, pero éstos no están formalizados y no han sido evaluados para saber si son los adecuados o si se necesitan determinar otros. No existe evidencia de la evaluación de los proveedores.
7.4.1	¿Se han definido los criterios para la reevaluación periódica de los proveedores?	X											Los criterios de reevaluación no están formalizados, ni documentados. No existe evidencia de la reevaluación a proveedores.
7.4.2	¿Se definen al proveedor claramente los requisitos que deben cumplir los insumos y servicios a comprar?	X											La empresa comunica al proveedor los requisitos que debe cumplir el producto o servicio a comprar, pero no existe evidencia a través de una orden de compra por ejemplo, de que se asegura de la adecuación de esos requisitos de compra antes de comunicárselos al proveedor.



REQUISITOS DE LA NORMA		ESCALA										RESULTADO	
7.4.3	¿Existe evidencia de la verificación de las compras?	X											La empresa revisa el producto comprado pero no existe la evidencia de ello.
7.5	Producción y/o Prestación del Servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7.5.1	¿Existen controles para la adecuada prestación de los servicios?	X											La empresa posee controles básicos para prestar el servicio, pero no se han evaluado si son los más convenientes.
7.5.2	¿Se han identificados procesos de realización de los servicios que requieran ser validados?	X											No existe validación para los procesos de realización de los servicios.
7.5.3	¿Se ha definido la forma en que se va a garantizar la identificación y trazabilidad de los servicios?	X											La empresa no tiene definida la manera como se garantiza la identificación y trazabilidad de los servicios.
7.5.4	¿Se ha definido un procedimiento para el adecuado manejo de los bienes suministrados por los clientes?	X											La empresa no tiene formalizada la manera como se identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente.
7.5.5	¿Se ha definido un procedimiento para garantizar el debido manejo y preservación de los servicios en la empresa?	X											Existe el mecanismo para preservar el servicio de recaudo de cartera pero no está formalizado y documentado. Para los servicios de verificación de solicitudes e investigación de bienes, el servicio no se preserva.
7.6	Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición (No aplica)												
8.2	Seguimiento y Medición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8.2.1	¿Se han definido los métodos que permitan obtener y utilizar la información relacionada con la satisfacción del cliente?	X											No están definidos los métodos que permitan analizar el nivel de satisfacción de los clientes. Las quejas que llegan a la empresa provenientes de los clientes o deudores no tienen evidencia de su tratamiento o análisis.



REQUISITOS DE LA NORMA		ESCALA								RESULTADO
8.2.2	¿Esta definido claramente el procedimiento para la realización de las auditorias internas de calidad?	X								No existe un procedimiento para realizar auditorías internas de calidad.
8.2.2	¿Existen auditores internos de calidad o un plan para su formación?	X								La empresa no cuenta con auditores internos de calidad, ni posee un plan para su formación
8.2.2	¿Los candidatos seleccionados para las auditorias internas de calidad tienen la formación necesaria para desarrollar su función?	X								
8.2.2	¿Se ha elaborado un programa de auditorias internas de calidad?	X								No existe un programa para la realización de las auditorías internas de calidad.
8.2.3	¿Están claramente definidos los métodos para el seguimiento y medición de los procesos?	X								No se cuentan con mecanismos adecuados que permitan el seguimiento y medición de los procesos.
8.2.3	¿Se han definidos indicadores por proceso que permitan medir su mejoramiento?	X								No se encuentran identificados los procesos del Sistema de Gestión de la calidad y por lo tanto no existen indicadores relacionados con ellos que permitan medir su mejoramiento.
8.2.4	¿ Están claramente definidos los criterios de aceptación del producto y/o servicio?	X								Se identifican las características de calidad del servicio y sus criterios de aceptación pero no están formalizados y documentados.
8.2.4	¿Están claramente definidos los métodos para el seguimiento y medición del producto y/o servicio?	X								Para el servicio de recaudo de cartera existe un seguimiento que es realizado por medio del Software de Recaudo de cartera, pero no esta documentado y es necesario evaluar las posibilidades de nuevos seguimientos y plantear mediciones. Los servicios de Verificación ocular e Investigaciones de bienes no tienen




REQUISITOS DE LA NORMA		ESCALA										RESULTADO
												asociados seguimientos, ni mediciones, a las características del servicio.
8.2.4	¿La liberación del producto sólo se da hasta que se verifique el cumplimiento de las disposiciones planificadas?	X										No esta formalizado, ni documentado el acuerdo entre la empresa y el cliente para la liberación del producto.
8.2.4	¿Están claramente identificados las responsabilidades con respecto al seguimiento y medición?	X										No esta claramente identificado el responsable del seguimiento que se hace por medio del software al servicio de Recaudo de cartera. Los servicios de verificación ocular e investigación de bienes no tienen asociados seguimientos, ni mediciones a las características del servicio, por lo tanto no existe un responsable de ello.
8.2.4	¿Se mantiene evidencia del seguimiento y medición del producto y/o servicio?	X										No existe evidencia de los seguimientos y mediciones realizadas a las características de calidad de los servicios.
8.3	Control del Producto y/o Servicio no Conforme	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8.3	¿Se ha definido claramente el procedimiento para el control de productos y/o servicios no conformes?	X										No existe un procedimiento que indique el tratamiento que debe darse cuando se presente un servicio no conforme. Se tienen identificados algunos servicios no conformes pero no están documentados y no existen evidencias de algún tratamiento que se haya dado cuando se han presentado.
8.4	Análisis de Datos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8.4	¿Existe evidencia del análisis de datos que permita demostrar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Gestión de la calidad e identificar oportunidades para la mejora continua?	X										No hay evidencia de que se realicen análisis de datos relacionados con la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos de los servicios, los proveedores y, las características y las tendencias de los procesos y de los servicios.



REQUISITOS DE LA NORMA		ESCALA										RESULTADO	
8.4	¿Existe evidencia del análisis de datos que permita demostrar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Gestión de la calidad e identificar oportunidades para la mejora continua?	X											No hay evidencia de que se realicen análisis de datos relacionados con la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos de los servicios, los proveedores y, las características y las tendencias de los procesos y de los servicios.
8.5	Mejora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8.5.1	¿Se ha definido claramente la forma en que el uso de la Política de la Calidad, los Objetivos de la Calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y, la revisión por la dirección van a contribuir a la mejora continua de la eficacia del SGC?	X											La empresa no tiene definida una política de calidad, unos objetivos de calidad, no realiza auditorías internas; no tiene evidencias de análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, y de revisiones por la dirección; por lo tanto no es posible contribuir a la mejora continua por medio de estos elementos.
8.5.2	¿Se ha establecido un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones correctivas?	X											No existe un procedimiento documentado para implementar y verificar la eficacia de las acciones correctivas.
8.5.3	¿Se ha establecido un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones preventivas?	X											No existe un procedimiento documentado para implementar y verificar las acciones preventivas.



Anexo C
Formato para la Caracterización de los procesos

Revisión:	Código: XXYY-ZZ	
Fecha:	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: (Nombre del proceso)	

Objetivo	
Alcance	
Responsable	

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE

Recursos	Procesos de soporte	Requisitos Norma ISO 9000:2000

	Actividad	Frecuencia
Seguimiento		
Medición		

DOCUMENTOS

Revisó:	Aprobó:	Copia Controlada: _____
Cargo:	Cargo:	Copia no controlada: _____



Anexo D Listado maestro de documentos

Categoría		Código	Revisión	Nombre Documento	Fecha	Ubicación	Cargo Recibe
INT	EXT				Aprobación		
	X			NTC- ISO 9001: 2000		Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X			01	Portafolio de Servicios	09/03/2005		Gerente general
X				Informe final de auditoría		Carp. auditorías de calidad	Dir. Asegur. Calidad
X				Informe de resultados de la gestión del proceso		Carp. Revisión por la dirección	Gerente general
X				Acta de Revisión por la dirección		Carp. Revisión por la dirección	Gerente general
X		MCMA-01	01	Manual de calidad del Sistema de Gestión de la Calidad de CESS Ltda.	22/07/2005	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Gerente general
X		MFRH-01	01	Manual de funciones	01/12/2004	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		PRMA-01	01	Control de documentos y registros	20/09/2004	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X		PRMA-02	01	Acciones correctivas	24/02/2005	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X		PRMA-03	01	Acciones preventivas	24/02/2005	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X		PRMA-04	01	Auditorías internas de calidad	05/05/2005	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X		PRSI-01	01	Mantenimiento de equipos	29/11/2004	Carpeta proc. Sistemas	Dir. Sistemas
X		PRRH-01	01	Recurso humano	28/02/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		PRCO-01	01	Procedimiento de compras	08/03/2005	Carpeta proc. compras	Gerente general
X		PRCM-01	01	Procedimiento de comercialización	11/03/2005	Carpeta proc. Comercialización	Gerente general
X		PRRC-01	01	Procedimiento de recaudo de cartera	19/01/2005	Carpeta proc. Recaudo cartera	Coordinador de operaciones
X		PRRC-02	01	Servicio no conforme	19/01/2005	Carpeta proc. Recaudo cartera	Coordinador de operaciones
X		PRVS-01	01	Procedimiento de verificación ocular de solicitudes	14/02/2005	Carpeta proc. Verific. Solicit.	Coordinador de operaciones
X		PRVS-02	01	Servicio no conforme	14/02/2005	Carpeta proc. Verific. Solicit.	Coordinador de operaciones
X		PRIB-01	01	Procedimiento de investigación de bienes	19/03/2005	Carpeta proc. Inv. Bienes	Coordinador de operaciones
X		PRIB-02	01	Servicio no conforme	19/03/2005	Carpeta proc. Inv. Bienes	Coordinador de operaciones
X		INMA-01	01	Informe final de auditoría	05/05/2005	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X		INPE-01	01	Revisión por la dirección	10/05/2005	Carpeta proc. Planeación Estrat.	Gerente general

DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SGC PARA
LA EMPRESA CESS LTDA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LOS
LINEAMIENTOS DE LA NTC- ISO 9001:2000



Categoría		Código	Revisión	Nombre Documento	Fecha	Ubicación	Cargo Recibe
INT	EXT				Aprobación		
X		INRH-01	01	Evaluación del desempeño	20/11/2004	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		INRH-02	01	Evaluación de habilidades	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		INRH-03	01	Selección de los empleados	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		INRC-01	01	Seguimiento de recaudo de cartera	28/04/2005	Carpeta proc. Recaudo cartera	Coordinador de operaciones
X		ODPE-01	01	Misión	28/09/2004	Carpeta proc. Planeación Estrat.	Gerente general
X		ODPE-02	01	Visión	28/09/2004	Carpeta proc. Planeación Estrat.	Gerente general
X		ODPE-03	01	Alcance	28/09/2004	Carpeta proc. Planeación Estrat.	Gerente general
X		ODPE-04	01	Organigrama	28/09/2004	Carpeta proc. Planeación Estrat.	Gerente general
X		ODPE-05	01	Política de calidad	28/09/2004	Carpeta proc. Planeación Estrat.	Gerente general
X		ODPE-06	01	Despliegue objetivos de calidad	28/09/2004	Carpeta proc. Planeación Estrat.	Gerente general
X		ODPE-07	01	Matriz de interrelación de cargos	28/09/2004	Carpeta proc. Planeación Estrat.	Gerente general
X		ODPE-08	01	Mapa de procesos	28/09/2004	Carpeta proc. Planeación Estrat.	Gerente general
X		ODPE-09	01	Caracterización del proceso: Planeación Estratégica	28/09/2004	Carpeta proc. Planeación Estrat.	Gerente general
X		ODPE-10	01	Indicadores de gestión de CESS Ltda	10/11/2004	Carpeta proc. Planeación Estrat.	Gerente general
X		ODMA-01	01	Caracterización del proceso: Medición, Análisis, mejora	28/09/2004	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X		ODRH-01	01	Caracterización del proceso: Recurso humano	28/09/2004	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		ODSI-01	01	Caracterización del proceso: Sistemas	28/09/2004	Carpeta proc. Sistemas	Dir. Sistemas
X		ODSI-02	01	Seguridad de la información	01/07/2005		Dir. Sistemas
X		ODVS-01	01	Caracterización del proceso: Verificación de solicitudes	28/09/2004	Carpeta proc. Verific. Solicit.	Coordinador de operaciones
X		ODIB-01	01	Caracterización del proceso: Investigación de bienes	28/09/2004	Carpeta proc. Inv. Bienes	Coordinador de operaciones
X		ODRC-01	01	Caracterización del proceso: Recaudo de cartera	28/09/2004	Carpeta. Proc. Recau. Cartera	Coordinador de operaciones
X		ODCO-01	01	Caracterización del proceso: Compras	28/09/2004	Carpeta proc. Compras	Gerente general
X		ODCM-01	01	Caracterización del proceso: Comercialización	28/09/2004	Carpeta. Proc. Comercialización	Gerente general
X		FOPE-01	01	Indicadores de gestión	11/03/2005	Carpeta de cada uno de los procesos del Sistema	Gerente general

DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SGC PARA
LA EMPRESA CESS LTDA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LOS
LINEAMIENTOS DE LA NTC- ISO 9001:2000



Categoría		Código	Revisión	Nombre Documento	Fecha	Ubicación	Cargo Recibe
INT	EXT				Aprobación		
X		FOPE-02	01	Plan de acción establecido por la dirección	10/05/2005	Carp. Revisión por la dirección	Gerente general
X		FOSI-01	01	Control de backups	08/10/2004	carpeta de backups	Dir. Sistemas
X		FOSI-02	01	Ejecución de sistemas	11/10/2004	carpeta ejecución de sistemas	Dir. Sistemas
X		FOSI-03	01	Cronograma de mantenimiento preventivo	29/11/2004	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-04	01	Ficha técnica de los computadores	01/12/2004	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-05	01	Ficha técnica planta telefónica	14/12/2004	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-06	01	Hoja de vida de los equipos	01/12/2004	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-07	01	Historial de asignación de computadores	01/12/2004	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-08	01	Lista de chequeo para computadores	29/11/2004	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-09	01	Lista de chequeo planta telefónica	29/11/2004	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-10	01	Historial de software	28/02/2005	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-11	01	Inventario equipo tecnológico	28/02/2005	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-12	01	Control de entregas de diskettes	07/03/2005	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-13	01	Recepción de solicitudes de mantenimiento	07/03/2005	Carpeta de recep. Mantenimiento	Coordinador de operaciones
X		FOSI-14	01	Lista de chequeo UPS	14/12/2004	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-15	01	Ficha técnica UPS	14/12/2004	Carpeta equipos tecnológicos	Dir. Sistemas
X		FOSI-16	01	Limpieza Base de datos	28/02/2005	carpeta de backups	Dir. Sistemas
X		FOSI-17	01	Control de backups a gerencia	08/10/2004	carpeta de backups	Dir. Sistemas
X		FORH-01	01	Evaluación del desempeño	18/11/2004	Carpeta proc. Recur. Humano, carpeta seguimiento de la cartera (Cargos del servicio, los mismos del registro de habilidades)	Dir. Recurso humano
X		FORH-02	01	Personal desertado	14/12/2004	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		FORH-03	01	Inducción general y específica	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		FORH-04	01	Plan de mejoramiento de competencias	02/03/2005	Carpeta mejoramiento competencias	Dir. Recurso humano

DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SGC PARA
LA EMPRESA CESS LTDA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LOS
LINEAMIENTOS DE LA NTC- ISO 9001:2000



Categoría		Código	Revisión	Nombre Documento	Fecha	Ubicación	Cargo Recibe
INT	EXT				Aprobación		
X		FORH-05	01	Evaluación de mejoramiento de competencias	02/03/2005	Carpeta mejoramiento competencias	Dir. Recurso humano
X		FORH-06	01	ejecución de diligencias	28/02/2005	Carpeta ejecución de diligencias	Secretaria-recepcionista
X		FORH-07	01	Historial de habilidades y desempeño	11/03/2005	Carpeta historial habilidades y desempeño	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-01	01	Evaluación de habilidades Gerente general	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-04	01	Evaluación de habilidades Director de Aseguramiento de la calidad	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-05	01	Evaluación de habilidades Director de Recurso humano	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-06	01	Evaluación de habilidades Director de Sistemas	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-07	01	Evaluación de habilidades Auxiliar de Sistemas	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-08	01	Evaluación de habilidades Coordinador de operaciones	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-09	01	Evaluación de habilidades Asesor interno de cartera administrativa	02/03/2005	Carpeta seguimiento de la cartera	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-10	01	Evaluación de habilidades Asesor interno de cartera prejurídica	02/03/2005	Carpeta seguimiento de la cartera	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-12	01	Evaluación de habilidades Asesor externo de cartera	02/03/2005	Carpeta seguimiento de la cartera	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-13	01	Evaluación de habilidades Asesor externo de verificación ocular de solicitudes	02/03/2005	Carpeta seguimiento de la cartera	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-14	01	Evaluación de habilidades Asesor interno de verificación telefónica de solicitudes	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-15	01	Evaluación de habilidades Asesor externo de investigación de bienes	02/03/2005	Carpeta seguimiento de la cartera	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-16	01	Evaluación de habilidades Mensajero	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		FORH-08-17	01	Evaluación de habilidades Secretaria - recepcionista	02/03/2005	Carpeta proc. Recur. Humano	Dir. Recurso humano
X		FORH-09	01	Prueba selección asesor interno	02/03/2005	Carpeta pruebas selección	Dir. Recurso humano
X		FORH-10	01	Prueba selección asesor externo	02/03/2005	Carpeta pruebas selección	Dir. Recurso humano
X		FORH-11	01	Actividades de selección de personal	02/03/2005	Carpeta pruebas selección	Dir. Recurso humano

DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SGC PARA
LA EMPRESA CESS LTDA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LOS
LINEAMIENTOS DE LA NTC- ISO 9001:2000



Categoría		Código	Revisión	Nombre Documento	Fecha	Ubicación	Cargo Recibe
INT	EXT				Aprobación		
X		FORH-12	01	Registro de llegadas tardes	02/03/2005	Control de llegadas tardes	Dir. Recurso humano
X		FORH-13	01	Registro de ausencias del personal	02/03/2005	Control de ausencias	Dir. Recurso humano
X		FOMA-01	01	Creación y/o modificación de documentos	20/09/2004	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X		FOMA-02	01	Distribución de documentos	20/09/2004	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X		FOMA-03	01	Listado maestro de documentos	20/09/2004	C://SGC Cess Ltda/ medición análisis y mejora/control documentos y registros	Dir. Asegur. Calidad
X		FOMA-04	01	Difusión de documentos	20/09/2004	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X		FOMA-05	01	Control de registros	20/09/2004	C://SGC Cess Ltda/ medición análisis y mejora/control documentos y registros	Dir. Asegur. Calidad
X		FOMA-06	01	Solicitud de acción correctiva y preventiva	24/02/2005	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X		FOMA-07	01	Administración de las acciones	24/02/2005	Carpeta proc. Med. Anál. Mejor	Dir. Asegur. Calidad
X		FOMA-08	01	Programación de auditorías	05/05/2005	Carp. auditorías de calidad	Dir. Asegur. Calidad
X		FOMA-09	01	Agenda de la auditoría	05/05/2005	Carp. auditorías de calidad	Dir. Asegur. Calidad
X		FOMA-10	01	Lista de verificación	05/05/2005	Carp. auditorías de calidad	Dir. Asegur. Calidad
X		FOMA-11	01	Competencias auditor interno	05/05/2005	Carp. auditorías de calidad	Dir. Asegur. Calidad
X		FOCM-01	01	Ficha técnica del servicio	09/11/2004	Carpeta. Proc. De los servicios	Coordinador de operaciones
X		FOCM-02	01	Formato de quejas	05/10/2004	carpeta de quejas	Gerente general
X		FOCM-03	01	Análisis de requisitos para licitación	11/03/2005	Carpeta Proc. Comercialización	Gerente general
X		FOCM-04	01	control de cambios en la licitación	11/03/2005	Carpeta Proc. Comercialización	Gerente general
X		FOCM-05	01	Resultados de la licitación	11/03/2005	Carpeta Proc. Comercialización	Gerente general
X		FOCM-06	01	Análisis de la competencia	11/03/2005	Carpeta Proc. Comercialización	Gerente general
X		FOCM-07	01	Seguimiento a los clientes potenciales	11/03/2005	Seguimiento clientes potenciales	Gerente general
X		FOCM-08	01	Programación de visitas	11/03/2005	Carpeta programación de visitas	Gerente general
X		FOCM-09	01	Resultado de visita a los clientes	11/03/2005	Carpeta Resultado de visitas	Gerente general
X		FOCM-10	01	Seguimiento de la propuesta de negocio	11/03/2005	Carpeta Proc. Comercialización	Gerente general

DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SGC PARA
LA EMPRESA CESS LTDA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LOS
LINEAMIENTOS DE LA NTC- ISO 9001:2000



Categoría		Código	Revisión	Nombre Documento	Fecha	Ubicación	Cargo Recibe
INT	EXT				Aprobación		
X		FOCM-11	01	Control de cambios de la propuesta	11/03/2005	Carpeta Proc. Comercialización	Gerente general
X		FOCM-12	01	Histórico de propuestas rechazadas	11/03/2005	Carpeta Proc. Comercialización	Gerente general
X		FOCM-13	01	Encuesta de satisfacción	11/03/2005	Carpeta Proc. Comercialización	Gerente general
X		FOCM-14	01	Modificaciones de los requisitos del cliente durante la prestación del servicio	11/03/2005	Carpeta Proc. Comercialización	Gerente general
X		FOCO-01	01	Solicitud de compra	08/03/2005	Carpeta compras solicitadas	Gerente general
X		FOCO-02	01	Evaluación de proveedores	08/03/2005	Carpeta proc. compras	Gerente general
X		FOCO-03	01	Identificación proveedor seleccionado	09/03/2005	Carpeta proc. compras	Gerente general
X		FOCO-04	01	Orden de compra	08/03/2005	Carpeta compras solicitadas	Gerente general
X		FOCO-05	01	Recepción de la compra	09/03/2005	Carpeta compras solicitadas	Gerente general
X		FOCO-06	01	Reevaluación de proveedores	09/03/2005	Carpeta proc. compras	Gerente general
X		FOCO-07	01	Cumplimiento de garantía	09/03/2005	Carpeta compras solicitadas	Gerente general
X		FOCO-08	01	Registro del proveedor	22/04/2005	Carpeta proveedores	Gerente general
X		FOCO-09	01	Control facturas venta Cess Ltda.	22/04/2005	Control facturas venta	Coordinador de operaciones
X		FOCO-10	01	Compra de servicios	08/03/2005	Carpeta proc. compras	Gerente general
X		FORC-01	01	Resultado operativo asesor interno	18/11/2004	Seguimiento de la cartera	Coordinador de operaciones
X		FORC-02	01	Resultado operativo asesor externo	14/12/2004	Seguimiento de la cartera	Coordinador de operaciones
X		FORC-03	01	verificación visitas domiciliarias	28/04/2005	Seguimiento de la cartera	Coordinador de operaciones
X		FORC-04	01	programación seguimiento a los asesores	28/04/2005	Seguimiento de la cartera	Coordinador de operaciones
X		FORC-05	01	Seguimiento recaudo de cartera	28/04/2005	Seguimiento de la cartera	Coordinador de operaciones
X		FORC-06	01	Verificación de la gestión	28/04/2005	Seguimiento de la cartera	Coordinador de operaciones
X		FORC-07	01	Seguimiento visitas domiciliarias	28/04/2005	Seguimiento de la cartera	Coordinador de operaciones
X		FORC-08	01	Estándar de planificación para el recaudo de cartera	28/04/2005	Planificación Recaudo cartera	Subgerente general
X		FORC-09	01	Control de la producción para el recaudo de cartera	28/04/2005	Planificación Recaudo cartera	Subgerente general
X		FORC-10	01	Planificador asesores externos	28/04/2005	Visitas asesores externos	Coordinador de operaciones

DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SGC PARA
 LA EMPRESA CESS LTDA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA BAJO LOS
 LINEAMIENTOS DE LA NTC- ISO 9001:2000



Categoría		Código	Revisión	Nombre Documento	Fecha	Ubicación	Cargo Recibe
INT	EXT				Aprobación		
X		FORC-11	01	Resultado visitas domiciliarias	28/04/2005	Visitas asesores externos	Coordinador de operaciones
X		FORC-12	01	Servicio no conforme	19/01/2005	Carpeta proc. Recaudo cartera	Coordinador de operaciones
X		FORC-13	01	Retroalimentación en la comunicación	28/02/2005	Seguimiento de la cartera	Coordinador de operaciones
X		FOIB-01	01	Planificador de investigación de bienes	19/03/2005	Carpeta proc. Inv. Bienes	Coordinador de operaciones
X		FOIB-02	01	Resultado de la investigación de bienes	19/03/2005	Carpeta proc. Inv. Bienes	Coordinador de operaciones



Anexo E
Matriz de cumplimiento de los requisitos de la NTC- ISO 9001:2000

REQUISITO	PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE CESS LTDA								
	Planeación estratégica	Medición, análisis y mejora	Comercialización	Sistemas	Recaudo de cartera	Verificación de solicitudes	Investigación de bienes	Compras	Recurso humano
4									
4,1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4,2									
4,2,1		X							
4,2,2		X							
4,2,3		X							
4,2,4		X							
5									
5,1	X								
5,2	X		X						
5,3	X								
5,4									
5,4,1	X								
5,4,2	X								
5,5									
5,5,1	X								
5,5,2	X								
5,5,3	X								
5,6									
5,6,1	X								
5,6,2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5,6,3	X								
6									
6,1	X								



REQUISITO	PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE CESS LTDA								
	Planeación estratégica	Medición, análisis y mejora	Comercialización	Sistemas	Recaudo de cartera	Verificación de solicitudes	Investigación de bienes	Compras	Recurso humano
6,2									
6,2,1									X
6,2,2									X
6,3	X								
6,4					X	X	X		X
7									
7,1					X	X	X		
7,2									
7,2,1			X						
7,2,2			X						
7,2,3			X						
7,3	EXCLUSIÓN								
7,4									
7,4,1								X	
7,4,2								X	
7,4,3								X	
7,5									
7,5,1					X	X	X		
7,5,2					X	X	X		
7,5,3				X	X	X	X		
7,5,4				X	X	X	X		
7,5,5				X	X	X	X		
7,6	EXCLUSION								



REQUISITO	PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE CESS LTDA								
	Planeación estratégica	Medición, análisis y mejora	Comercialización	Sistemas	Recaudo de cartera	Verificación de solicitudes	Investigación de bienes	Compras	Recurso humano
8									
8,1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8,2									
8,2,1			X						
8,2,2		X							
8,2,3	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8,2,4					X	X	X		
8,3					X	X	X		
8,4	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8,5									
8,5,1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8,5,2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8,5,3	X	X	X	X	X	X	X	X	X