

**DISEÑO, DOCUMENTACION, IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN CREZCAMOS S.A, BASADO EN LOS REQUISITOS
DE LA NORMA NTC ISO 9001:2008.**

DANUIL VEGA RIAÑO

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

2010

**DISEÑO, DOCUMENTACION, IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN CREZCAMOS S.A, BASADO EN LOS REQUISITOS
DE LA NORMA NTC ISO 9001:2008.**

DANUIL VEGA RIAÑO

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

**Director
Ing. Jorge Eliécer Figueroa Vargas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2010**

DEDICATORIA

*A Dios por darme la dicha de pertenecer a la familia Vega Riaño,
A mis padres por su entrega total y apoyo en cada momento vivido,
Acompañándome en todas las etapas de este camino que inicia con este logro
Tan importante en mi vida.*

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	15
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.2 Específicos.	15
1.1.3 Alcance	16
2. MARCO DE REFERENCIA	17
2.1 MARCO TEÓRICO	17
2.1.1 Historia de la Calidad	17
2.1.2 Las Normas ISO 900018	
2.1.3 El sistema de administración de calidad (S.A.C.)	20
2.1.4 Sistema de gestión de la calidad	21
2.1.5 La Norma ISO 9001:2008	21
2.1.6 Enfoque basado en procesos	22
2.1.7 Indicadores de gestión	23
2.1.8 Beneficios De Los Indicadores De Gestión	23
2.1.9 El ciclo PHVA y resultados del enfoque basado en procesos	24
3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	30
3.1 IDENTIFICACIÓN DE CREZCAMOS S.A	30
3.2 RESEÑA HISTÓRICA DE CREZCAMOS S.A	30
3.3 MISIÓN DE CREZCAMOS S.A	33
3.4 VISIÓN CREZCAMOS S.A	33
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
3.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	34
3.7 POBLACIÓN ATENDIDA	36
3.8 INFORMACIÓN GENERAL DE CREZCAMOS S.A	37

4. METODOLOGIA	38
5. DIAGNÓSTICO	40
5.1 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA FRENTE A LA NORMA ISO 9001:2008.	40
5.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	42
6. PLANIFICACIÓN	46
6.1 ALCANCE DEL SGC Y EXCLUSIONES	46
6.2 POLÍTICA DE CALIDAD	47
Figura 7. Matriz Construcción de la Política de Calidad	48
6.3 OBJETIVOS DE CALIDAD	49
6.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	50
6.4.1 Procesos Estratégicos.	52
6.4.2 Procesos de Realización del Servicio o Misionales	53
6.4.3 Procesos de Apoyo o Soporte	54
6.5 DEFINICIÓN DE RESPONSABLES (COMITÉ DE CALIDAD, LÍDERES DE PROCESO)	56
6.6 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	56
6.7 INDICADORES DE GESTIÓN	59
7. SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACION	61
7.1 SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	61
7.2 CAPACITACIÓN	63
8. DOCUMENTACION	68
8.1 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA	68
8.2 MANUAL DE CALIDAD	72
8.3 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN SEGÚN LA NTC ISO 9001:2008	72
8.3.1 Documentos requeridos por la NTC ISO 9001:2008	73
8.4 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	75
9. IMPLEMENTACIÓN	76
9.1 DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN	76

9.2 QUEJAS Y RECLAMOS	81
9.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	85
10. EVALUACIÓN	89
10.1 AUDITORÍAS INTERNAS	90
10.1.1 Plan de Auditoría	90
10.1.2 Listas de Verificación	90
10.1.3 Realización Primera Auditoría Interna de Calidad	91
10.1.4 Realización Segunda Auditoría Interna de Calidad	91
10.2 PLANES DE ACCIÓN DE LAS AUDITORÍAS.	93
10.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	100
10.4 DIAGNÓSTICO FINAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	102
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	111

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: El ciclo "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar"	25
Figura 2. Estructura organizacional general	34
Figura 3. Servicios Financieros de Crezcamos S.A	34
Figura 4. Portafolio de Seguros de Crezcamos S.A	35
Figura 5. Cobertura de Crezcamos S.A en el Nororiente Colombiano	36
Figura 6. Resultado Diagnóstico Inicial.	42
Figura 7. Matriz Construcción de la Política de Calidad	48
Figura 8. Objetivos de Calidad Crezcamos S.A	50
Figura 9. Mapa De Procesos Crezcamos S.A	52
Figura 10. Procesos Estratégicos Crezcamos S.A	52
Figura 11. Procesos De Realización del Servicio Crezcamos S.A	53
Figura 12. Procesos De Soporte Crezcamos S.A	55
Figura 13. Formato Caracterización de un Proceso	58
Figura 14. Hoja de Vida Indicadores Objetivos de Calidad	59
Figura 15. Imagen Programa Crezcamos Juntos	61
Figura 16. Codificación de Documentos	69
Figura 17. Codificación de los Procesos del SGC en Crezcamos S.A	70
Figura 18. Tipos de Documentos del SGC de Crezcamos S.A	71
Figura 19. Estructura Documental del SGC De Crezcamos S.A	71
Figura 20. Requisitos de la Documentación según la NTC ISO 9001:2008	73
Figura 21. Listado Maestro de Registros	74
Figura 22. Formato PQRSF	83
Figura 23. Formato Tratamiento de PQRS	83
Figura 24: Ficha Técnica Estudio de Servicio al Cliente	86
Figura 25. Formato Plan de Segunda Auditoría Interna	92

Figura 26: Análisis de Causas Formato Acciones Correctivas y Preventivas.	94
Figura 27. Diagnóstico Final del SGC frente a requisitos de la NTC ISO 9001	103

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Explicación del Diagnóstico Inicial	41
Tabla 2. Capacitaciones Realizadas en la Organización	65
Tabla 3. Hallazgos y Mejoras Realizadas a partir de las visitas en oficinas comerciales.	77
Tabla 4. Número de PQRSF en Informes Mensuales	84
Tabla 5. Plan de acción	96
Tabla 6. Plan de Acción Segunda Auditoría	97
Tabla 7. Comparación entre Diagnóstico Final vs Diagnóstico Inicial	103

RESUMEN

TITULO: DISEÑO, DOCUMENTACION, IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN CREZCAMOS S.A BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008^{*}.

AUTOR: DANUIL VEGA RIAÑO^{**}

PALABRAS CLAVES: Sistema, gestión, calidad, procesos, implementación, mejora

DESCRIPCION:

La institución Microfinanciera Crezcamos S.A decide implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), buscando en esta, una herramienta de gestión que permita mejorar el control y el desempeño de sus procesos, fortaleciendo continuamente sus servicios a nivel microfinanciero y procurando poder seguir cumpliendo su misión de contribuir al desarrollo económico de las zonas donde hace presencia en el Nororiente Colombiano.

Este trabajo abarcó las etapas de diseño, documentación, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de la organización. La realización de un diagnostico inicial de la organización permitió conocer la brecha existente entre el modelo de gestión propuesto por la norma ISO 9001:2008 y la gestión existente en la organización, a partir de lo encontrado se realizó la planificación del Sistema, creando las directrices de calidad para la organización y documentando los procesos del SGC. Durante todo el proyecto se realizaron capacitaciones, buscando un entendimiento y sensibilización frente a la importancia del SGC en la organización y una adecuada implementación de la herramienta en la compañía.

Finalmente se evidenció un gran avance frente a lo encontrado inicialmente en la organización según los requisitos fijados por la norma, este avance se muestra en el nivel de implementación logrado en Crezcamos S.A y el establecimiento de los planes de mejora a partir de los hallazgos encontrados gracias a las auditorías internas, temáticas descritas en el presente trabajo de grado.

* Tesis de Grado Modalidad Práctica Empresarial

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Director: Ingeniero Industrial Jorge Eliecer Figueroa Vargas

ABSTRACT

TITLE: DESIGN, DOCUMENTATION, IMPLEMENTATION AND EVALUATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT CREZCAMOS S.A BASED IN THE REQUERIMENTS OF THE NTC ISO 9001:2008 .

AUTHORS: DANUIL VEGA RIAÑO**

KEY WORDS: System, management, quality, process, implementation, improvement.

DESCRIPTION:

Crezcamos SA microfinance institution decides to implement a Quality Management System (QMS), looking at this, a management tool to improve control and performance of their processes, continuously strengthen microfinance services to level and seeking to continue its mission to contribute to economic development in areas where have presence in northeast Colombia.

This project covered the stages of design, documentation, implementation and evaluation of the Quality Management System of the organization. The realization of an initial diagnosis of the organization permitted to know the gap between the management model proposed by ISO 9001:2008 and management within the organization, from the findings was carried out planning system, creating guidelines quality for the organization and documenting the processes of the QMS. Throughout the project were carried out training, looking for understanding and raising awareness of the importance of the QMS in the organization and proper implementation of the tool in the company.

Finally, it showed a great improvement over what was found initially in the organization according to the requirements set by the standard, this development is shown in the level of implementation achieved in Crezcamos SA and the establishment of improvement plans from the findings because internal audits, themes described in this paper grade.

* Work of Degree Modality Internship

** Physical-Mechanics Engineering Faculty, School of Industrial and Business Studies, Director Industrial Engineer Jorge Eliécer Figueroa Vargas

INTRODUCCIÓN

La necesidad de mejorar constantemente en la competitividad de los mercados nacionales e internacionales a que se ven enfrentadas actualmente las organizaciones colombianas, la globalización y los vertiginosos cambios tecnológicos que han modificado drásticamente el ambiente competitivo para las empresas nacionales, originan cambios de vital importancia para las organizaciones colombianas, que deben optar por implementar herramientas de gestión que las encaminen a fortalecer sus procesos y obtener una mejor posición competitiva frente a sus competidores.

Un sistema de gestión de calidad es una herramienta que contribuye a que las compañías gestionen sus recursos hacia la búsqueda de efectividad organizacional gracias a los principios o pilares que este posee. El implementar estos principios en cualquier tipo de organización, contribuye a la supervivencia de las empresas, estableciendo una cultura de calidad en toda la organización, orientada al enfoque al cliente, la gestión de los procesos, el mejoramiento continuo y el aumento del bienestar organizacional.

El adoptar un Sistema de Gestión de Calidad responde no solo a la necesidad de certificación para alcanzar posicionamiento de las organizaciones tanto a nivel regional como internacional, también supone una mayor rentabilidad, mayor retención de clientes, menos quejas y reclamos, reducción de costos por eliminación de reprocesos, mayor compromiso por parte del recurso humano de la organización y aumento de la capacidad para atraer nuevos clientes.

Lo anterior motiva a CREZCAMOS S.A a asumir el reto de implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 con el objetivo de estandarizar sus procesos, mejorar continuamente sus servicios a nivel microfinanciero y poder seguir cumpliendo su misión de contribuir al desarrollo económico de la población de bajos ingresos, rural y urbana de las zonas donde hace presencia en el territorio nacional.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Generales. Diseñar, documentar, implementar y evaluar un Sistema de Gestión de la Calidad en CREZCAMOS S.A, basado en los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2008.

1.1.2 Específicos.

- Elaborar un diagnóstico teniendo en cuenta los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2008 que permita identificar el estado actual de la empresa, los procesos que harán parte del Sistema de Gestión, así como las fortalezas y debilidades que puedan ser de utilidad para el proceso.
- Sensibilizar, capacitar y comprometer a todo el personal que labora en CREZCAMOS S.A. en cada una de las etapas que conlleva la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Documentar los procesos desarrollados en CREZCAMOS S.A. por medio de la identificación y revisión de la información existente que permita establecer mejoras y la elaboración de nuevos documentos que garanticen el cumplimiento de los requisitos establecido en la Norma NTC ISO 9001:2008.
- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en CREZCAMOS S.A. estandarizando de esta forma los procesos desarrollados en la empresa.
- Realizar dos auditorías internas para evaluar el estado del Sistema de Gestión de Calidad, e identificar oportunidades de mejora en sus procesos.
- Definir los planes de mejora resultado de las auditorías.

1.1.3 Alcance. El proyecto abarca todas las actividades de diseño, documentación, implementación y evaluación de resultados del Sistema de Gestión de Calidad a través de auditorías; para los servicios de CREZCAMOS S.A., de acuerdo a la norma NTC ISO 9001:2008.

Este proceso culmina con la realización de dos auditorías internas y la elaboración de un plan de acción de los hallazgos encontrados en las auditorías internas del Sistema.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Historia de la Calidad¹. La evolución de los conceptos de Calidad en las últimas décadas ha determinado que los pautas que antes se aplicaban estrictamente a una tarea de control ejercida en alguna dependencia de la fábrica, empresa o taller de manufactura hoy se hayan convertido en una importante herramienta de gestión, que se aplica en todas las áreas de una organización.

Tradicionalmente, "Calidad", en su definición básica implica satisfacción del cliente. Este, siempre fue visto como el consumidor final de nuestros productos o servicios y era el destinatario de nuestros esfuerzos dirigidos a interpretar y satisfacer sus necesidades.

La calidad era controlada al finalizar el proceso de producción mediante inspecciones, desechando aquellos productos que considerábamos no cumplían con las pautas de calidad determinadas.

Esto implicaba evitar el impacto de la falla en el cliente, pero a un costo muy elevado ya que el proceso estaba terminado y el gasto consumado.

Sin embargo, los conceptos de Calidad se han desarrollado en los últimos años y han ampliado el universo de todos los involucrados en el proceso productivo. Los clientes de una organización son, además del consumidor final, los dueños de la misma, sus empleados, sus proveedores y en última instancia la sociedad. Todos estos actores esperan que las actividades de la organización realizadas con efectividad y eficiencia logren satisfacer sus expectativas.

Otro punto de desarrollo importante es el paso del Control, como único factor de determinación de la Calidad de un producto, al concepto de gestión. Todas las actividades de la empresa quedan bajo el manto del Sistema de Gestión de Calidad.

¹ Gestión por Procesos 2007. ICONTEC Agudelo Luis Fernando

2.1.2 Las Normas ISO 9000. La familia de normas ISO 9000 es una consecuencia de los requerimientos y necesidades productivas que surgieron durante la Segunda Guerra Mundial; es una secuela de la ausencia de controles, de la falta de métodos sistemáticos y de productos que cumplieran con ciertos requisitos y estándares de calidad en el Reino Unido y Europa, para la manufactura, elaboración y conducción de la industria armamentista. El resultado de la implementación de estándares durante la guerra dio a conocer estas inspecciones y controles dentro del contexto de la calidad. A esta productividad con patrones o estándares se adhieren autores de teorías que giran alrededor de la calidad como Wilfrido Pareto (Principio de Pareto) y Walter Shewart (Círculo de la Calidad).

Al iniciar el año 1960 la temática de la calidad toma un giro hacia la inspección y aseguramiento de la calidad. En el continente Americano se ejecuta el despliegue de un esquema que fija requisitos, se le llama Quality Program Requirements MIL-Q-9858- el inicio de la normatividad aplicada al sector militar.

La relevancia que adquieren los sistemas de aseguramiento de la calidad cobra gran importancia cuando su aplicación aparece de forma obligatoria en la realización de la industria nuclear. Estos sistemas son asumidos como consecuencia de varios sucesos ocurridos en los años 50's y 60's, donde en algunos de estos hubo pérdidas humanas. Por esta razón el aseguramiento de la calidad se convirtió en la solución definitiva para este tipo de situaciones y serios inconvenientes presentados.

Con el pasar del tiempo varios países también fueron desarrollando normatividad y políticas encaminadas al aseguramiento de la calidad. En 1974 la British Standard publica la BS 5179 como guía o normatividad para el aseguramiento de la calidad y en el 1979 se publica por primera vez la norma BS 5750, norma que establece un método enfocado a controlar los resultados en la realización del producto.

En 1987, la BS 5750 se convierte en ISO 9000, bajo la conformación de la Organización Internacional de Normalización (ISO), organismo que confederó varios países a nivel mundial y que tiene como función promover estándares para productos y servicios. Gracias a esto la ISO publicó por primera vez los estándares para el aseguramiento de la

calidad en 1987. Periódicamente acorde a su sistema de mejoramiento este organismo actualiza sus normas.

Actualmente la familia de normas ISO 9000 tiene las siguientes normas para Sistemas de Gestión de Calidad en sus últimas versiones:

ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario

ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos

ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una Organización – Enfoque de Gestión de Calidad.

La ISO 9000 con su familia de normas, es un modelo sistemático para asegurar la calidad. Exige una estrecha relación entre el cliente y el proveedor; también interrelaciona cada una de las áreas de la organización y minimiza el factor de error en la toma de decisiones de la organización; por lo que se adopta como sistema válido, fiable y realizable. El mismo busca efectuar acciones preventivas y correctivas por lo que se debe dar seguimiento a las mismas y erradicar las No-conformidades a modo de complementar dichas acciones y disminuir considerablemente las devoluciones que se hagan de los productos o servicios con el menor costo posible.

El objetivo primordial de ISO 9001 es incrementar la confianza de los clientes en las organizaciones y consumidores. Es de gran importancia, el establecer la capacidad de la organización para cumplir con los requerimientos - requisitos del cliente, buscando el mejor beneficio y una relación de gana – gana para las partes.

Otro propósito relevante de las normas es impedir fallos y equivocaciones en el desarrollo de las actividades establecidas en la documentación, asegurando el mejoramiento continuo, no solo en los procesos como tales, sino en el servicio, en el producto y en los procedimientos, instructivos, etc, de manera que el sistema de gestión marche casi de manera autónoma, según criterios de control que aseguren el cumplimiento riguroso de los requerimientos de los clientes relacionados con el producto, servicio y tiempo de entrega.

2.1.3 El sistema de administración de calidad (S.A.C.)². Es el conjunto de documentos por medio de los cuales la organización asegura la calidad de su operación, en sus productos y/o servicios, el cual está formado por los siguientes documentos:

- Manual de calidad, procedimientos generales, instrucciones de trabajo, registros de calidad.

Las Normas ISO 9000, son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de gestión de la calidad.

Para demostrar su capacidad de satisfacer la necesidad de los clientes, la Norma NTC – ISO 9004:2000, va más lejos, proporcionando recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones. Un objetivo de las revisiones del año 2000 de la familia de normas ISO 9000 es simplificar la estructura y reducir el número de Normas dentro de la familia. La norma ISO 9001:2008, tiene la intención de ser genérica y aplicable a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y categoría de producto. No obstante, se reconoce que no todos los requisitos de esta Norma serán necesariamente pertinentes para todas las organizaciones.

La nueva Norma ISO 9001:2008, continua promoviendo la adopción de un enfoque basado en los procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora un Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C.).

La ISO 9001:2008 no contiene nuevos requisitos, solamente introduce aclaraciones a los requisitos ya existentes en ISO 9001:2000 en base a los ocho años de experiencia en la implementación de la norma en todo el mundo con cerca de un millón de certificados emitidos en 170 países. También se introducen cambios intentando mejorar la consistencia con ISO 14001:2004.

² <http://www.itch.edu.mx/academic/industrial/admoncalidad/index.html>

2.1.4 Sistema de gestión de la calidad³. Un Sistema de Gestión de la Calidad es un método sistemático para desarrollar productos y/o servicios y para suministrar el servicio al cliente después de la venta, con base en la comprensión total y en un pleno conocimiento de las necesidades del cliente. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos el cliente.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad tienen que ver con la evaluación de la manera como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas y demostrar que se hicieron. Muchas pequeñas empresas ya están realizando gran parte de las operaciones que la norma especifica.

2.1.5 La Norma ISO 9001:2008⁴. La norma ISO 9001:2008 es un modelo de gestión de la calidad con un enfoque en procesos en el que juega un papel importantísimo, entre otros aspectos, la satisfacción del cliente y la mejora continua. Sus requisitos son flexibles y fácilmente adaptables a las necesidades y características de cada organización.

La nueva versión de la norma ISO 9.001:2008 fue publicada en Noviembre de 2008, fruto del trabajo realizado por el Comité ISO TC/176/SC2.

La norma ISO 9001:2008 mantiene de forma general la filosofía del enfoque por procesos y los ocho principios de gestión de la calidad, a la vez que seguirá siendo genérica y aplicable a cualquier organización independientemente de su actividad, tamaño o su carácter público o privado.

Si bien los cambios abarcan prácticamente la totalidad de los apartados de la norma, éstos no suponen un impacto para los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones basadas en la ISO 9001:2000, ya que fundamentalmente están enfocados a mejorar o enfatizar aspectos como:

³ ISO 9001 en Empresas de Ingeniería 2005. ICONTEC Caicedo Navarrete Nydia

⁴ <http://www.isotools.org>

- Importancia relevante del cumplimiento legal y reglamentario.
- Alineación con los elementos comunes de los sistemas ISO 14001.
- Mayor coherencia con otras normas de la familia ISO 9000
- Mejora del control de los procesos subcontratados.
- Aumento de comprensión en la interpretación y entendimiento de los elementos de la norma para facilitar su uso.
- Eliminación de ambigüedades en el tratamiento de algunas actividades

En caso que alguno de los requisitos fijados en la norma ISO 9001 no sea aplicable a la actividad desarrollada por la organización, debido a la clase de servicio o producto ofrecido, puede considerarse su exclusión, solo si dicho requisito que se desea excluir se encuentra limitado a los establecidos en el numeral 7. Realización del Producto, y solo si esta exclusión no afecta la capacidad de la organización para proporcionar un servicio o producto que cumpla con todos los requisitos del cliente o reglamentarios. Bajo ninguna circunstancia la organización puede excluir, en su implementación, alguno de los otros numerales de la norma ISO 9001:2008.⁵

La certificación de una organización bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2008 garantiza confianza reforzada en la capacidad que tiene la organización para suministrar en forma consistente los servicios acordados, da una mejor posición competitiva, así como produce un mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, ya que es la resultante del esfuerzo colectivo de la empresa. La gestión de la calidad constituye la base de la familia de normas ISO 9000 y de ahí la importancia de su implantación para el logro de la eficiencia y eficacia económica deseada.

2.1.6 Enfoque basado en procesos⁶. Es uno de los pilares o principios de los Sistemas de Gestión de Calidad. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con él transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos

⁵ NTC ISO 9001:2008

⁶ Gestión por Procesos 2007. ICONTEC Agudelo Luis Fernando

dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Una ventaja el enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción .Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

2.1.7 Indicadores de gestión⁷. A medida como avanza la globalización, las organizaciones se vieron en la necesidad de implementar sistemas por medio de los cuales se permite evaluar el desempeño tanto de sus gerentes, así como de cada una de las actividades desarrolladas por éstas, todo lo anterior con el fin de poder tomar decisiones de tipo gerencial, para mantenerse vigente en el entorno dinámico y competitivo que prevalece actualmente.

2.1.8 Beneficios De Los Indicadores De Gestión. Algunos de los beneficios que se obtienen al implementar un adecuado sistema de indicadores de gestión, se exponen a continuación:

- 1 Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.

⁷ Indicadores de Gestión – 2da. Edición. Beltrán Jaramillo Jesús

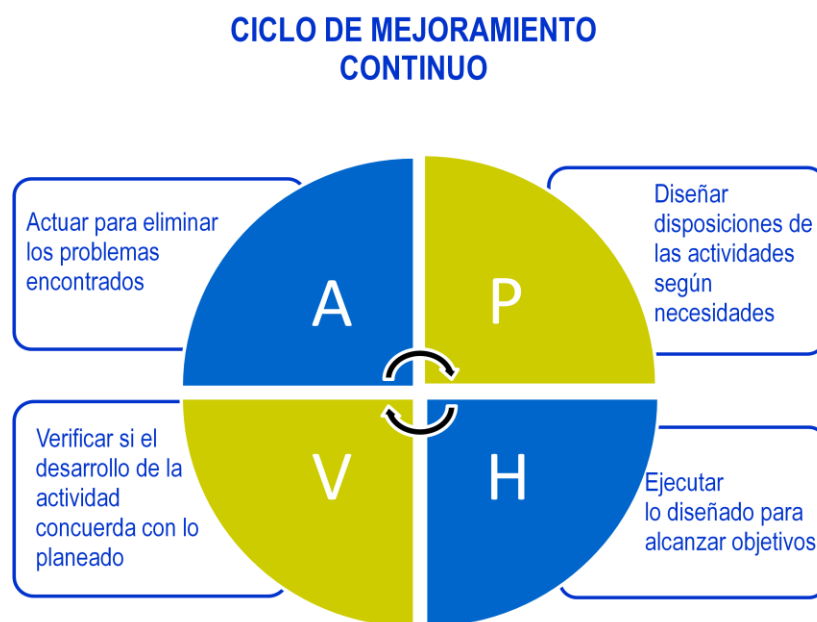
- 2 Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- 3 Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y optimización del servicio prestado.
- 4 Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- 5 Facilitar la toma de decisiones.
- 6 Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- 7 Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial (Benchmarking).
- 8 Permite verificar la efectividad de los cambios implementados en la empresa.

2.1.9 El ciclo PHVA y resultados del enfoque basado en procesos⁸. El ciclo "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming. Por esa razón es frecuentemente conocido como "Ciclo de Deming". Existe una extensa literatura sobre el ciclo PHVA en numerosos idiomas.

El concepto de PHVA es algo que está presente en todas las áreas de nuestra vida profesional y personal, y se utiliza continuamente, tanto formalmente como de manera informal, consciente o subconscientemente, en todo lo que hacemos. Cada actividad, no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca en este ciclo interminable:

⁸ <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar>

Figura 1: El ciclo "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar"



Fuente. Creación del Autor

Dentro del contexto de un Sistema Gestión de la Calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

El apartado 0.2 en la introducción de la Norma ISO 9001:2008 establece, refiriéndose al enfoque basado en procesos:

"Un enfoque basado en procesos, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de":

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

⁹La estructura actual de la norma ISO 9001 está basada en el ciclo de mejoramiento continuo, ciclo de Deming o ciclo PHVA. Cada uno de los elementos del Sistema de Gestión de Calidad se orienta a las disposiciones establecidas en este ciclo.

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a los requerimientos del cliente y las políticas de la organización.

Mediante la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad se determinan los procesos presentes en la organización a partir de la cadena de valor y la complejidad existente, así como cada uno de los elementos que componen la caracterización de cada proceso; se definen objetivos y la política de calidad para el direccionamiento de la organización, se determinan las responsabilidades y la autoridad de cada uno de los miembros de la organización. Se definen los recursos necesarios para la implementación, desarrollo y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, la competencia necesaria para el buen desarrollo de los proyectos y las actividades para el mantenimiento de la infraestructura. La estructuración del Sistema de Gestión y control determinará su comportamiento frente al entorno del afuera y el mañana y los requisitos del hoy y el ahora, para su plena satisfacción.

Actividades:

- Documentar lo que se hace, como, por quién y cuándo

⁹ ISO 9001: 2008 En Empresas de Ingeniería Civil Londoño Isaza Jorge

- Determinación de objetivos cuantificables y medibles
- Estudios de factibilidad y viabilidad
- Análisis y resolución de posibles fallos
- Plan de control del proceso.

Hacer: Implementar los procesos, fortaleciendo la educación y capacitación.

Luego de la planeación de la organización se procede a la ejecución del proyecto por parte de la organización. En esta fase, actúan todos los miembros de la organización; se conoce la razón y el alcance de la tarea por desarrollar según los requisitos del cliente, es entonces cuando la organización comienza su etapa de crecimiento, desarrollo y liderazgo para la realización del producto o servicio. Se establecen todas las actividades y etapas para la ejecución del proyecto que van desde la realización de la planificación del proyecto, compras, realización del proyecto y verificación de las actividades ejecutadas.

Actividades:

- Asignación de medios adecuados
- Formación y entrenamiento del personal
- Autocontroles.

Verificar: Realizar el seguimiento y medir los procesos y productos, contra las políticas, los objetivos y los requerimientos del servicio e informar sobre los resultados.

Es la manera de ejercer control sobre el sistema. Se verifican las actividades para hacer que se cumpla lo planificado, con el fin de conocer el desempeño de la organización. La verificación puede ser realizada a través de Auditorías Internas al Sistema de Gestión, verificación de la percepción del cliente en cuanto al cumplimiento de sus requisitos, desempeño de los procesos a través de los indicadores de gestión definidos, verificación de la calidad del producto o servicio entregado al cliente y verificación de los compromisos adquiridos por la organización.

Actividades:

- Inspección de proceso y de producto

- Índices de Calidad
- Costos de No Calidad
- Estudios estadísticos.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Como resultado de la verificación, la organización inicia el mejoramiento continuo tomando las acciones necesarias para que las desviaciones, fallos o problemas encontrados se corrijan y se asegure que no se volverán a presentar dentro de la organización.

Actividades:

- Recolección de información.
- Planificar acciones correctivas.
- Realimentar el ciclo.

Resultados del enfoque por procesos:

- Mejora de la situación de cara a clientes y mercado
- Mejora por tanto de la competitividad
- Mejor ambiente de trabajo
- Aumento creciente de la eficiencia
- Mayor rentabilidad.

Dentro del contexto de la Norma ISO 9001:2008, el enfoque basado en procesos incluye los procesos necesarios para la realización del producto, y los otros procesos necesarios para la implementación eficaz del sistema de gestión de la calidad, tales como el proceso de auditoría interna, el proceso de revisión por la dirección, el proceso de análisis de datos y el proceso de gestión de recursos, entre otros. Todos los procesos pueden gestionarse utilizando el concepto PHVA.

Los requisitos para estos procesos se especifican en los siguientes capítulos de la Norma ISO 9001:2008:

- 4 Sistema de Gestión de la Calidad
- 5 Responsabilidad de la dirección
- 6 Gestión de los recursos
- 7 Realización del producto
- 8 Medición, análisis y mejora.

Los requisitos generales para un sistema de gestión de la calidad se definen en el apartado 4.1 de la Norma ISO 9001:2008.

3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.1 IDENTIFICACIÓN DE CREZCAMOS S.A

CREZCAMOS S.A es una sociedad comercial, sujeta a la normatividad y regulaciones comerciales colombianas. Fue constituida mediante la escritura pública No. 0782 de la Notaría 9 de Bucaramanga, del 01 de Abril de 2008, como sociedad anónima. Tiene como socios principales al Fondo Ganadero de Santander S.A FOGASA, al Frigorífico del Fondo Ganadero de Santander S.A y al Rural Impulse Fund INCOFIN de Bélgica. La última reforma estatutaria de la Compañía se protocolizó mediante escritura pública No 2099 del 07 de octubre de 2009 en la Notaría 9 del círculo de Bucaramanga, escritura en la cual se aumentó el capital autorizado de la compañía a \$ 7.500.000.000.

CREZCAMOS S.A se ha consolidado ágilmente como Institución Microfinanciera de largo alcance que ha llenado los espacios no atendidos por la banca formal principalmente en las zonas rurales de Aguachica, San Alberto, Ocaña, El Banco, Barrancabermeja, Rionegro, El Playón, Curumaní, Puerto Wilches.

3.2 RESEÑA HISTÓRICA DE CREZCAMOS S.A

En la década de los setenta, los instrumentos de apoyo en términos financieros hacia el sector microempresarial se enmarcaron dentro de un enfoque paternalista que consideraba que lo importante era hacer llegar el crédito en condiciones financieras favorables con el fin de “aliviar la pobreza”.

A partir de los ochenta, se dio el reconocimiento al sector de la microempresa como un sector con potencial de crecer como semillero de pequeñas y medianas empresas (pymes), al tiempo que era visto como mecanismo de canalización del apoyo social. Nacieron ONG que demostraron la posibilidad de financiar a las poblaciones de bajos ingresos con esquemas financieros rentables y autosostenibles.

A principios de los noventa se desarrollaron las “tecnologías de microcrédito” que fueron implementadas en diversas organizaciones de la región. Durante la década de los

noventa, el crecimiento de las ONG y la expansión de los servicios de crédito demostraron que las microfinancieras eran entidades rentables, autosostenibles y que la canalización de recursos del sector financiero al sector microempresarial era posible.

En este entorno, un colombiano, un santandereano, un microempresario de bajos recursos suele vivir al margen del circuito financiero normal. Como desconoce la función y los productos de la banca comercial formal y de la banca solidaria, desconfía de ésta, y su vida se desenvuelve entre transacciones en efectivo, servicios financieros informales y, en última instancia, el recurso a los usureros.

De acuerdo con las cifras a diciembre de 2007, 15.5 millones de colombianos mayores de edad tienen acceso al menos a un producto financiero, lo que representa un nivel de bancarización de 55.2% de la población adulta. Actualmente más de 612 mil personas tienen un microcrédito con el sector financiero.

Las microfinanzas constituyen una atractiva estrategia de desarrollo para un amplio espectro de actores, pues combinan los valores de la prestación de servicios orientada por el mercado, el espíritu empresarial, la autoayuda y la asistencia a los pobres. El potencial para llegar a un gran número de hogares y asistirlos en forma sostenible hizo de las microfinanzas una inversión de desarrollo popular en la década pasada y en el nuevo milenio.

En este contexto histórico y económico, en 1997 nace la Fundación Coopprofesores “FUNDACOOOP”, como una institución de derecho privado, de responsabilidad limitada, organizada como fundación, de utilidad común y sin ánimo de lucro, con autonomía jurídica, patrimonial administrativa para desarrollar sus fines dentro del marco de la ley y de sus estatutos.

Su objeto social inicial es atender las necesidades de educación de los asociados de la Cooperativa Coopprofesores y manejar el Colegio Coopprofesores que a la fecha llevaba 30 años de fundado y que fue creado por la cooperativa, sin embargo, y bajo la premisa del Séptimo Principio Cooperativo “Las cooperativas al mismo tiempo que cubre las necesidades y deseos de los asociados, trabajan para conseguir el desarrollo sostenible

de sus comunidades por medio de políticas aprobadas por sus asociados”, en el 2006 se decide ampliar el objeto social de Fundacoop, con el apoyo irrestricto de Coopprofesores, para facilitar el acceso al crédito a los sectores social y económicamente menos favorecidos apoyando acciones que beneficien el desarrollo de programas industriales, comerciales, educativos y culturales establecidos en el país. No obstante, fortaleciendo las actividades educativas hasta el momento realizadas por la Fundación.

FUNDACOOOP, inicia operaciones en Aguachica en el año 2006, presentándose como institución microfinanciera especializada en Micro-crédito. Sus operaciones se desarrollan en las mismas instalaciones de COOPROFESORES.

La propuesta de comunicación se desarrolló con un personaje real, generando una propuesta innovadora que acerque al usuario a la entidad, mediante un manejo más personalizado, menos corporativo, de allí que en la primera fase de siembra de marca el nombre de “Don Abundio ®” tiene un mayor peso que el de FUNDACOOOP. Esta “personalización” del servicio de crédito, permitió el rompimiento de barreras de sus nichos de mercado frente a sus prejuicios sobre las entidades de crédito y bancos. El balance de esta primera fase es bastante positivo, los beneficios generados en el área de influencia nos han posicionado rápidamente como una Institución que ofrece Préstamo fácil, Préstamo rápido, Préstamo para todos.

El gran éxito que se tuvo como fundación generó la oportunidad de pasar de un programa piloto en la ciudad de Aguachica, hacia la consolidación de una Institución Microfinanciera de largo alcance, que llene los espacios hasta el momento no atendidos de forma adecuada por la banca formal en las zonas rurales principalmente y con este esfuerzo y esta oportunidad empresarial era posible en la medida que la nueva compañía pudiera albergar socios, que unidos al sueño inicial, aportaran un capital social suficiente que permitiera la creación de la nueva compañía. De esta forma en abril del 2008 le dimos vida a Crezcamos S.A., a partir de la adquisición de los activos que tenía Fundacoop en el Programa Piloto de Microfinanzas y con el apoyo del Fondo Ganadero de Santander, compañía con alta presencia empresarial en la zona de influencia del programa inicial de microfinanzas.

La organización tiene como misión mejorar la situación de miles de familias que no pueden obtener préstamos, ahorrar, multiplicar sus activos, mitigar los riesgos o transferir recursos con seguridad, es un objetivo que Crezcamos se ha fijado para los próximos años.

La Banca Tradicional otorga préstamos a los que más tienen. Crezcamos da crédito al que no tiene, para nosotros el crédito es CONFIANZA y basamos nuestra gestión en una idea clave: “Confiar en la gente por lo que es y puede desarrollar, más que por lo que tiene”. Desde esta perspectiva, Crezcamos desde su transformación se fondea de recursos del Sector Financiero Nacional, Internacional y recursos propios, para canalizarlos hacia los sectores más desfavorecidos.

3.3 MISIÓN DE CREZCAMOS S.A

“Somos una Compañía que genera oportunidades de desarrollo para las micro y pequeñas empresas, satisfaciendo necesidades de productos y servicios financieros a través de tecnologías adecuadas, soluciones innovadoras y eficientes a escala masiva, responsabilidad social y respeto por la naturaleza.”

3.4 VISIÓN CREZCAMOS S.A

“Seremos en el Nororiente Colombiano, la Compañía Preferida, en la prestación de servicios financieros para las micro y pequeñas empresas; contribuyendo al desarrollo de la economía familiar de nuestros clientes.”

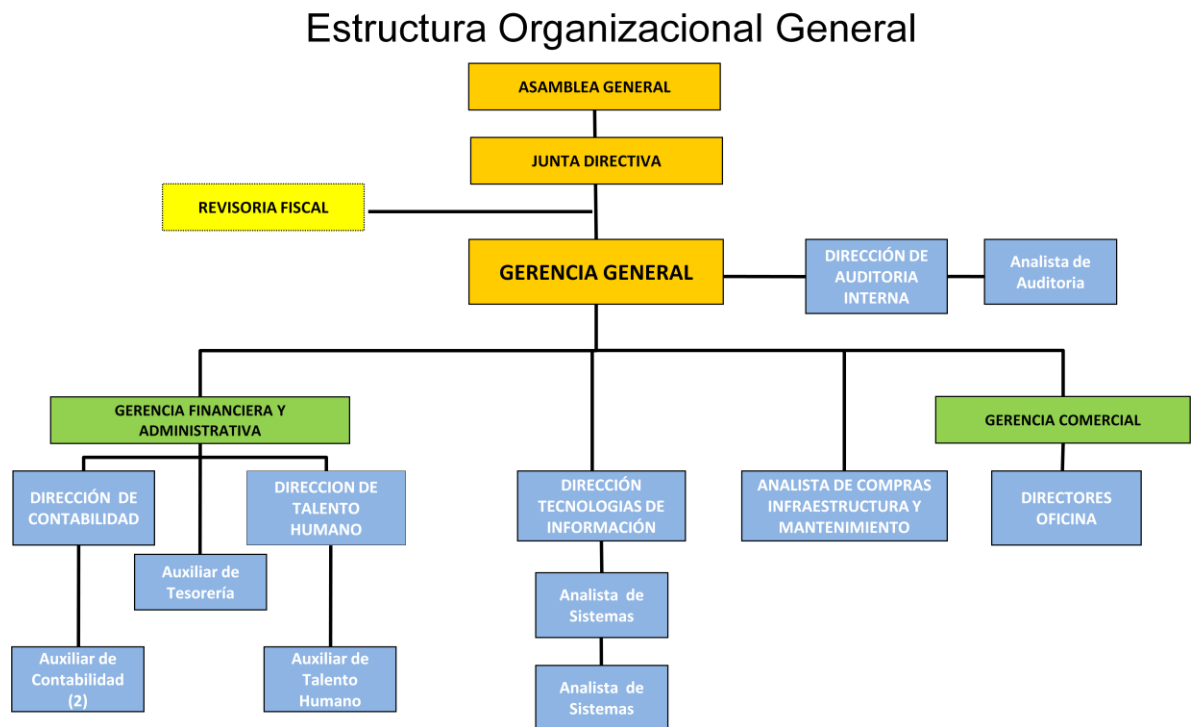
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Crezcamos S.A posee 20 empleados en la parte administrativa que soportan las actividades comerciales de la organización y hacen parte de la Dirección General en Bucaramanga.

A nivel comercial Crezcamos S.A cuenta con 57 empleados que se reparten entre 11 oficinas comerciales en los municipios de Bucaramanga, Barrancabermeja, San Alberto, Aguachica, Ocaña, El Banco y Valledupar.

Las responsabilidades y autoridades están distribuidas en el organigrama de la compañía que se muestra a continuación en la Figura 2:

Figura 2. Estructura organizacional general



Fuente: Crezcamos S.A

3.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Figura 3. Servicios Financieros de Crezcamos S.A



Fuente: Crezcamos S.A

- **Credinegocio:** Este producto ofrece la oportunidad de financiar a personas naturales que estén desarrollando actividades de microempresas en los sectores productivos, comercial y servicios preferiblemente de los estratos 1, 2, 3 y 4.
- **Crediagro:** Producto que financia compra de activos y capital de trabajo, enfocado al sector agropecuario y/o agroindustrial.
- **Credioportuno:** Aprobación de un crédito extra hasta por el 30% del último desembolso del credinegocio.
- **Credirenovación:** Es una línea de crédito que representa un privilegio para nuestros clientes, por lo cual pueden volver a tomar su crédito con las mismas coberturas y beneficios de su préstamo anterior.

Figura 4. Portafolio de Seguros de Crezcamos S.A



Fuente: Crezcamos S.A

Crezcamos S.A consciente de que la protección en estos tiempos es muy importante y pensando en la seguridad y bienestar de los clientes Crezcamos S.A y sus familias, desarrolló con el respaldo de MAPFRE COLOMBIA un completo portafolio de productos ante las pequeñas y grandes sorpresas que tiene la vida.

3.7 POBLACIÓN ATENDIDA

Principalmente la población atendida por Crezcamos S.A, pertenece actualmente a cinco departamentos, con los cuales se tiene una cobertura total de 28 municipios, llegando a través de un modelo de atención estratégico con el que se ha logrado ofrecer soluciones financieras a poblaciones que no habían sido atendidas por los oferentes de Microfinanzas. De esta manera Crezcamos S.A apoya y genera grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo, priorizando la cobertura de nuestros servicios en los sectores 1,2 y 3, los más bajos de la escala socioeconómica. En la figura 5 se muestra la cobertura que tiene Crezcamos S.A en la zona Nororiental del país:

Figura 5. Cobertura de Crezcamos S.A en el Nororiente Colombiano



Fuente: Crezcamos S.A

3.8 INFORMACIÓN GENERAL DE CREZCAMOS S.A

CREZCAMOS S.A.

NIT: 900211263 – 0

Representante Legal: JAIDER MAURICIO OSORIO SANCHEZ

Dirección General Bucaramanga

Teléfono: 07+6433888

Dirección: Calle 47 No. 29 - 65

Bucaramanga - Santander

4. METODOLOGIA

El procedimiento metodológico que se empleó para el desarrollo de este trabajo, se describe a continuación:

Diagnóstico: En este punto se reconoció el entorno donde se realiza el proyecto y se buscó identificar el estado actual de cumplimiento de la empresa respecto a la Norma ISO 9001:2008. Involucra las siguientes actividades:

- Evaluación del cumplimiento de los requisitos en los procesos según la norma ISO 9001: 2008.
- Revisión de los documentos y registros existentes.
- Identificación de los procesos claves dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

Planificación: Luego de tener identificados los procesos estratégicos, de realización del servicio y de apoyo, se realizaron las siguientes actividades:

- Revisión y ajuste de la Misión, Visión y Valores.
- Diseñar la política, objetivos de calidad e indicadores de gestión.
- Organizar los grupos primarios, sus integrantes, responsabilidades, plan de trabajo, entre otros.
- Definir los procesos que harán parte del SGC (Alcance del SGC).

Documentación: El objetivo de esta etapa fue adecuar los documentos existentes y generar los documentos adicionales que sean necesarios, teniendo en cuenta los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2008 y las necesidades internas de la organización. Involucra las siguientes actividades:

- Construir la metodología para la elaboración y el control de los documentos y registros: Guía de elaboración de documentos.

- Revisar los documentos existentes y diseñar los necesarios para dar cumplimiento a los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2008.
- Elaboración del Manual de Calidad.

Implementación: En esta etapa se realizó la socialización de los documentos y registros elaborados con el fin de que el personal implicado en los procesos de CREZCAMOS S.A. tenga conocimiento de ellos y los adopten en el desarrollo de sus tareas. Las actividades que se llevan a cabo en la etapa de implementación son las siguientes:

- Desarrollar actividades de socialización de la documentación en cada proceso.
- Socialización de las directrices del SGC (Política y Objetivos de Calidad).
- Capacitar en la elaboración de informes, seguimiento de no conformidades, elaboración de acciones preventivas y correctivas, entre otros.
- Realizar ajustes a los documentos en caso de ser necesario.

Evaluación: En esta etapa se evaluó el sistema, verificando el cumplimiento de los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2008. Las actividades que involucran la evaluación son las siguientes:

- Desarrollo de dos auditorías internas.
- Definir los planes acción producto de las auditorías.

Sensibilización y Capacitación: Teniendo en cuenta que un proyecto de estas características involucró a todo el personal tanto de las oficinas comerciales como de la administrativa, fue importante e indispensable realizar jornadas de sensibilización y capacitación con el objetivo de documentarlos sobre el tema de calidad, aclarando el papel de cada uno en el proceso, sus responsabilidades, etc. Cabe anotar que esta etapa se desarrolló a lo largo de todo el trabajo.

5. DIAGNÓSTICO

La realización de un diagnóstico previo al inicio del Sistema permite conocer el punto de partida de la implementación del sistema y sirve como referencia del esfuerzo y dedicación necesarios en todos los niveles de la organización para el adecuado inicio y posterior implementación de un SGC dentro de la organización.

5.1 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA FRENTE A LA NORMA ISO 9001:2008.

Como punto de partida una vez que Crezcamos S.A había decidido establecer un Sistema de Gestión de Calidad, tuvo que analizar en qué medida o en qué nivel su funcionamiento diario, las operaciones o actividades cotidianas se ajustaban a los requerimientos de la norma, para conocer esa brecha existente que había entre la gestión actual de Crezcamos S.A y el modelo planteado por ISO 9001:2008.

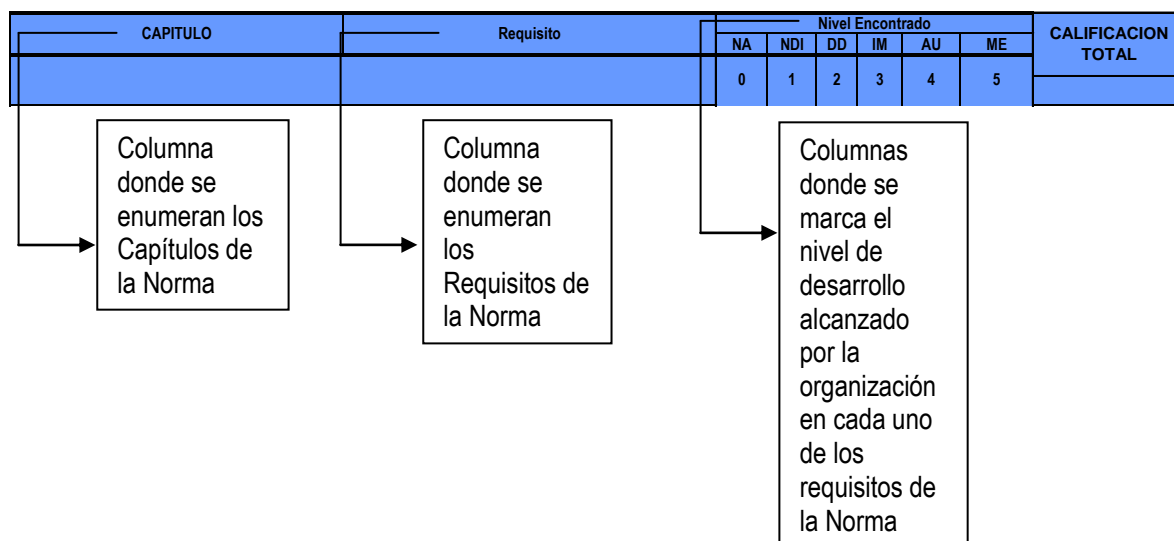
Por medio de la ejecución del diagnóstico previo a la implementación del Sistema, la alta dirección llegó a comprender el conjunto actual de acciones y herramientas con las que afronta cada día su labor y los problemas asociados al día a día, de igual forma le permitió conocer los aspectos favorables y débiles de la organización con respecto a la norma.

Tomando como guía los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, se elaboró una lista de chequeo donde se enumeran los requisitos de la norma y se cuantifica de 0 a 5 (Ver Tabla 1), según el nivel en el que se encuentra la organización frente a cada uno de los requisitos de la norma, donde NA=0; esto significa que el requisito no es aplicable a la organización, NDI=1; la organización no ha diseñado ni implementado actividades que le den cumplimiento del requisito, DD=2; la organización está en proceso de diseño o desarrollo de actividades que le den cumplimiento del requisito, IM=3; la organización posee registros, resultados y evidencias de las actividades que le den cumplimiento del requisito, AU=4; la organización ha implementado y auditado actividades que le den cumplimiento del requisito, ME=5; la organización ha implementado, auditado y mejorado actividades que le dan cumplimiento del requisito. (Ver Anexo A)

Tabla 1. Explicación del Diagnóstico Inicial



DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN FRENTE A REQUISITOS
DE LA NORMA ISO 9001:2008



Fuente. Creación del Autor

La metodología como se desarrolló el diagnóstico inicial de Crezcamos S.A, fue un enfoque simple basado en un nivel de desempeño muy fácil de entender. Este enfoque determina un grado “relativo” de desarrollo de la organización frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Para la realización del diagnóstico el Practicante – Facilitador de Calidad se reunió con el Gerente General de la organización y verificaron la lista de chequeo donde se presentaba cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008. El Practicante preguntaba al Directivo el nivel en el que se encontraba la organización con respecto al requisito estipulado y este cuantificaba (según los niveles de calificación determinados) el estado actual de la compañía frente al numeral correspondiente.

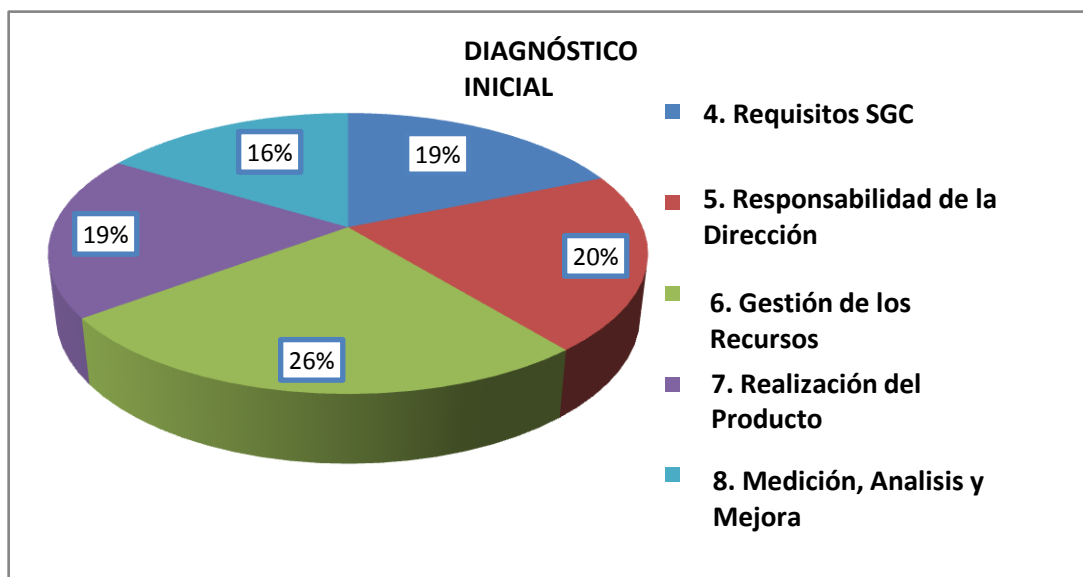
Todo este proceso de Diagnóstico de la organización frente a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 se hizo bajo la supervisión o participación del Asesor Experto en Calidad

para ayudar a optimizar el tiempo dedicado al diagnóstico y para servir como referencia o árbitro en algunas valoraciones de los aspectos de funcionamiento de la organización.

5.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

El resultado del diagnóstico inicial muestra un pobre desarrollo de la organización frente a los requisitos estipulados en la norma. Principalmente muestra que Crezcamos S.A debe enfatizar su accionar en la búsqueda del cumplimiento de los requisitos generales de un Sistema de Gestión de Calidad (Capítulo 4), ya que el gráfico (Figura 6) nos muestra la falta de atención de la Dirección frente a los lineamientos requeridos para el establecimiento e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Figura 6. Resultado Diagnóstico Inicial.



Fuente. Creación del Autor

Existe identificación de los procesos misionales de la organización (que son los procesos “core” del negocio), pero no se han determinado más procesos ni la interacción y vínculos que existen entre estos, por lo anterior no existe un seguimiento, ni análisis de los procesos de Crezcamos S.A. (Numeral 4.1)

No está definida ni documentada ni aprobada una política de calidad de la organización, por lo anterior tampoco existen objetivos de calidad. (Numeral 4.2)

Hay documentos, (tipo procedimiento) que muestran ciertas actividades misionales de la compañía, pero no hay una recopilación de procedimientos que cubra las actividades del SGC, ni existe Manual de Calidad para la organización que describa el alcance del SGC, los procesos e interacciones dentro la organización, tampoco se evidenciaron los procedimientos documentados requeridos por la ISO 9001:2008, para el control de Documentos, Registros, Producto No Conforme, Auditorías Internas, Acciones Correctivas ni Preventivas (Numeral 4.2.)

Los resultados del diagnóstico al capítulo 5 muestran que la organización posee un nivel de desarrollo muy bajo en el compromiso de la dirección frente a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ya que la dirección nunca ha informado a los empleados y colaboradores sobre el tener o adoptar un Sistema de Gestión de Calidad en la organización. (Numeral 5.1)

Se ha hecho un análisis de los clientes de la organización, agrupándolos en diferentes categorías, se han definido las necesidades y expectativas generales de los clientes a través de investigaciones de mercados donde se aplicó la metodología de “Focus Group” en las zonas donde la compañía hace presencia. (Numeral 5.2)

Sin embargo no existe Política ni objetivos de Calidad, ni planificación del Sistema de Gestión de Calidad. (Numerales 5.3 y 5.4)

Se tiene un organigrama de organización y existe un pequeño avance sobre la definición por escrito de las funciones y responsabilidades del personal de la organización. (Numeral 5.5)

Frente a la Gestión de Recursos (Capítulo 6), no hay una política definida de recursos humanos en la organización, existe un pequeño avance frente al Manual de Funciones y Responsabilidades de la organización, se detecta formación inicial, cuando se incorpora

personal nuevo en la parte misional del negocio y hay evidencia de formación global para el personal que pertenece a los procesos “core” de la organización. (Numeral 6.2)

En el Capítulo 7 de Realización del Servicio, no se muestran indicadores que evidencien el buen o mal funcionamiento del servicio, se dispone de especificaciones para el servicio o los servicios que ofrece la organización, las disposiciones legales que afectan la actividad esencial del negocio son tomadas muy en cuenta para la prestación del servicio (tasas de usura y demás requerimientos legales). (Numeral 7.2)

No se realizan actividades de Diseño y Desarrollo de productos crediticios o financieros, razón por la cual el numeral 7.3 Diseño y Desarrollo de la Norma ISO 9001:2008 se excluye dentro del alcance del SGC de la organización

No hay un circuito claro o procedimiento para la prestación de compras, ya sean materiales, insumos o servicios. No existe registro que relacione a los proveedores con los materiales o los servicios comprados frecuentemente (Listado Maestro de Proveedores), tampoco se muestran registros ni responsables de la evaluación a proveedores de bienes y/o servicios. (Numeral 7.4)

Hay pérdidas o extravíos en la propiedad del cliente como información socioeconómica y personal. Se evidencia un buen manejo y custodia en los títulos valores (propiedad e información del cliente). Se identifican cada uno de los servicios con algún código número que le permita distinguirse de los demás productos o servicios. (Numeral 7.5)

No existen equipos de medición o calibración que deban ajustarse o que se les deba realizar algún control sobre la validez de los resultados de sus mediciones, razón por la cual el numeral 7.6 Control de Equipos de Seguimiento y Medición de la Norma ISO 9001:2008 se excluye dentro del alcance del SGC de la organización.

Frente al capítulo 8 de la norma ISO 9001:2008, CREZCAMOS S.A no ha definido una forma sistemática para conocer o averiguar la opinión del cliente sobre la realización y entrega del servicio, no ha documentado la información referente a la satisfacción o insatisfacción del cliente según el servicio prestado, ha definido ciertos métodos para

medir la satisfacción e insatisfacción del cliente, pero no se han implementado. (Numeral 8.2)

No hay plan o programación de auditorías internas a intervalos planificados, ni existe procedimiento para la realización de estas. (Numeral 8.2)

No hay inspecciones sobre la prestación del servicio, ni documentos que indiquen qué, cuándo, cómo y con qué criterios se hace la inspección, tampoco se aplican técnicas estadísticas para verificar la capacidad de los procesos. (Numeral 8.2)

No hay documentación sobre el manejo de no conformidades ni para asegurar que estas se tratan adecuadamente. (Numeral 8.3)

No se realiza análisis de datos frente a la satisfacción del cliente ni la conformidad con los requisitos del servicio, existe información y análisis de datos frente a la colocación y recuperación de cartera en las áreas donde se presta el servicio de microcrédito. (Numeral 8.4)

6. PLANIFICACIÓN

6.1 ALCANCE DEL SGC Y EXCLUSIONES

Este alcance es un término usado regularmente dentro del contexto de la certificación de un SGC bajo la norma ISO 9001:2008 para describir la organización y los productos a los que se aplica el SGC, el cual queda registrado en un certificado emitido por un ente certificador externo a la organización. Este alcance dentro del proceso de planificación del SGC en Crezcamos S.A se basó en la naturaleza de los productos de la organización y sus procesos de realización o misionales.

Las exclusiones responden a ciertos requisitos de la norma ISO 9001:2008 que no son aplicables al Sistema de Gestión de Calidad de la organización. Las exclusiones están restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 de la norma se definieron y justificaron en el manual de calidad de la organización.

La definición del alcance del sistema fue una actividad que hizo parte muy relevante de la planificación del Sistema de Gestión de Calidad de Crezcamos, para definirlo se tuvo en cuenta lo que se desea certificar ya sea por oficinas, o por proceso o por actividad.

Para Crezcamos S.A se definió el siguiente alcance y exclusiones de la NTC ISO 9001:2008:

“Prestación de servicios financieros de microcrédito a micro y pequeña empresa”

Exclusiones de los capítulos 7.3 Diseño y Desarrollo y capítulo 7.6 Control de los Equipos de Seguimiento y de Medición.

Exclusión del Numeral 7.3. Diseño y Desarrollo: Este numeral se excluye dentro del alcance del Sistema ya que el diseño y desarrollo de servicios no hace parte de las actividades propias de la prestación de servicios de microcrédito y financieros, las actividades de desarrollo de productos financieros en la organización son realizados a través de la adopción de productos que ya existen en el mercado financiero, lo que indica que no se transforma ni se diseña ninguna característica definida para los servicios.

Exclusión del Numeral 7.6. Control de equipos de seguimiento y de medición: Este numeral se excluye dentro del alcance del Sistema porque en Crezcamos S.A no se hace uso de equipos que tengan el propósito de hacer seguimiento y medición, que además deban cumplir con calibración u otro tipo de requisito que garantice su veracidad.

6.2 POLÍTICA DE CALIDAD

Esta Política es la directriz de la alta dirección en lo referente a la calidad, que busca o pretende que los miembros de la organización tengan pleno conocimiento de los lineamientos relacionados con la calidad y tengan las herramientas necesarias para garantizar que todos los colaboradores de la organización conocen, entienden y aplican estos lineamientos en sus labores diarias.

Estos lineamientos o directrices además de ser construidos a partir de las metas de la organización y las necesidades del cliente, están alineados y altamente relacionados con el propósito, misión o sentido de ser de Crezcamos S.A.

La definición de la Política de Calidad de Crezcamos S.A se inició confrontando en una matriz los elementos claves en la prestación del servicio de microcrédito (Red de oficinas, Tecnología Crediticia, Flexibilidad en los requisitos, personal competente, tecnologías de información) con las necesidades y requisitos de los microempresarios (agilidad en el trámite, Atención Personalizada, Portafolio de Servicios de Microcrédito, Disponibilidad en el desembolso y recaudo, facilidad de acceso al crédito y Monto Adecuado). Los elementos de la organización están en el X de la matriz y las necesidades del microempresario en el Y.

En esta matriz se relacionó (calificando 1: cuando la relación es baja; 5: cuando la relación es media; 10: cuando la relación es alta) cada uno de los requisitos de los clientes con los elementos claves de la organización, respondiendo a la pregunta “¿Tiene el elemento de la organización XX lo necesario para cumplir con el requisito YY del cliente?”. Se cuantificó el impacto de cada una de las necesidades del cliente para lograr la meta de la organización (calificación de impacto).

Posteriormente, se cruzaron los valores de la valoración de los elementos claves de la organización y la calificación del impacto de las necesidades. De esta forma se obtuvo unos valores numéricos y aquellos valores que superaron el 65% de los totales se usaron en la estructuración de la política de calidad. (Ver Figura 7). Matriz Construcción de la Política de Calidad)

Se realizó identificación de los elementos claves que debía tener la Política de Calidad de la organización según lo arrojado por la ponderación, al totalizar de forma vertical y horizontal las calificaciones otorgadas para cada criterio.

Figura 7. Matriz Construcción de la Política de Calidad

		ELEMENTOS CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN CREZCAMOS S.A						
	Descripción	Red de Oficinas	Tecnología Créditicia	Flexibilidad Requisitos	Personal Competente	Tecnología Información	TOTAL	
REQUISITOS DE LOS	Agilidad	5	10	10	10	5	40	80%
	Atención Personalizada	10	10	5	10	1	36	72%
MICROEMPRESARIOS	Portafolio	10	10	5	5	10	40	80%
	Disponibilidad (Des y Rec)	10	5	5	5	5	30	60%
	Facilidad de Acceso	10	10	10	5	1	36	72%
	Monto Adecuado	1	10	5	5	1	22	44%
		46	55	45	40	23		

Fuente. Creación del Autor

Las necesidades de los microempresarios en orden de prioridad son: *Agilidad en el trámite* y con igual ponderación *Atención Personalizada*, *Portafolio de Servicios de Microcrédito*, *Facilidad de acceso*. La política busca satisfacer estas necesidades en mayor medida.

De acuerdo con ello la empresa buscará mejorar la agilidad en la prestación del servicio, la atención personalizada en los servicios financieros, su portafolio de servicios de Microcrédito y generar facilidad en el acceso al microcrédito por parte del

microempresario, todo esto respaldado por personal competente escogido mediante una ardua tarea de selección y una continua capacitación.

Finalmente el comité de calidad se reúne y establece la política de Calidad para Crezcamos S.A a partir de lo realizado:

“Ofrecemos servicios financieros a la Micro y Pequeña empresa contribuyendo al desarrollo de la economía familiar de nuestros clientes, con portafolios de alta tecnología, entregados de forma personalizada, rápida y de fácil acceso. Nos esforzamos en desarrollar soluciones innovadoras y eficientes a escala masiva, con personal competente, responsabilidad social y respeto a la naturaleza.”

Esta Política debe ser revisada periódicamente por parte de la Alta Dirección de Crezcamos S.A.

6.3 OBJETIVOS DE CALIDAD

La Política de Calidad sirve como marco de referencia para el establecimiento de los Objetivos de Calidad, este establecimiento de los Objetivos de Calidad se inició desglosando la Política de Calidad en partes fáciles de identificar y separar que se llamaron directrices. Cada una de estas se asoció a un Objetivo identificado por la Alta Dirección para finalmente otorgarle a cada una de ellas un indicador que haga medible o verificable el Objetivo de Calidad. (Ver Figura 8)

En Crezcamos S.A a partir de lo descrito anteriormente se generaron los siguientes Objetivos de Calidad:

- Desarrollar una oferta de valor agregado entorno al portafolio de Microfinanzas y relacionamiento con el cliente.
- Garantizar operaciones eficientes, ágiles y seguras en las zonas de influencia.
- Ampliar la cobertura a municipios de < 100.000 habitantes. Integrando municipios cercanos.
- Garantizar la competencia del personal y su desempeño
- Posicionar a Crezcamos como una Compañía Social especializada en Crédito Rural.

Figura 8. Objetivos de Calidad Crezcamos S.A

POLITICA DE CALIDAD	DIRECTRIZ	OBJETIVO DE CALIDAD
Ofrecemos servicios financieros a la Micro y Pequeña empresa contribuyendo al desarrollo de la economía familiar de nuestros clientes, con portafolios de alta tecnología, entregados de forma personalizada, rápida y de fácil acceso. Nos esforzamos en desarrollar soluciones innovadoras y eficientes a escala masiva, con personal competente, responsabilidad social.	Portafolios de alta tecnología	Desarrollar una oferta de valor agregado entorno al portafolio de microfinanzas y relacionamiento con el cliente.
	Entregados de forma personalizada, rápida y de fácil acceso.	Garantizar operaciones eficientes, ágiles y seguras en las zonas de influencia
	Nos esforzamos en desarrollar soluciones innovadoras y eficientes a escala masiva	Ampliar la cobertura a municipios de < 100.000 hab. Integrando municipios cercanos.
	Con personal competente	Garantizar la competencia del personal y su desempeño
	Responsabilidad social	Posicionar a Crezcamos como una Compañía Social especializada en Crédito Rural

Fuente: Gestión de Calidad Crezcamos S.A

6.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para la definición e identificación de los procesos organizacionales del Sistema de Gestión de Calidad de Crezcamos S.A se reunieron los líderes de la organización en cabeza del Gerente General Ingeniero Mauricio Osorio S. quién abordó uno de los principios de los Sistemas de Gestión de Calidad: el Enfoque por Procesos, para comenzar la etapa de estructuración y definición de los posibles procesos que pertenecerían al SGC de Crezcamos S.A.

La identificación de los procesos de la organización inició con la descripción del ciclo de crédito o ciclo donde se describe de forma general todo el proceso misional de la organización. A partir de esta descripción se identificaron los procesos que hacen parte de la realización del servicio de microcrédito por parte de Crezcamos S.A.

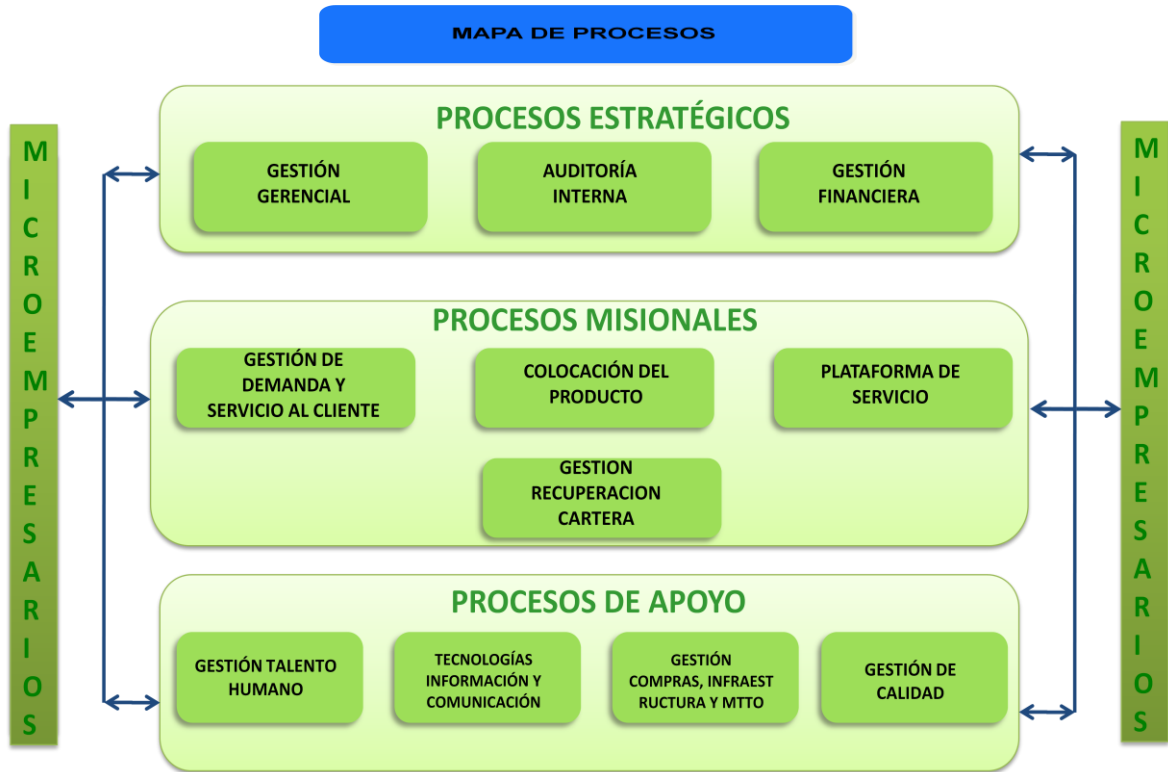
Posterior a la identificación de los Procesos “Core” del negocio se establecieron los Procesos Estratégicos de la Dirección, que son los que ponen a disposición algún tipo de recurso o plantea directrices y lineamientos para toda la organización.

Finalmente se nombraron los Procesos de Apoyo de la organización haciendo énfasis en el Proceso de Tecnologías de Información y Comunicación como eje en el soporte de la parte misional del negocio por medio del Sistema de Información Financiero SHIVAM.

La interacción de los procesos es detallada y expuesta por el Gerente General, posterior a esto se crea el mapa de procesos (Ver Figura 9) como modelo de interacción que sirve para tener una vista panorámica de los procesos y determina la secuencia e interacción de estos.

De esta forma se finalizó la identificación y representación de manera secuencial de los procesos organizacionales de Crezcamos S.A, con esto se le dio paso al levantamiento de la documentación, iniciando con el establecimiento de las caracterizaciones como elemento fundamental para realizar la descripción de cada proceso y determinar las delimitaciones entre cada uno de los procesos del SGC en la organización.

Figura 9. Mapa De Procesos Crezcamos S.A



Fuente: Gestión de Calidad Crezcamos S.A

6.4.1 Procesos Estratégicos. Procesos que dirigen y orientan otros procesos. Todos aquellos procesos que ponen a disposición de los demás procesos algún tipo de recurso o plantean directrices a los demás. En Crezcamos S.A hay 3 procesos que pertenecen a los procesos de Dirección o Estratégicos:

Figura 10. Procesos Estratégicos Crezcamos S.A

Proceso Gestión Gerencial

OBJETIVO	Formular la estrategia corporativa de la compañía, enfocando a los distintos procesos de la organización hacia el direccionamiento estratégico definido, para orientar el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad de la gestión a mediano y largo plazo.
RESPONSABLE	Líder del proceso: Gerente General
PARTICIPANTES	Gerente General – Gerente Comercial – Gerente Administrativo y Financiero – Auditor Interno

Proceso Gestión Financiera

OBJETIVO	Evaluar y Analizar la financiación, los costos, plazos y la estructura financiera de la empresa de manera eficaz y rentable, procurando la viabilidad económica y financiera de las inversiones.
RESPONSABLE	Líder del proceso: Gerente Financiero y Administrativo
PARTICIPANTES	Gerente Administrativo y Financiero-Director de Contabilidad – Auxiliares Contables

Proceso Auditoría Interna

OBJETIVO	Realizar el seguimiento a los procesos de la organización, para garantizar el mejoramiento continuo y el cumplimiento de las políticas, procedimientos y normatividad aplicable.
RESPONSABLE	Líder del proceso: Auditor Interno
PARTICIPANTES	Auditor Interno – Auxiliar de Auditoria - Coordinador de Calidad

Fuente. Creación del Autor

6.4.2 Procesos de Realización del Servicio o Misionales. Procesos que convierten entradas en salidas de mayor valor para los clientes externos. En estos procesos se identifica la cadena de valor, la misión y esencia del negocio. En Crezcamos S.A hay 4 procesos que pertenecen a los procesos de Realización del servicio o misionales:

Figura 11. Procesos De Realización del Servicio Crezcamos S.A

Proceso Demanda y Servicio Al Cliente

OBJETIVO	Gestionar estrategias para la captación y retención de clientes, posicionando un amplio portafolio de productos que satisfaga las necesidades existentes y ejecutando tácticas de servicio al cliente de forma personalizada y con alta calidad humana.
RESPONSABLE	Líder del proceso: Analista de Mercadeo
PARTICIPANTES	Analista de Mercadeo – Gerente Comercial

Proceso Colocación del Producto

OBJETIVO	Evaluar la capacidad de pago y endeudamiento de los clientes para la colocación de productos.
RESPONSABLE	Líder del proceso: Gerente Comercial
PARTICIPANTES	Gerente Comercial - Directores de Oficina – Ejecutivos Comerciales – Auxiliares de Operaciones

Proceso Plataforma de Servicios

OBJETIVO	Garantizar el correcto funcionamiento en las operaciones de la institución, asegurando agilidad en el trámite y un excelente desempeño en la prestación de servicios.
RESPONSABLE	Líder del proceso: Gerente Comercial
PARTICIPANTES	Gerente Comercial - Directores de Oficina– Auxiliares de Operaciones

Proceso Recuperación de Cartera

OBJETIVO	Definir acciones que optimicen la gestión de cobranza que realiza la institución buscando mayor efectividad y eficiencia en la recuperación de dinero a partir del otorgamiento de créditos.
RESPONSABLE	Líder del proceso: Gerente Comercial
PARTICIPANTES	Gerente Comercial - Directores de Oficina– Ejecutivos Comerciales – Auxiliares de Operaciones – Abogados Externos

Fuente. Creación del Autor

6.4.3 Procesos de Apoyo o Soporte. Son aquellos que sirven de soporte para uno o más procesos, con frecuencia proveen entradas indirectas, son los procesos que crean y administran activos de infraestructura, generalmente también administran el talento humano y las compras de suministros, materiales, insumos o servicios.

Figura 12. Procesos De Soporte Crezcamos S.A

Proceso Gestión del Talento Humano

OBJETIVO	Administrar los recursos humanos operando los procedimientos de administración, selección, seguridad, bienestar social y formación, desarrollando programas que permitan incrementar la eficiencia del cliente interno, sumando así esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos.
RESPONSABLE	Líder del proceso: Director de Talento Humano
PARTICIPANTES	Director de Talento Humano – Gerente Comercial – Gerente General

Proceso Compras, Infraestructura y Mantenimiento

OBJETIVO	Adquirir bienes y servicios al mejor costo posible de manera rápida y oportuna, y garantizar el buen estado de los equipos y la infraestructura de la compañía.
RESPONSABLE	Líder del proceso: Analista de Compras
PARTICIPANTES	Auxiliar Administrativo

Proceso Gestión de Calidad

OBJETIVO	Llevar a cabo un adecuado control de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad a través de la identificación del servicio no conforme, la implementación de acciones correctivas y preventivas para la mejora de su eficacia.
RESPONSABLE	Líder del proceso: Coordinador de Calidad
PARTICIPANTES	Coordinador de Calidad- Facilitador de Calidad (Practicante)

Proceso Tecnologías de Información y Comunicación

OBJETIVO	Asegurar el adecuado funcionamiento, disponibilidad y mantenimiento de los servicios de tecnologías de Información y comunicaciones que soportan la operación de los procesos misionales y de apoyo.
RESPONSABLE	Líder del proceso: Director de Sistemas
PARTICIPANTES	Director de Sistemas - Analista de Sistemas

Fuente. Creación del Autor

6.5 DEFINICIÓN DE RESPONSABLES (COMITÉ DE CALIDAD, LÍDERES DE PROCESO)

La Alta Dirección creó el Comité de Calidad de la organización, como elemento clave en el montaje del Sistema de Gestión de Calidad de Crezcamos S.A. Este comité fue creado el 1 de Abril de de 2009, dejando registro de esto en Acta de Reunión Número CAL-01.

El Comité de Calidad de Crezcamos S.A se conformó de la siguiente manera:

Gerente General
Director de Contabilidad
Director de Sistemas
Gerente Comercial
Ejecutiva Comercial
Director Oficina San Alberto
Analista Recursos Humanos

El Comité ejerce las siguientes funciones:

- Coordinar, controlar y realizar seguimiento a las acciones (correctivas, preventivas y de mejora), seguimiento a los indicadores de los procesos, cumplimiento de la política de calidad, objetivos de calidad y definición de estrategias para involucramiento del personal con el SGC.
- Analizar las revisión del sistema para el mejoramiento del mismo
- Aprobar el diseño del sistema de gestión de la calidad
- El comité se establece cada vez que haya quórum decisorio con la mitad más uno de los participantes y las decisiones del comité se toman por mayoría, en los eventos que se presente empate decidirá la alta dirección.

6.6 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La caracterización es la descripción general de un proceso, donde básicamente se resaltan las actividades propias de este y las interacciones que existen entre los demás

procesos de la organización. La información contenida en la caracterización de cualquier proceso varía según el tipo de organización, pero de forma general una caracterización debe contener la siguiente información:

- Objetivos del Proceso
- Responsables
- Indicadores del Proceso
- Elementos de Entrada del Proceso
- Actividades del Proceso
- Salidas o resultados del Proceso


El formato utilizado para la caracterización de los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad de Crezcamos S.A contiene la siguiente información:

- **Objetivo:** Define el propósito general del proceso.
- **Responsable:** Directo responsable y cargo de mayor implicación del proceso.
- **Colaboradores:** Cargos que soportan la gestión y el desarrollo de las actividades del proceso.
- **Entradas:** Información, documentación o elementos necesarios para la realización de las actividades inherentes del proceso.
- **Actividades:** Describe el fondo o la esencia del proceso, es el conjunto de transformaciones que se realizan sobre las entradas del proceso para entregar unos resultados, objetivos o salidas a otro proceso.
- **Salidas:** Información, documentación o elementos generados en el proceso requeridos en otras actividades o procesos de la organización.
- **Proceso Cliente:** Cliente externo o interno que recibe un producto.
- **Recursos:** Elementos requeridos para el desarrollo del proceso, generalmente recursos físicos, software, hardware, infraestructura física.
- **Requisitos:**
 - Requerimientos del Cliente: Requisitos de los clientes que aplican al proceso.
 - Requerimientos de Ley: Normatividad Externa que rige a Crezcamos S.A.
 - Requerimientos de la Organización: Reglamentos, resoluciones o acuerdos de mayor importancia al proceso.

- **Seguimiento y Monitoreo:** Actividades para realizar seguimiento y monitoreo del proceso
- **Documentación:** Documentos internos utilizados en el proceso.
- **Registros:** Evidencia de la realización de las actividades.

El formato implementado en la organización para realizar la descripción general de cada uno de los procesos se presenta a continuación en la figura 13:

Figura 13. Formato Caracterización de un Proceso

	CARACTERIZACIÓN PROCESO	CODIGO: AAA - CA - 01
		Versión: XX
		Página XX de YY

OBJETIVO				
RESPONSABLE				
COLABORADORES				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESO CLIENTES
RECURSOS		REQUISITOS		DOCUMENTACIÓN
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		MEDICIÓN		REGISTROS

Fuente: Gestión de Calidad Crezcamos S.A

6.7 INDICADORES DE GESTIÓN

Después de determinar los límites de cada proceso con el establecimiento de la caracterización de cada proceso, se procedió a crear los Indicadores de Gestión de los procesos.

Buscando medir el cumplimiento de los objetivos de los procesos establecidos en el SGC de Crezcamos S.A, especialmente de los objetivos de Calidad se plantearon los Indicadores de Gestión. En varias reuniones donde se contó con la participación del Gerente Comercial, Gerente Administrativo – Financiero, Auditor Interno, Gerente General de la organización y el practicante – facilitador de calidad se establecieron los indicadores de Gestión pertenecientes a los objetivos de Calidad como respuesta a la necesidad de permitir un control apropiado sobre los procesos del Sistema, actuar con base en los resultados obtenidos en esos indicadores y finalmente retroalimentar el ciclo o proceso de monitoreo del avance del SGC de la organización a partir de los datos obtenidos.

La primera versión de los indicadores relacionados con los Objetivos de Calidad se observa en la figura 14.

Figura 14. Hoja de Vida Indicadores Objetivos de Calidad

Objetivo de Calidad	Nombre Indicador	Formula	Meta	Unidad	Frecuencia de medición	Responsable	Fuente de Información
Desarrollar una oferta de valor agregado entorno al portafolio de microfinanzas y relacionamiento con el cliente.	Venta Cruzada	$\frac{\# \text{ Total de Productos Entregados}}{\# \text{ Total de Clientes}}$	3	Producto *Cliente	Mensual	Gerente Comercial	Sistema de Información Financiero Shivam

Garantizar operaciones eficientes, ágiles y seguras en las zonas de influencia	Agilidad en el Trámite	$\frac{\text{Total de días duración entrega de solicitudes desembolsadas}}{\text{Total Solicitudes Desembolsadas}}$	3,5	Días	Bimensual	Gerente Comercial	Sistema de Información Financiero Shivam
Ampliar la cobertura a municipios < 100.000 hab. Integrando municipios cercanos.	Participación Clientes Rurales	$\frac{\text{Clientes Rurales}}{\text{Total Clientes}} \times 100$	70	%	Mensual	Gerente Comercial	Sistema de Información Financiero Shivam
Garantizar la competencia del personal y su desempeño	Evaluación del desempeño	$\frac{\text{Promedio de los Valores de C.D. de cada fila de caros}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$	80	%	Anual	Director Talento Humano	Calificaciones de Desempeño por familia de Cargos
Posicionar a Crezcamos como una Compañía Social especializada en Crédito Rural	Rating Social	Se toma información del resultado entregado por parte de la calificadora de Riesgos	W+	No Tiene	Anual	Gerente General	Calificación de Rating Social otorgada por Calificadora de Riesgos Microfinanzas Rating

Fuente: Creación del Autor

7. SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACION

7.1 SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para la sensibilización del personal de Dirección General de Crezcamos S.A donde se realizan los procesos de soporte de la organización hubo apoyo del Asesor Externo de Calidad que periódicamente sensibilizó al personal frente a los conceptos básicos y fundamentos de un Sistema de Gestión de Calidad, en varias oportunidades los Directores de Oficina que son los encargados de las oficinas comerciales, también fueron participes de esta sensibilización en Dirección General.

Para incrementar el impacto de la sensibilización sobre el Sistema de Gestión de Calidad se realizó el lanzamiento del Programa “Crezcamos Juntos”. Este programa tenía como fin la sensibilización a nivel de toda la organización del Sistema de Gestión de Calidad y la Defensoría del Cliente como componentes claves del cambio en la cultura organizacional del personal y del fortalecimiento de la organización. Estos dos elementos del Programa buscaban complementarse ya que el establecimiento de la Defensoría del Cliente apoyaba a uno de los principios o pilares más relevantes del Sistema de Gestión de Calidad que es el Enfoque al cliente.

Figura 15. Imagen Programa Crezcamos Juntos



Fuente: Crezcamos S.A

Durante este programa se realizaron las siguientes actividades:

- Sensibilización al personal directivo y comercial de Crezcamos S.A por parte del Asesor Experto en Calidad sobre la relevancia e importancia del establecimiento en la organización de una cultura de calidad para satisfacer las necesidades del cliente, de manera homogénea y estandarizada en todos los niveles de la organización enfatizando en los procesos donde se tiene contacto con el cliente externo (microempresario), también se sensibilizó sobre el compromiso que tiene la parte directiva y en general la alta dirección en el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad, buscando la superación de las expectativas y la excelencia en la operación de las actividades crediticias.
- Visitas a las oficinas comerciales de Ocaña, San Alberto y Aguachica por parte del Practicante - Facilitador de Calidad para sensibilizar a los Directores de Oficina y al personal comercial sobre la importancia del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad a nivel de toda la organización. (Anexo I. Registro de Capacitaciones Realizadas en Oficinas Comerciales)
- Implementación a nivel de toda la organización del uso del buzón de soluciones y la línea de soluciones como mecanismos para darle tratamiento a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones generadas por los microempresarios, conocer la percepción del servicio, conocer las expectativas y necesidades de los microempresarios, buscando el cumplimiento de sus requisitos y la satisfacción total en el servicio entregado al cliente. (Anexo H)
- Creación de la Intranet como herramienta para la publicación de los documentos que pertenecen a todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad. (Anexos C y D)
- Emisión de Boletines Informativos publicados periódicamente vía Intranet donde se sensibilizó al personal de todas las oficinas sobre el compromiso organizacional en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. (Ver Anexo B).

La sensibilización en las oficinas de San Alberto, Aguachica y Ocaña fue realizada por el Practicante o facilitador de calidad que periódicamente visitó a las oficinas, inicialmente sensibilizando a los Directores de cada oficina frente a los conceptos básicos y fundamentación del Sistema de Gestión de Calidad, posteriormente en varias jornadas antes de iniciar la actividad laboral o al finalizar el día, el practicante sensibilizó a todo el personal de cada oficina enfatizando en el enfoque por procesos y la participación del personal como los pilares más relevantes para el entendimiento e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la organización (Ver Anexo I). En cada oficina básicamente se orientó la sensibilización a la importancia del Sistema de Gestión de Calidad de Crezcamos como herramienta de apoyo y control organizacional buscando en la implementación del Sistema un fuerte impulso para la excelencia operacional de la compañía, siempre enfatizando en la certificación bajo la norma ISO 9001:2008 no como un fin sino como una consecuencia del correcto andar del SGC de Crezcamos S.A.

7.2 CAPACITACIÓN

Con apoyo del Asesor Externo de Calidad se realizaron capacitaciones en la Dirección General de Crezcamos S.A. donde se identificaron elementos claves del Sistema de Gestión de Calidad como:

- La Norma ISO 9001:2008
- Definición de un Sistema de Gestión de Calidad
- Enfoque por Procesos en la organización
- Principios o Pilares de un SGC
 - Enfoque al Cliente
 - Liderazgo
 - Participación del Personal
 - Enfoque Basado en Procesos
 - Enfoque para el Sistema de Gestión
 - Mejora Continua
 - Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisión
 - Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor
- Política de Calidad y Objetivos de Calidad

- Caracterización de un Proceso
- Definición de No Conformidad
 - Se redactaron ejemplos de No Conformidades en el formato aprobado por la organización para tal fin.
- Definición de Producto (Servicio) No Conforme
 - Se redactaron ejemplos de Servicio No Conforme en el formato aprobado por la organización para tal fin, identificando la diferencia entre No Conformidad y Producto (Servicio en este caso) No Conforme.
- Definición de Acción Correctiva
- Definición de Acción Preventiva

Las capacitaciones en las oficinas de San Alberto, Aguachica y Ocaña fueron realizadas por el Practicante, Facilitador de Calidad (Ver Anexo I Registro de Capacitaciones). En estas capacitaciones se identificaron elementos claves del Sistema de Gestión de Calidad como:

- La Norma ISO 9001:2008
- Definición del Concepto de Calidad
- Definición de un Sistema de Gestión de Calidad
- Enfoque por Procesos en la organización
- Principios o Pilares de un SGC y ejemplos de la aplicación de estos en Crezcamos S.A
 - Enfoque al Cliente
 - Liderazgo
 - Participación del Personal
 - Enfoque Basado en Procesos
 - Enfoque para el Sistema de Gestión
 - Mejora Continua
 - Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisión
 - Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor
- Definición y ejemplo de un Proceso según la perspectiva de la Norma y de los Sistemas de Gestión de Calidad

- Mapa de Procesos e identificación, objetivo y responsables de cada uno de los Procesos de la organización
- Clases y definición de los documentos de la organización.
- Política de Calidad y Objetivos de Calidad
- Caracterización de un Proceso
- Mejora Continua
 - Definición y aplicación de los conceptos de:
 - No Conformidad
 - Producto (Servicio) No Conforme
 - Acción Correctiva
 - Acción Preventiva
 - Acción de Mejora

En la tabla 2 se muestran las capacitaciones realizadas en Crezcamos S.A debido al proceso de implementación del Sistema Gestión de Calidad:

Tabla 2. Capacitaciones Realizadas en la Organización

FECHA	TEMA	# DE PARTICIPANTES	NÚMERO DE HORAS	RESPONSABLE	LUGAR
Jun-01-2009	Sensibilización sobre Sistemas de Gestión de Calidad, Enfoque por Procesos e Identificación de Procesos	8	3	ASESOR EXPERTO	Dirección General
Jun-08-2009	Sensibilización sobre Sistemas de Gestión de Calidad y Caracterización de Procesos	8	2	ASESOR EXPERTO.	Dirección General
Jun-22-2009	Sensibilización y conceptualización de la Planificación de un SGC	7	2,5	ASESOR EXPERTO	Dirección General
Jul-30-2009	Documentación de un SGC	7	4	ASESOR EXPERTO	Dirección General
Ago-25-2009	Refuerzo del Enfoque por Procesos	6	2	ASESOR EXPERTO	Dirección General

Sep-10-2009	Sensibilización y fundamentos de un SGC	9	6	PRACTICANTE UIS	Oficina San Alberto
Sep-11-2009	Sensibilización y fundamentos de un SGC	16	5	PRACTICANTE UIS	Oficina Aguachica
Sep-18-2009	Fundamentos de la NTC ISO 9001:2008	15	4,5	ASESOR EXPERTO	Dirección General
Oct-16-2009	Conceptos de : No Conformidad, Producto No Conforme, acción correctiva, acción preventiva	12	3	PRACTICANTE UIS	Dirección General
Nov-27-2009	Refuerzo en Conceptos de: No Conformidad, Producto No Conforme, acción correctiva, acción preventiva	12	2,5	ASESOR EXPERTO	Dirección General
Dic -11 a 14-2009	Procedimientos Requisitos de ISO 9001:2008, Fundamentos del SGC y enfoque por procesos, política de Calidad, concepto de No Conformidad, Producto No Conforme, Acciones correctivas y preventivas	9	16	PRACTICANTE UIS	Oficina San Alberto
Ene-15-2010	Mejora Continua	10	4	ASESOR EXPERTO	Dirección General
Feb-1 al 5-2010	Sensibilización importancia de SGC en la organización, Objetivos de Calidad, Procedimientos Proceso Gestión de Calidad, Conceptos de Mejora Continua	9	18	PRACTICANTE UIS	Oficina San Alberto
Feb-8 al 12 -2010	Sensibilización importancia de SGC en la organización, Objetivos de Calidad, Procedimientos Proceso Gestión de Calidad, Conceptos de Mejora Continua	9	16	PRACTICANTE UIS	Oficina San Alberto
Mar-10-2010	Sensibilización	16	4	PRACTICANTE	Oficina

	importancia de SGC en la organización, Objetivos de Calidad, Procedimientos Proceso Gestión de Calidad, Conceptos de Mejora Continua			UIS	Aguachica
Mar-11-2010	Sensibilización importancia de SGC en la organización, Objetivos de Calidad, Procedimientos Proceso Gestión de Calidad, Conceptos de Mejora Continua	11	4	PRACTICANTE UIS	Oficina Ocaña
Abr-8-2010	Formación de Auditores Internos en Sistemas de Gestión de Calidad	15	12	ASESOR EXPERTO	Dirección General

Fuente. Creación del Autor

Formación de Auditores Internos en Sistemas de Gestión de Calidad para Crezcamos S.A.

Como herramienta de motivación para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y con el ánimo de que Crezcamos S.A posea sus propios Auditores Internos para evaluar y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad de la organización se realizó la formación de Auditores Internos de Calidad a los líderes de Proceso y a los Directores de Oficina de la compañía. Esta tuvo lugar en las instalaciones del Café Catarsis en el barrio San Pío de Bucaramanga. El consultor experto que ha realizado el acompañamiento del montaje del Sistema de Gestión de Calidad en la organización, Ingeniero Jaime E. Osorio T. presentó una propuesta de formación teórico – práctica de 24 horas ofrecida mediante una metodología basada en los requisitos y fundamentos de las normas NTC ISO 9000:2005, NTC ISO 9001:2008 y NTC ISO 19011:2002 y el desarrollo de talleres con experiencias prácticas, brindando a los participantes las herramientas necesarias para la realización de auditorías internas en sistemas de gestión de calidad para Crezcamos S.A. (Ver Anexo K Registro Formación de Auditores Internos de Calidad).

8. DOCUMENTACION

La documentación básica que se desarrolló en la compañía tiene como fin darle cierta estructura y control al Sistema de Gestión de Calidad estandarizando las actividades diarias de la compañía en búsqueda de la excelencia de las operaciones de los procesos “core” del negocio y de los demás procesos que pertenecen al Sistema. Esta documentación está direccionada por la política de calidad, los procedimientos o documentos de la organización, el manual de calidad y los registros a implementarse en la compañía.

Como beneficios al documentar las actividades de los procesos están:

- Generar una comunicación efectiva entre los miembros y colaboradores de la organización.
- Ayudar a los colaboradores de la organización a entender sus funciones, responsabilidades y autoridades dentro de la organización.
- Generar consistencia en las actividades y acciones realizadas dentro de la organización.
- Impartir una base para la formación de nuevos colaboradores y la formación (por medio de reinducción) de los colaboradores actuales de la organización.
- Generar confianza en el cliente basado en los sistemas documentados, logrando el cumplimiento de los requisitos de los microempresarios y la mejora en la calidad de la prestación del servicio de microcrédito.
- Proporcionar evidencia objetiva de lo realizado.

8.1 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA

El levantamiento de la documentación de cada proceso se realizó según las necesidades y requisitos:

- A nivel documental que tenía la organización,
- Que exige la NTC ISO 9001:2008 para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en Crezcamos S.A, y
- Que el cliente requiere para la satisfacción y cumplimiento de sus requisitos.

Para dar lineamientos frente a la estructura que debe llevar cada documento del Sistema de Gestión de Calidad se creó la Guía para la Elaboración de Documentos (CAL-GU-01), esta guía se realizó dando lineamientos o pautas para:

1. Codificar los Documentos del SGC (Ver Figuras 16, 17 y 18)
2. Determinar el diseño y estructura de los documentos del SGC de Crezcamos. S.A (Encabezado, Objetivo del Documento, Alcance, Responsable, Definiciones, Consideraciones (cuando se requiere), Descripción (determina el contenido o cuerpo del documento), Diagrama de Flujo (para el caso de procedimientos), referencia documental (norma de referencia o documento de referencia para la creación del documento)
3. Contenido de acuerdo al tipo de documento.
4. Presentación y estructura de Documentos Especiales (Formatos, Manuales, Políticas, Guiones, Reglamento, Código)

Figura 16. Codificación de Documentos



AAA Hace referencia al proceso que generó el documento. Los procesos establecidos en CREZCAMOS S.A, son los siguientes:

Figura 17. Codificación de los Procesos del SGC en Crezcamos S.A

CÓDIGO	PROCESO
GTH	Gestión de Talento Humano
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación.
CIM	Gestión de Compras, Infraestructura y Mantenimiento
GER	Gestión Gerencial
FIN	Gestión Financiera
DEM	Gestión de Demanda y Servicio al Cliente
COL	Colocación de Productos
CAL	Gestión de Calidad
PLA	Plataforma de Servicios
REC	Gestión de Recuperación de Cartera
GAI	Gestión de Auditoría Interna

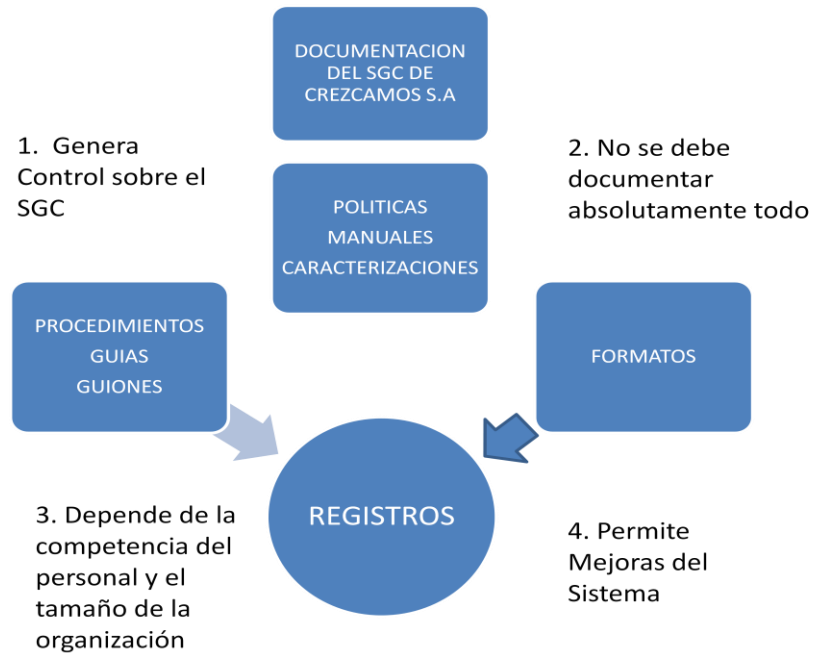
BB Hace referencia al tipo de documento. Los documentos están definidos de la siguiente forma:

Figura 18. Tipos de Documentos del SGC de Crezcamos S.A

CÓDIGO	DOCUMENTO
CA	Caracterización
GI	Guión
FO	Formato
GU	Guía
IN	Instructivo
MA	Manual
PR	Procedimiento
PO	Política
CI	Circular Interna
RG	Reglamento
CO	Código

CC Consecutivo dentro del proceso y según el tipo de documento.

Figura 19. Estructura Documental del SGC De Crezcamos S.A



Fuente: Autor del Proyecto

8.2 MANUAL DE CALIDAD

El Manual de Calidad de Crezcamos S.A tiene la finalidad de establecer la estructura del Sistema de Gestión de Calidad de la organización. Este documento contiene la descripción de la interacción los procesos, la referencia de los procedimientos usados para la implementación del SGC, el alcance para el cual se aplica y la justificación por la cual Crezcamos S.A decide realizar las exclusiones de alguno de los elementos determinados en el sistema.

Este documento da una perspectiva general del Sistema de una forma clara y eficiente, es muy útil para la realización de actividades de inducción y reinducción al personal de la organización ya que permite conocer el funcionamiento del Sistema de Gestión, cada uno de los procesos de la organización y la interacción adecuada entre ellos.

Ya que el Manual hace referencia de los procedimientos del Sistema, la organización debe realizar actualización permanente cada vez que se realiza o elimina un documento o procedimiento del sistema. Véase anexo

8.3 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN SEGÚN LA NTC ISO 9001:2008

El levantamiento de la documentación requerida fue levantada por el practicante o facilitador de calidad con el apoyo del asesor experto en Calidad contratado por Crezcamos S.A. Inicialmente se elaboraron los procedimientos obligatorios de norma, en el proceso de planificación se definió la Política de Calidad y posteriormente se elaboraron los documentos para cada uno de los procesos que hacen parte del SGC de Crezcamos S.A.

Figura 20. Requisitos de la Documentación según la NTC ISO 9001:2008



Fuente: Autor del Proyecto

8.3.1 Documentos requeridos por la NTC ISO 9001:2008

Numeral 4.2.3 Procedimiento Control de Documentos

Numeral 4.2.4 Procedimiento Control de Registros

Numeral 8.2.2 Procedimiento de Auditoría Interna

Numeral 8.3 Procedimiento Servicio No Conforme

Numeral 8.5.2 Procedimiento de Acciones Correctivas

Numeral 8.5.3 Procedimiento de Acciones Preventivas

Numeral 4.2 Manual de Calidad

Numeral 4.2 Política de Calidad y Objetivos de Calidad

Para el control de documentos del Sistema de Gestión de Calidad de la organización se elaboró un procedimiento por parte del practicante o facilitador de calidad con apoyo del

Asesor experto en Calidad contratado por la organización. En este documento básicamente se explica:

- Quién identifica la necesidad de modificación o creación de un documento
- Quién y bajo que parámetros se debe elaborar el documento
- Revisión del documento por parte del líder de proceso implicado y coordinación de Calidad
- Aprobación del documento, antes de su emisión
- Publicación en Intranet
- Registro en el Listado Maestro de Documentos Internos del documento aprobado

Para la elaboración del Procedimiento de Control de Registros y los formatos para el adecuado control de registros en Crezcamos S.A se contó con la Asesoría del Gerente Administrativo, el asesor experto y el facilitador de Calidad – Practicante. Se estableció el formato CAL-FO-03 Listado Maestro de Registros (Figura 21) donde se detallan cada uno de los campos que se deben diligenciar para el adecuado control de registros de Crezcamos S.A.

Figura 21. Listado Maestro de Registros

	LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	CODIGO: CAL - FO - 03
		Versión: 02
		Página 1 de 2

NOMBRE DEL REGISTRO	CODIGO (SI APLICA)	RESPONSABLE DEL MANEJO DEL ARCHIVO	LUGAR DE ALMACENAMIENTO	MEDIO DE ALMACENAMIENTO		NIVEL DE ACCESO	TIEMPO DE RETENCION EN ARCHIVO GESTION	TIEMPO DE RETENCION EN ARCHIVO CENTRAL	DISPOSICION FINAL			
				IMPRESO	DIGITAL				E	CT	M	SE

E=Eliminación: Documentos que han perdido sus valores, sin perjuicio de conservar su información en otros soportes.

CT=Conservación Total: Aplica a aquellos documentos que tienen valor permanente, es decir, los que lo tienen por disposición.

M=Microfilmación: Técnica que permite fotografiar documentos y obtener pequeñas imágenes en película.

SE=Selección: Escoger una muestra de documentos de carácter representativo para su conservación permanente.

Fuente: Gestión de Calidad Crezcamos S.A

8.4 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

La etapa de documentación de los procesos que pertenecen al Sistema de Gestión de Calidad de Crezcamos S.A se realizó por parte del practicante – Facilitador de Calidad y cada líder de proceso de la organización, esta tarea estuvo apoyada periódicamente por el Asesor Experto en Calidad contratado por la organización.

Durante esta fase del montaje del Sistema se realizó la elaboración de los documentos basados en las necesidades de documentación de cada proceso, esta identificación de necesidades surgió a partir de los resultados del diagnóstico inicial del Sistema de Gestión de Calidad. El diseño y la estructura de cada documento fueron basados en la Guía para la Elaboración de Documentos CAL-GU-01. Se elaboraron y aprobaron más de 110 documentos buscando con este desarrollo de la documentación el cumplimiento de la totalidad de los requisitos del sistema, de la organización y del cliente. (Ver Anexo G Listado Maestro de Documentos)

La documentación aprobada se publica en la Intranet en archivos tipo PDF, de esta forma se tiene una “impresión digital” del documento para que los interesados puedan ver el documento pero no lo puedan modificar, esta forma de visualizar los documentos aprobados también permite que solo se puedan ver los documentos en su versión actual, evitando el uso de documentos obsoletos o desactualizados.

Para la divulgación de los documentos publicados en Intranet se realiza el envío de correos electrónicos y mensajes instantáneos a través del software de mensajería instantánea “Spark” a los directos interesados en el documento y a los líderes de proceso.

9. IMPLEMENTACIÓN

En esta etapa se realizaron varias actividades fomentando la participación en el Sistema de Gestión de Calidad del nuevo personal de la organización (debido a la apertura de nuevas oficinas) y del personal que ya se había vinculado a la compañía desde hace tiempo atrás. Estas actividades fueron realizadas por el practicante - facilitador de Calidad. Se realizaron visitas a las oficinas comerciales sensibilizando y mostrando la relevancia que tiene el Sistema de gestión de Calidad como parte de la cultura organizacional de la compañía, también se realizaron jornadas de sensibilización y capacitación con el personal de la organización en la ciudad de Bucaramanga.

9.1 DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN

El proceso de implementación fue una etapa compleja del montaje del Sistema de Gestión de Calidad de la organización. Debido al crecimiento vertiginoso a nivel comercial que ha tenido la compañía ya que en el último año creció en un 143%, los esfuerzos y recursos de la alta dirección y de los procesos de apoyo se enfocaron en soportar la apertura de nuevas oficinas y puntos de soluciones en los municipios de Valledupar, Barrancabermeja, El Banco, Bucaramanga, Rionegro, Puerto Wilches, Curumaní y El Playón. Lo anterior sumado a la falta de compromiso de los líderes de proceso del Sistema de Gestión de Calidad generó retrasos y falta de apoyo en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la organización.

Como mecanismo de motivación para la implementación del Sistema la Gerencia General decidió que el Practicante o facilitador de Calidad estuviera en una oficina comercial durante dos semanas, allí se sensibilizó constantemente al personal de la oficina de San Alberto en la relevancia del Sistema de Gestión de Calidad, se socializaron los documentos que pertenecían a los Procesos Misionales, de Compras y del Proceso de Calidad de la organización. Se logró la participación activa del personal en la redacción de Productos (Servicios) No Conformes, No Conformidades, Acciones preventivas y Acciones de Mejora del Sistema, así como la corrección en la ejecución de actividades

que no se venían realizando según los procedimientos establecidos en los procesos misionales del negocio.

En la visita a la oficina de San Alberto se evidenciaron varios problemas con el Sistema de Información, por esta razón se levantaron varias no conformidades al Proceso de Tecnologías de Información y Comunicación, de estas no conformidades se plantearon acciones correctivas. El análisis de causas por parte del líder del Proceso TIC arrojó que los servidores que apoyan el Sistema de Información SHIVAM están saturados debido a que tienen capacidad para soportar las actividades diarias de 3 oficinas y en este momento la compañía ya cuenta con 7 oficinas y varios puntos de soluciones. Se tomó la determinación de hacer la requisición de nuevos servidores para que soporten las operaciones diarias de los procesos misionales y los de soporte de la compañía.

La implementación del Sistema de Gestión ha formalizado y apoyado el tratamiento para la corrección de varias fallas presentadas en el Sistema de Información Financiero usado por Crezcamos S.A. y ha servido para darle trazabilidad y seguimiento al proceso de corrección de estos problemas.

En cada visita realizada a las oficinas se encontraban No Conformidades frente a la norma y frente al Sistema de Gestión, estas se muestran en la Tabla 3 y se registraban en el formato Servicio No Conforme – No Conformidad (Anexo M).

Tabla 3. Hallazgos y Mejoras Realizadas a partir de las visitas en oficinas comerciales.

OFICINA OCAÑA		
HALLAZGO	PLAN DE ACCIÓN	BENEFICIO
Falla en la digitación de 45 créditos, donde el radicador modifica el género del cliente.	Acción Correctiva efectuada por el Proceso TIC donde se realizó desarrollo de software.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite una disminución del 70% en errores de digitación, generando menos reprocesos por parte del Proceso TIC. • Enviar información más confiable a las centrales de riesgos CIFIN y DATACRÉDITO.
Se realiza el pago de una cuota del crédito	Se efectúa análisis de Causas según formato CAL-	<ul style="list-style-type: none"> • Esta mejora le permite al Auxiliar de Operaciones

<p>004CR01148753 al crédito que no corresponde, incumpléndole al cliente en la aplicación correcta de su pago en el sistema de información.</p>	<p>FO-07 Solicitud N° 22, de este análisis: Se realiza requerimiento a Shivam International para modificar en el Modulo de Consultas del Sistema de Información SHIVAM, Finalmente se implementó correctamente la modificación en el modulo de caja.</p>	<p>de Caja ver en el modulo de Caja del Sistema de Información SHIVAM toda la información de los créditos vigentes de un mismo cliente, esto disminuye enormemente el porcentaje de error que puede tener el empleado en la aplicación de pagos de las cuotas de todos los productos vigentes de un mismo cliente en el Sistema de Información Financiero</p>
<p>El paso 15 del proceso nocturno de cierre presenta falla y el sistema no cierra.</p>	<p>El análisis de causas determinó: Realizar requerimiento al Proveedor de Software para la creación de archivos de corrección del error presentado. Se implementaron estos archivos para la adecuada corrección del error en SHIVAM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la correcta causación de intereses del mes, evitando inconsistencias contables.
<p>El sistema de información asigna el número del crédito al empleado que realiza la radicación y no a la oficina correspondiente.</p>	<p>Como consecuencia del análisis de causas, se realizó mejora en SHIVAM, de acuerdo al desarrollo efectuado por el proveedor del Sistema de Información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evita el reproceso de créditos, debido a que se imposibilita la ejecución de procedimientos para reversar contablemente los créditos que son radicados por personal que no pertenece a la oficina donde se está generando el crédito. • Evita que en el momento de contingencias y los empleados deben radicar créditos en oficinas donde habitualmente no laboran se tenga que reversar contablemente la información.

OFICINA SAN ALBERTO		
HALLAZGO	PLAN DE ACCIÓN	BENEFICIO
Las siguientes cédulas fueron radicadas con el género errado 9693219,11298583,1249567 1,13140114,13266938,1335 5518,22832718,26794817,3 7335173,37934090,1731638 ,5085038,5097647	Acción Correctiva efectuada por el Proceso TIC donde realiza desarrollo de software.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite una disminución del 70% en errores de digitación, generando menos reprocesos por parte del Proceso TIC. • Enviar información más confiable a las centrales de riesgos.
Al señor Gustavo Gelves se le entregó cheque para realizar su desembolso en el Banco de Bogotá, el señor no pudo recibir su dinero ya que le comenta el funcionario del banco que el cheque no tiene fondos. Se le incumple al cliente en el desembolso de su crédito.	La Gerencia Financiera se comprometió a agilizar los trámites con los proveedores financieros para que no exista insuficiencia de fondos y se le incumpla al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Evita las quejas de los clientes por Productos No Conformes. • Evita la mala imagen y reputación de la organización.
El Auxiliar de Operaciones de Caja realizó movimientos erróneos en el módulo de caja, transfiriéndose dinero para realizar el cuadro diario de caja, incumpliendo con el Procedimiento Cuadro Diario de Caja (PLA-PR-06) y la Política de Manejo de Efectivo (PLA-PO-01).	Se realizó requerimiento a SHIVAM International para desarrollar mejora en el Sistema de Información.	<ul style="list-style-type: none"> • Evita las inconsistencias generadas en el inventario final de monedas y billetes del usuario. • Evita inconsistencias en transferencias de efectivo de caja a bóveda. • Evita desajuste de valores de los balances en bóvedas.

<p>Se planteó la mejora siguiente por parte del Auxiliar de Operaciones de Caja:</p> <p>Para casos de clientes que tienen saldos pendientes y que renuevan créditos, en la misma factura de desembolso debería descontar el saldo del crédito anterior.</p>	<p>Se realizó requerimiento al proveedor del sistema de información para implementar esta mejora, la mejora aún no se ha terminado de implementar ya que la aplicación de los archivos no se ha ajustado correctamente al Sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evita que en muchas ocasiones no se descuente el saldo y el cliente quede con dos (2) créditos vigentes.
---	--	--

OFICINA AGUACHICA		
HALLAZGO	PLAN DE ACCIÓN	BENEFICIO
<p>La falta de parametrización del sistema, para que este no permita la impresión de las garantías cuando el crédito no está aprobado en el sistema de información, puede generar problemas.</p>	<p>Acción Preventiva efectuada en Revisión por Dirección, del análisis de causas se concluye: Realizar requerimiento a Shivam International para desarrollo de Software.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impide desembolsos de dinero que no se hayan registrado en el Sistema de Información, evitando que no queden registros de estos.
<p>Se presenta la continua caída del modulo de Originación de Shivam el Miércoles 17 de Febrero de 2010, imposibilitando las actividades por realizar en este módulo en ese día.</p>	<p>Se realizó análisis de causas por parte del Proceso TIC, del análisis se concluye la necesidad urgente de compra de nuevos servidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la adecuada operación de las actividades de realización del servicio. • Evita demoras en las oficinas comerciales por las continuas caídas de los módulos de originación y plataforma del sistema de información SHIVAM.
<p>El Valor en las facturas de los desembolsos para los crediportunos es diferente</p>	<p>Se realizó requerimiento a Shivam International para la corrección de los valores en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar quejas de los clientes por suministrar incoherencias en las

<p>al valor estipulado en el calendario de pagos que se le entrega al cliente.</p>	<p>las facturas de los clientes. Se implementaron las correcciones pertinentes enviadas por Shivam International.</p>	<p>facturas de pago con respecto al calendario de pagos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar el levantamiento de Productos no Conformes por incumplimientos a requisitos del cliente. • Evitar incoherencias dentro del Sistema de Información Financiero por manejo de información errónea.
<p>El dinero de los recaudos por concepto de pre jurídicos y paz y salvos no se están ingresando al arqueo de caja, se ingresan al final del día por bóveda.</p>	<p>El análisis de causas arrojó que el Sistema no tiene la parametrización necesaria para el registro de estos valores, se efectuó implementación de la mejora realizada por el proveedor del Sistema de Información SHIVAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evita las posibles pérdidas de dinero al no registrar estos valores de dinero en el sistema de información. • Genera mayor control sobre estos dineros recaudados, al aplicar estos valores en SHIVAM en el mismo instante que se recibe el dinero.

Fuente: Autor del Proyecto

9.2 QUEJAS Y RECLAMOS

La NTC ISO 9001:2008 establece en varios de sus numerales la relevancia que tiene la comunicación y retroalimentación con el cliente. El numeral 7.2.3.d establece que la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

A partir de este numeral y otros requisitos de la norma se crearon varios mecanismos en Crezcamos S.A para la recepción y el tratamiento de Quejas, Reclamos, Peticiones o Sugerencias de los microempresarios. Estos mecanismos para mantener y mejorar el servicio al Cliente de Crezcamos S.A fueron creados con el programa “Crezcamos Juntos”, programa ya nombrado anteriormente, que desde el inicio buscó desarrollar un mejoramiento y cambio organizacional para lograr el fortalecimiento de la compañía basado en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y la Defensoría del Cliente.

En cada oficina comercial se implementó el Buzón de Soluciones (Ver Anexo H) como herramienta orientada a la recepción de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias provenientes de los clientes. Crezcamos S.A utiliza este mecanismo para medir la satisfacción y las necesidades de los microempresarios. El cliente diligencia el formato PQRSF (DEM-FO-04) (Ver Figura 22), donde registra la información pertinente, deposita el formato en urnas, para que el área de Servicio al Cliente, evalúe lo sucedido, involucre al proceso del Sistema de Gestión de Calidad implicado y el líder de proceso genere soluciones, realice correcciones y si es el caso acciones correctivas. El tratamiento dado a cada PQRSF generada por el cliente externo se detalla en el Procedimiento de Servicio al Cliente (DEM-PR-03) bajo los lineamientos estipulados en el documento Política de Servicio al Cliente (DEM-PO-01).

El registro del tratamiento dado a todas las PQRSF generadas por los clientes se evidencia por medio del Formato Tratamiento PQRS (DEM-FO-03) (Ver Figura 23) y las actividades de gestión y de respuesta al cliente que deben realizarse por parte del área de Servicio al Cliente de Crezcamos S.A están estipuladas en el Procedimiento de Servicio al Cliente (DEM-PR-03).

La página web de la organización también mantiene un link en la pestaña de contactos de la página principal donde se presenta un Formulario de Contacto para que el cliente registre sus PQRSF y el área de servicio al cliente genere respuesta en los tiempos ya estipulados en el Procedimiento de Servicio al Cliente (DEM-PR-03). De igual forma el cliente puede presentar sus dudas o inconformidades al correo servicioalcliente@crezcamos.com.

El último mecanismo para la recepción y el tratamiento de las PQRSF generadas por el cliente de Crezcamos S.A es la línea de soluciones. Por medio de esta los colaboradores del área de Servicio al Cliente reciben las llamadas de los clientes, diligencian el formato Registro Consultas Telefónicas (DEM-FO-06) y le dan tratamiento a la PQRSF según el procedimiento ya establecido y nombrado anteriormente. Cabe señalar que esta línea de soluciones también sirve para recibir y atender consultas generadas por clientes potenciales, sobre las diferentes modalidades de crédito que ofrece Crezcamos S.A, así

como para dar respuesta a consultas relacionadas con créditos vigentes de clientes vinculados a Crezcamos S.A.

Figura 22. Formato PQRSF

Fuente: Servicio al Cliente Crezcamos S.A

Figura 23. Formato Tratamiento de PQRS

	FORMATO TRATAMIENTO DE PQRS			CODIGO: DEM - FO - 03
				Versión:01
				Página 1 de 1
Fecha:	<input type="text"/> MM	<input type="text"/> DD	<input type="text"/> AAAA	Solicitud No:
Nombre del cliente: _____				
Identificación: _____ Teléfono: _____				
Dirección: _____				
Descripción de la Situación:				
Nombre de quien Reporta:				
<i>"Espacio reservado para líderes de proceso de Crezcamos S.A"</i>				
Queja <input type="checkbox"/> Petición <input type="checkbox"/> Felicitación <input type="checkbox"/> Reclamo <input type="checkbox"/> Sugerencia <input type="checkbox"/>				
Seleccionar el tipo corrección para dar tratamiento a la situación:				
Reproceso <input type="checkbox"/> Concesión <input type="checkbox"/> Reparación <input type="checkbox"/> Otra acción <input type="checkbox"/> : _____				
Actividad		Responsable		Fecha Limite
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Comentarios acerca de la satisfacción después de darle tratamiento:				
Verificado por				Fecha:
<input type="text"/>				<input type="text"/> MM <input type="text"/> DD <input type="text"/> AAAA
<small> 1. Reproceso: Consiste en realizarle al producto los cambios o modificaciones necesarios para que cumpla con los requisitos. 2. Concesión: Solicitar al cliente/parte interesada o al responsable del proceso la aprobación para utilizar el producto no conforme. 3. Reparación: Devolverse en las actividades. No busca que el producto cumpla con los requisitos pero que funcione. 4. Otra acción: Se indica cuando se realiza otra acción que no se encuentra en el listado de opciones. </small>				

Fuente: Servicio al Cliente Crezcamos S.A

El área de Servicio al Cliente perteneciente al Proceso de Demanda y Servicio al Cliente realiza un informe mensual a la Gerencia General donde presenta estadísticas de las PQRSF (Ver Tabla 4), la trazabilidad y el tratamiento de las PQRSF presentadas por los clientes se evidencia en el formato Tratamiento de PQRS (Ver Figura 23) mostrado anteriormente. Se ha evidenciado un aumento en el uso de los mecanismos de atención al cliente (Línea de Soluciones, Buzón de Soluciones) esto es producto de la apertura de nuevas oficinas en el Nororiente del país y la toma de conciencia por parte del personal de las oficinas comerciales del uso de estos mecanismos como herramienta para la mejora continua del servicio al cliente.

Tabla 4. Número de PQRSF en Informes Mensuales

# de PQRSF Primer Informe	# de PQRSF Segundo Informe	# de PQRSF Tercer Informe	# de PQRSF Cuarto Informe
12	14	14	20

Fuente: Autor del Proyecto

Los temas más representativos en las PQRSF generadas por los clientes son los siguientes:

- Felicitaciones por el servicio entregado al cliente:
 - **Aguachica:** Yanime María Quintero “Me han atendido Muy bien porque me han prestado todos los servicios que necesito y les he cumplido con mis compromisos”
 - **Barranca:** Madeleine Anaya “Es una atención excelente me parece muy bien esta nueva empresa de préstamos, mas oportunidad para los empresarios.”
- Molestias por conductas inapropiadas de cobro:
 - **Aguachica:** *Yo como cliente de esta honorable empresa presento queja que la ejecutiva comercial XXXXXXXXXXXX se atrevió a hacer escándalo público por razón de una cuota atrasada (6 días de atraso) refiriéndose que la cuota estaba cancelada con un dinero de ella y que necesitaba dicho dinero porque su esposo iba a comprar maíz, menospreciándonos hasta que no pudo más.*
- Aguachica: Me gustaría encontrar la próxima vez ejecutivos comerciales que hayan recibido un curso de relaciones humanas.

- Demoras del Ejecutivo Comercial para realizar la respectiva visita al cliente:
 - **Aguachica:** *Mi solicitud la hice el 25 de Enero y esta es la hora y no he sido visitada, Por favor necesito más agilidad en mi visita. Por qué me niegan la visita si he tenido 3 préstamos.*
 - **Aguachica:** *Soy clienta de Crezcamos, Solicite un credinegocio desde hace días y no he recibido la visita de ustedes, ojalá sea un poco más oportuno como su aviso lo dice.*

Acciones Tomadas a partir de las PQRSF:

- Se han realizado varias llamadas de atención por parte del Gerente Comercial (Líder de Proceso de Recuperación de Cartera) a los Ejecutivos que incurren en prácticas inapropiadas de cobro, en casos de irregularidades constantes se han tomado medidas disciplinarias por parte de Gerencia hacia el personal involucrado, de igual forma y como plan de acción, se han dictado capacitaciones en técnicas de cobro por parte de Abogados Externos en las diferentes oficinas comerciales de la organización.
- Refuerzo de la campaña “Defensoría del Cliente”, donde constantemente los analistas de mercadeo que hacen parte de servicio al cliente realizan sensibilizaciones al personal de las oficinas comerciales concientizando sobre la importancia de adoptar buenas prácticas de cobro.
- Divulgación e Implementación de los “ 6 Principios de Protección al Cliente” según “The Smart Campaign”. Esta es una campaña a nivel Mundial que busca unir los esfuerzos de las instituciones líderes a nivel mundial del sector microfinanciero en proveer servicios de forma transparente, respetuosa y prudente a todos sus clientes.

9.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Crezcamos S.A consciente de lo importante que es evaluar su desempeño y actuar sobre las debilidades o falencias detectadas, para asegurar su sostenibilidad como institución microfinanciera, detectó la necesidad de conocer las necesidades del cliente y la percepción del cliente sobre el cumplimiento de los requisitos especificados por medio de un estudio de servicio al cliente y percepción de Marca, siguiendo la Metodología de un

“Focus Group” (Ver Anexo F Cuestionario de Estudio de Servicio al Cliente). Esta investigación de Mercados se realizó a finales del mes de Octubre de 2009.

El Focus Group es una entrevista dirigida, en la que un moderador conduce la charla de los participantes a través de un tema en particular y tiene como objetivo el obtener información acerca de los clientes, servicios, productos y el entorno.

En la figura 24 se muestran más detalles del estudio de servicio al cliente y percepción de marca.

Figura 24: Ficha Técnica Estudio de Servicio al Cliente

ESTUDIO DE SERVICIO AL CLIENTE Y PERCEPCION DE MARCA				
<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar el nivel de conformidad de los clientes con respecto al servicio, prestado, quejas y sugerencias. ▪ Conocer la percepción que tienen los clientes acerca de la marca Crezcamos. ▪ Identificar nuevos servicios acordes a las necesidades de los clientes o mejoras significativas en los existentes 		<p>DISEÑO DEL ESTUDIO</p> <p>Metodología: Focus Group (Grupo Focal) Fuentes de Información: Cliente actual de Crezcamos S.A en las poblaciones de San Alberto, Aguachica y Ocaña Tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploratorio: Percepción e Imagen ▪ Monitoreo de Desempeño: Servicio al Cliente <p>Cuestionario: (Ver Anexo)</p>		
<p>PLAN DE MUESTREO Selección de la Muestra</p>				
<p>Criterios de Selección:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Género (Hombre Mujer) 2. Sector (Agrario, No Agrario) 3. Tipo-Cliente (Primario, Renovado) 4. Liquidez (Alta, media, baja) 		<p>Segmento Resultante:</p> <p style="text-align: center;"> </p>		
<p>Muestra Final</p>				
Estrato	Segmento	San Alberto	Aguachica	Ocaña
1	H, A, P, LA	2	0	2
2	H, A, P, LM	2	0	2
3	H, A, P, LB	2	0	2
4	H, NA, P, LA	1	2	2
5	H, NA, P, LM	1	2	2
6	H, NA, P, LB	1	2	2
7	H, NA, R, LA	1	2	0
8	H, NA, R, LM	1	2	0
9	H, NA, R, LB	1	2	0

10	M, A, P, LA	2	0	0
11	M, A, P, LM	2	0	2
12	M, A, P, LB	2	0	2
13	M, NA, P, LA	1	2	2
14	M, NA, P, LM	1	2	3
15	M, NA, P, LB	1	2	3
16	M, NA, LA	1	2	0
17	M, NA, LM	1	2	0
18	M, NA, R, LB	1	2	0
TOTAL		24	24	24

Fuente: Crezcamos S.A

A partir del análisis de resultados de la realización del Focus Group en los tres principales municipios donde Crezcamos presta su servicios de Microcrédito, se encontró que 2 de cada 3 clientes inconformes no encuentra un medio claro para comunicar su caso a la empresa, el 90% de los clientes que se quejan quedan insatisfechos con la respuesta de la empresa, los clientes relacionan el nombre de la empresa con futuro, apoyo, seguridad, responsabilidad, los clientes piensan que la documentación entregada al momento del desembolso es fácil de entender y tiene todo lo que ellos necesitan, El 40% de los clientes sugiera un plazo de 3 meses y no 2 para el pago de la primera cuota en el producto credioportuno, 1 de cada 20 clientes tiene alguna queja sobre el servicio. Las principales razones son ignorar la fecha de pago sugerida por el cliente y el acoso telefónico por parte de los Ejecutivos Comerciales al momento del cobro del dinero.

Ante estos y otros hallazgos encontrados en los focus group, las propuestas de mejora fueron las siguientes:

- Crear un procedimiento para el manejo de sugerencia, quejas, reclamos y peticiones.
- Realizar una ampliación gradual de las oficinas, para poder atender a un mayor número de clientes actuales y potenciales
- Desarrollar estrategias de fidelización para retener a los clientes y evitar que prueben la competencia
- Desarrollar estrategias regionales de mercadeo para incentivar a agricultores en Aguachica, San Alberto y comerciantes en Ocaña

- Debido al perfil del cliente se deben desarrollar Sistemas de Información de Marketing que aseguren un medio de comunicación efectivo para resolver inquietudes de los clientes (Líneas de Soluciones)
- Generar consciencia dentro de la organización de que el cliente es primero, desarrollando un programa de protección del cliente.

10. EVALUACIÓN

La evaluación al Sistema de Gestión de Calidad de Crezcamos S.A fue igual de importante para la Alta Dirección que la obtención de resultados en la parte misional del negocio, resultados financieros o la adquisición de nuevos negocios, ya que este proceso permitió determinar las fortalezas y aspectos débiles existentes en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Para asegurar la ejecución de las Auditorías Internas como un método sistemático, el Proceso de Auditoría Interna junto al Practicante-Facilitador de Calidad definió un procedimiento para dirigir la planificación y realización de las auditorías. Este procedimiento se llamó CAL-PR-06 Procedimiento de Auditorías Internas.

También se elaboraron otro tipo de documentos para garantizar la adecuada realización de las auditorías, como un programa de auditorías, donde se definen los criterios de auditoría como políticas, procedimientos, guías y en general cualquier requisito del Sistema de Gestión, formatos de plan de Auditorías, listas de verificación e informe de Auditorías.

La ejecución de Auditorías Internas de Calidad fue una actividad planeada y controlada que ayudó a generar confianza en el establecimiento del Sistema. La idea primordial de las auditorías fue la de encontrar hallazgos positivos y aspectos favorables, nunca una Auditoría de Calidad tuvo como objetivo el encontrar fallas o inconsistencias en el Sistema, por el contrario la idea con este proceso fue la de encontrar conformidades en el Sistema, identificar áreas de mejora potencial del Sistema de Gestión y evaluar la capacidad del Sistema para asegurar el cumplimiento de los requisitos de documentación, reglamentarios y del cliente.

10.1 AUDITORÍAS INTERNAS

Las auditorías al Sistema de Gestión de Calidad en Crezcamos S.A surgen gracias a la necesidad de encontrar mecanismos que ayuden a evaluar el avance del proceso de documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad conforme a las disposiciones planificadas, de igual forma se busca verificar que los requisitos de documentación de la Norma ISO 9001:2008 estén acordes con la documentación elaborada en el Sistema de Gestión de Calidad de Crezcamos S.A.

Con el proceso de Auditorías Internas también se quiso definir o establecer una herramienta por medio de la cual la organización pudiese verificar que los *controles* planificados en los procedimientos, políticas y en general en la documentación del Sistema para el adecuado desarrollo y desempeño de los procesos *se estuvieran implementando y se mantuviesen* para garantizar que los lineamientos de la alta dirección durante todo el proceso se apliquen, se ejecuten, se mantengan y se mejoren en la organización.

10.1.1 Plan de Auditoría. En el plan de Auditoría se especificó el objetivo, alcance, criterios de Auditoría, equipo auditor y los procesos a auditar. Esta planificación de la auditoría estuvo a cargo del equipo auditor bajo la experiencia del Auditor Líder con el fin de verificar la conformidad, implementación y eficacia del Sistema de Gestión según los requisitos y requerimientos determinados por Crezcamos S.A y la NTC.

10.1.2 Listas de Verificación. Previamente a las Auditorías se elaboraron las listas de verificación (o listas de chequeo) de auditoría, esta actividad se realizó basándose en los criterios de auditoría, que fueron los requisitos de la norma y la documentación perteneciente a los procesos a auditar. El objetivo de actividad fue asegurar que ningún criterio se pasara por alto y que el proceso de auditoría se realizara de forma dinámica, optimizando su realización. (Véase Anexo J Ejemplo lista de verificación).

10.1.3 Realización Primera Auditoría Interna de Calidad. En la primera auditoría realizada en Crezcamos S.A se verificó el cumplimiento y la adecuación de la documentación en cada proceso según los requisitos que exige la NTC ISO 9001:2008.

Esta auditoría fue realizada por el Auditor Interno y el Practicante – Facilitador de Calidad quien tiene la formación como Auditor Interno en la norma ISO 9001:2008, gracias al diplomado (cursado y aprobado) impartido por el ente certificador en la Norma ISO 9001:2008, SGS Colombia S.A en convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Esta Auditoría se realizó el 29 de Enero de 2010 con la participación de todos los líderes de proceso y el equipo auditor ya nombrado anteriormente.


10.1.4 Realización Segunda Auditoría Interna de Calidad. La segunda Auditoría Interna se realizó el 10, 11 y 12 de Marzo de 2010, teniendo como líder de Auditoría al Auditor Interno de la empresa, estos procedimientos de Auditoría se realizaron en las oficinas de Aguachica, Ocaña y en la Dirección General de la organización con la participación e interés por la auditoría de todo el personal de las oficinas auditadas.

La segunda Auditoría Interna tuvo como objetivo determinar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la NTC ISO 9001:2008 y en los documentos especificados para los procesos de la cadena de valor en las oficinas de Crezcamos S.A.

Esta Auditoría se realizó durante la etapa de implementación del Sistema, por esta razón al finalizar cada jornada de Auditoría en cada oficina el Practicante – Facilitador de Calidad realizaba reuniones donde volvía y sensibilizaba al personal de la oficina comercial sobre la importancia del SGC en Crezcamos S.A, reforzaba la fundamentación de conceptos básicos de un SGC, el concepto de enfoque por procesos, divulgaba la Política de Calidad, y realizaba ejercicios prácticos donde definía y redactaba productos (servicios) no conformes, no conformidades, acciones correctivas – preventivas y acciones de mejora. (Ver actas de Capacitación).

En la figura 25 se observa a manera de ejemplo el Plan de la Segunda Auditoría realizada a los procesos elegidos del SGC de Crezcamos S.A.


Figura 25. Formato Plan de Segunda Auditoría Interna

	FORMATO PLAN DE AUDITORIA	CODIGO: CAL - FO - 09
		Versión:01
		Página 1 de 3

Auditoría No	2- 2010		
Fecha de elaboración:	08	Marzo	2010

RESPONSABLE
OSCAR JAVIER PULIDO E. – DIRECTOR AUDITORIA INTERNA
OBJETIVO
Determinar el cumplimiento de los requisitos establecidos en los documentos especificados para los procesos de la cadena de valor en las oficinas de Crezcamos S.A.
ALCANCE
El alcance de esta auditoría abarca los procesos de Demanda y Servicio al Cliente, Colocación de Producto, Plataforma de Servicios, Gestión de Recuperación de Cartera y Gestión de Calidad.
CRITERIOS DE AUDITORIA
Documentación de los procesos mencionados en el alcance.
NTC ISO 9001:2008

PROCESO	AUDITADO	AUDITOR LIDER	EQUIPO AUDITOR	FECHA Y HORA		EJECUTADA	
				INICIO	FINAL	SI	NO
REUNION DE APERTURA		OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R OSCAR J. PULIDO E.	10/03/10 7:45 AM	10/03/10 08:00 AM	X	
DEMANDA Y SERVICIO AL CLIENTE	Director Oficina Aguachica- Auxiliar de Operaciones	OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R	10/03/10 08:00 AM	10/03/10 10:00 AM	X	
COLOCACION DE PRODUCTO	Director Oficina Aguachica- Ejecutivo Comercial	OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R OSCAR J. PULIDO E.	10/03/10 10:00 AM	10/03/10 12:00 PM	X	
PLATAFORMA DE SERVICIOS	Director Oficina Aguachica- Auxiliar de Operaciones- Coordinador de Operaciones	OSCAR J. PULIDO E.	OSCAR J. PULIDO E.	10/03/10 2:00 PM	10/03/10 4:00 PM	X	
RECUPERACION DE CARTERA	Director Oficina Aguachica- Ejecutivo Comercial	OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R	10/03/10 4:00 PM	10/03/10 6:00 PM	X	

	FORMATO PLAN DE AUDITORIA	CODIGO: CAL - FO - 09
		Versión:01
		Página 2 de 3

REUNION DE CIERRE		OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R OSCAR J. PULIDO E.	10/03/10 06:00 PM	10/03/10 06:15 PM	X	
REUNION DE APERTURA		OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R OSCAR J. PULIDO E.	11/03/10 08:00 AM	11/03/10 08:15 AM	X	
DEMANDA Y SERVICIO AL CLIENTE	Director Oficina Ocaña- Auxiliar de Operaciones	OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R	11/03/10 10:00 AM	11/03/10 12:00 PM	X	
COLOCACION DE PRODUCTO	Director Oficina Ocaña- Ejecutivo Comercial	OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R	11/03/10 2:00 PM	11/03/10 4:00 PM	X	
PLATAFORMA DE SERVICIOS	Director Oficina Ocaña- Coordinador de Operaciones	OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R	11/03/10 4:00 PM	11/03/10 6:00 PM	X	
REUNION DE CIERRE		OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R	11/03/10 06:00 PM	11/03/10 06:15 PM	X	
REUNION DE APERTURA	Líderes de Proceso Dirección General	OSCAR J. PULIDO E.	OSCAR J. PULIDO E DANUIL VEGA R.	12/03/10 07:45 AM	12/03/2010 08:00 AM	X	
GESTIÓN DE CALIDAD	Practicante – Facilitador de Calidad	OSCAR J. PULIDO E.	OSCAR J. PULIDO E.	12/03/2010 08:00 AM	12/03/2010 09:30 AM	X	
DEMANDA Y SERVICIO AL CLIENTE	Líder de Proceso	OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R.	12/03/2010 09:30 AM	12/03/2010 11:00 PM	X	
COLOCACION DE PRODUCTO	Líder de Proceso	OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R	12/03/10 2:00 PM	12/03/10 4:00 PM	X	
PLATAFORMA DE SERVICIO	Líder de Proceso	OSCAR J. PULIDO E.	OSCAR J. PULIDO E.	12/03/10 4:00 PM	12/03/10 6:00 PM	X	
REUNION DE CIERRE		OSCAR J. PULIDO E.	DANUIL VEGA R	12/03/10 06:00 PM	12/03/10 06:15 PM	X	

ELABORADO POR	FECHA			APROBADO POR	FECHA		
	DIA	MES	ANO		DIA	MES	ANO
Coordinación de Calidad	08	03	2010	GERENTE GENERAL	09	03	2010

Fuente: Gestión de Calidad Crezcamos S.A

10.2 PLANES DE ACCIÓN DE LAS AUDITORÍAS.

Con el objetivo de eliminar las no conformidades detectadas y sus causas, e implementar las acciones de mejora más adecuadas y tener en cuenta las observaciones presentadas, se determinaron las correcciones, acciones correctivas por desarrollar, las cuales se les haría monitoreo por parte de cada líder de proceso involucrado en el hallazgo. Para la elaboración de las acciones correctivas se tuvo en cuenta el Procedimiento de Acciones Correctivas CAL-PR-04 y el formato diseñado para tal fin Formato Acciones Correctivas y Preventivas CAL-FO-07.

La herramienta de la acción correctiva asegura el aprendizaje a nivel de toda la organización necesario para la sostenibilidad de las empresas, gracias al análisis de causas de los productos no conformes presentados durante la continua realización de las actividades. Para el análisis de causas de las no conformidades presentadas se estableció el Procedimiento CAL-PR-04 Procedimiento de Acciones Correctivas y el formato CAL-FO-07, Formato Acción Correctiva y Preventiva.


En el documento se estipula que el líder de proceso debe elegir un grupo de trabajo que permita eliminar las causas de las no conformidades presentadas. En Crezcamos S.A se estableció la técnica de los Porqués. Este es un método sistemático de preguntas utilizadas en una fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales. La técnica requiere que el equipo pregunte mínimo 4 veces.

Para la aplicación de esta técnica, el líder de proceso involucrado reúne a su grupo de trabajo y realiza una lluvia de ideas sobre la problemática presentada. Una vez que las causas probables hayan sido identificadas, se empieza a preguntar ¿Porqué así? o ¿Por qué está pasando eso?, se continua preguntando ¿Porqué? Al menos 4 veces según la variable que corresponda, las variables usadas responden a las llamadas 5M's, Materiales, Maquinaria o Infraestructura (Software o hardware), Método, Mano de Obra (Talento Humano) y Medio Ambiente (Factores Externos) presentadas en el formato. Esto genera que el equipo de trabajo busque o escudriñe en el fondo del problema y no conformarse con causas ya probadas o "ciertas". En varias ocasiones el número de Porqués excede a 4. A manera de Ejemplo se muestra la figura 26 donde se realiza el

análisis en búsqueda de la eliminación de causas según la no conformidad presentada y finalmente implementar la acción correctiva planteada como resultado del análisis de causas.


Alternativamente se planteó el uso de los diagramas de Ishikawa o Diagramas de Causa – Efecto para el análisis de causas, pero el comité de calidad de la organización eligió el modelo de los Porqués pese a la insistencia del Practicante – Facilitador de Calidad en el uso de la herramienta Diagrama Causa – Efecto, como método más apropiado debido al despliegue que se realiza por jerarquías de las causas encontradas, permitiendo un entendimiento más claro de las causas sobre el efecto que realizan.

Figura 26: Análisis de Causas Formato Acciones Correctivas y Preventivas.

	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS			CODIGO: CAL - FO - 07
				Versión: 02
				Página 1 de 3
FECHA: 15 / 02 / 2010		SOLICITUD No: 22		
Acción Correctiva <input checked="" type="checkbox"/>		Acción Preventiva <input type="checkbox"/>		
Proceso que identificó: Tecnologías de Información y Comunicación				
Quién lo identificó (Nombre y Cargo): LUIS CARLOS JEREZ – Director TIC				
Origen de la no conformidad real o potencial:				
Quejas, reclamos y sugerencias	<input type="checkbox"/>	Auditorias Internas	<input type="checkbox"/>	Indicadores de Calidad <input type="checkbox"/>
Satisfacción del Cliente	<input type="checkbox"/>	Desempeño de Procesos	<input type="checkbox"/>	No conformidad <input checked="" type="checkbox"/>
Proveedores	<input type="checkbox"/>	Sugerencias	<input type="checkbox"/>	
Descripción de la No Conformidad Real o Potencial				
Se realiza el pago de una cuota del crédito 04CR01148753 al crédito que no corresponde, incumpléndole al cliente en la aplicación correcta de su pago en el sistema de información				
ANÁLISIS DE CAUSAS				
Variable	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
1. Talento Humano: Fallas presentadas bajo la responsabilidad de talento humano. Ej: desconocimiento, desempeño, olvido.				
2. Materiales/Insumos: Fallas a nivel de cumplimiento de especificaciones que afectan la calidad del producto. Ej: Materia prima, información.				

	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	CODIGO: CAL - FO - 07
		Versión: 02
		Página 2 de 4

3. Medición Fallas en los mecanismos de control establecidos en el proceso. Ej: Indicadores del S.G.C.				
4. Método Fallas que se presentan en la documentación que integra el sistema de gestión de la calidad en cuanto a su nivel de cumplimiento y conformidad con los requisitos de la organización, de la norma y legales.				
5. Software-Hardware / Infraestructura Falla con respecto al desempeño de los equipos que se utilizan durante la realización del producto o la prestación del servicio. Ej: Cumplimiento del mantenimiento preventivo.	El Sistema de Información no indica sobre el vencimiento de las cuotas de todos los créditos activos pertenecientes a un mismo cliente.	El Sistema de Información muestra al momento de la consulta todas las obligaciones del cliente que se encuentren activas.	El sistema de información no muestra los datos de vigencia, estado y valor de las obligaciones del cliente en la consulta que realiza el cajero el modulo de caja, ni advierte sobre las obligaciones que están próximas a vencerse.	Falta de parametrización en el Sistema de Información Financiero, para que este advierta en el modulo de caja todas las características (datos de estado, vigencia, valor, mora) de todas las obligaciones que tenga un mismo cliente.
6. Factores Externos Hace referencia a todos los agentes generadores del medio que inciden directamente en la conformidad de los requisitos establecidos en el S.G.C. Ej: Hechos de la naturaleza, actos o ausencia de actos del gobierno, actos de desorden civil, leyes.				

	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	CODIGO: CAL - FO - 07
		Versión: 02
		Página 3 de 4

PLAN DE ACCIONES		
Actividad	Responsable	Fecha Limite
Requerimiento a <u>Shivam</u> Internacional para modificar en el Modulo de Consultas del Sistema de Información SHIVAM, donde se especifique y se advierta datos de estado, vigencia, valor, mora, fecha de vencimiento de cada obligación que tenga vigente el cliente.	Proveedor de Software – Director TIC	Marzo 12 de 2010

VERIFICACIÓN DE ACCIONES					
Resultados	Responsable	Fecha Verificación			
Con prueba del <u>Issue</u> T-230 entregado por el proveedor de software se realiza prueba de la solución presentada, en el modulo de pruebas, dando como resultado, la correcta aplicación del requerimiento presentado.	Director TIC	Abril 6 de 2010			
		Fecha de Cierre <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">06</td> <td style="text-align: center;">04</td> <td style="text-align: center;">2010</td> </tr> </table>	06	04	2010
06	04	2010			

Fuente: Gestión de Calidad Crezcamos S.A.

A continuación (en las Tablas 5 y 6) se presentan los planes de acción ejecutados según las auditorías internas realizadas en los meses de Enero y Abril de 2010. TABLA 5. Plan de Acción Primera Auditoría

Tabla 5. Plan de acción

HALLAZGO	PLAN DE ACCIÓN / RESPONSABLE	ESTADO DE LA NO CONFORMIDAD
No se evidenció la existencia de un Manual de Calidad de la organización según los requisitos de documentación establecidos en el numeral 4.2.1 y los requisitos estipulados en el numeral 4.2.2 de la NTC ISO 9001:2008.	Realizar la elaboración del Manual de Calidad de la organización donde se evidencien los requisitos mínimos establecidos en el numeral 4.2.2 que debe contener este documento. / Practicante UIS	CERRADA
No se encontró documento que establezca la Revisión por la Dirección, incumpliendo con el numeral 5.6 de la NTC ISO 9001:2008.	Elaborar un documento donde se evidencie el registro de cada uno de los aspectos establecidos en los resultados de la revisión. / Representante de la Dirección – Practicante UIS	ABIERTA
No se encontró evidencia de la definición y comunicación de las responsabilidades y autoridades dentro de la organización faltando al numeral 5.5.1 y 6.2.2 de la NTC ISO 9001:2008.	Elaborar el Manual de Funciones y Responsabilidades de la organización / Analista de Talento Humano	ABIERTA
No existe evidencia que demuestre la validación de los procesos donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición, incumpliendo con el numeral 7.5.2 de la NTC ISO 9001:2008.	Elaborar documento que evidencie como se realiza la verificación del software para asegurar que este arroje resultados verídicos / Director TIC	CERRADA
No existe evidencia del establecimiento de los criterios para la selección, evaluación y reevaluación de proveedores, faltando al numeral 7.4.1 de la NTC ISO 9001:2008.	Establecer criterios o requisitos para la selección, evaluación y reevaluación de proveedores / Analista de Compras – Practicante UIS	CERRADA

No existe evidencia de documentación donde se registre o se relacione a los proveedores con los materiales o los servicios comprados habitualmente, faltando al numeral 7.4.1 de la NTC ISO 9001:2008.	Elaborar documento Maestro de Proveedores o Panel de Proveedores donde se relacione los proveedores que de la organización requiere frecuentemente / Analista de Compras – Practicante UIS	CERRADA
No se evidencia documentación de un proceso claro para la prestación de las compras, aprobación de estas y verificación de los productos comprados, incumpliendo con el numeral 7.4.1.	Elaborar procedimiento de compras donde se muestren las actividades específicas a seguir desde la requisición de la compra hasta la entrega de esta por parte del proveedor / Analista de Compras – Practicante UIS	CERRADA

Tabla 6. Plan de Acción Segunda Auditoría

HALLAZGO	PLAN DE ACCIÓN / RESPONSABLE	ESTADO DE LA NO CONFORMIDAD
No existe evidencia o registro de divulgación de la Política de Calidad a los funcionarios de la oficina de Ocaña y Aguachica, adicionalmente se preguntó a algunos funcionarios de las oficinas y no hubo respuesta alguna sobre el conocimiento de esta, faltando al numeral 5.3. de la NTC ISO 9001:2008.	Divulgar la Política de Calidad y Objetivos de Calidad en las oficinas comerciales/ Gerente General	CERRADA
En la Oficina de Ocaña se realiza el pago de una cuota del crédito 004CR011487530 al crédito que no corresponde, incumpléndole al cliente en la aplicación correcta de su pago en el sistema de información	Requerimiento a Shivam International para modificar en el Modulo de Consultas del Sistema de Información SHIVAM, donde se especifique y se advierta datos de estado, vigencia, valor, mora, fecha de vencimiento de cada obligación que tenga vigente el cliente.	CERRADA
No se evidenció el manejo del formato de Referidos (DEM-FO-01) por parte de los Ejecutivos Comerciales de la oficina de Ocaña ya Aguachica según lo estipulado en el	Comunicar al personal comercial involucrado que debe hacer uso del formato (DEM-FO-01) y verificar que lo diligencien en las actividades de promoción de	CERRADA

(DEM-PR-01) Procedimiento Promoción de Créditos.	productos/ Gerente Comercial	
En la oficina de Aguachica y en la oficina de Ocaña se evidenció el uso de formatos para el Procedimiento de Colocación de Producto (COL-PR-01) sin la codificación especificada para el control de documentos y sin tomar en cuenta lo estipulado en la Guía para la Elaboración de Documentos (CAL-GU-01).	Implementar el uso de los formatos codificados establecidos para dejar evidencia objetiva de las actividades del Procedimiento de Colocación de productos (COL-PR-01). Esta implementación se debe realizar cuando se acaben los formatos sin codificación/ Gerente Comercial-Analista de Compras.	ABIERTA
No existe cumplimiento de las actividades planteadas en el Procedimiento Otros Pagos (PLA-PR-05) y Procedimiento Reembolso de Caja Menor (PLA-PR-04) por parte del Coordinador de Operaciones de la Oficina de Aguachica.	Socializar los procedimientos PLA-PR-05 Y PLA-PR-04 y al personal involucrado en las actividades de los documentos mencionados y verificar el cumplimiento de las actividades establecidas en dicha documentación./ Gerente Comercial	ABIERTA
En el Procedimiento de Manejo de Recibos Provisionales de Cartera (REC-PR-04) no se evidenció el archivo y resguardo de los Recibos Provisionales por parte del Director de Oficina de Aguachica.	Socializar el Procedimiento de Manejo de Recibos Provisionales de Cartera (REC-PR-04) al Director de Oficina de Aguachica de modo que queden claras las responsabilidades en cada actividad estipulada en el documento / Gerente Comercial	CERRADA
El formato Recibo Provisional de Cartera (REC-FO-04) no se usa para el recaudo de cartera cuando ya se ha realizado el cierre de la oficina y en horas no estipuladas para el recibo de dinero, según el Procedimiento Manejo de Recibos Provisionales de Cartera (REC-PR-04) en la oficina de Aguachica.	Socializar el Procedimiento de Manejo de Recibos Provisionales de Cartera (REC-PR-04) al Director de Oficina de Aguachica, de modo que quede clara la ejecución de las actividades estipuladas en el documento. / Gerente Comercial	CERRADA
No existe conocimiento en la oficina de Aguachica del Procedimiento de Castigo de Cartera (REC-PR-03) y de los	Socializar el Procedimiento de Castigo de Cartera (REC-PR-03) al personal involucrado de la oficina de	ABIERTA

formatos que deben utilizar en este procedimiento, incumpliendo al numeral 7.1 y 7.5 de NTC ISO 9001:2008.	Aguachica, de modo que quede clara la ejecución de las actividades estipuladas en el documento y verificar el cumplimiento de las actividades estipuladas en dicha documentación. / Gerente Comercial	
En la oficina de Aguachica no hay conocimiento del Procedimiento Reclamación Seguro Cliente Fallecido (REC-PR-02), incumpliendo con el numeral 7.1 de la NTC ISO 9001:2008.	Socializar el Procedimiento de Castigo de Cartera (REC-PR-02) al personal involucrado de la oficina de Aguachica, de modo que quede clara la ejecución de las actividades estipuladas en el documento. / Gerente Comercial	CERRADA
No se evidencia el conocimiento de los Objetivos de Calidad de la organización por parte de los Directores de las Oficinas y de los funcionarios de las mismas, incumpliendo con el numeral 5.4.1 de la NTC ISO 9001:2008.	Divulgar la Política de Calidad y Objetivos de Calidad en las oficinas comerciales/ Gerente General	CERRADA
Se evidenció el desconocimiento por parte del personal de la documentación existente para la realización de las actividades diarias del este proceso incumpliendo el numeral 4.1 de la NTC ISO 9001:2008.	Establecer plan de socialización de los documentos establecidos para la realización de actividades de los procesos misionales del negocio / Gerente Comercial	CERRADA
No se encontró registro de cómo se le informó a la señora Aleida Yaneth Hidalgo con crédito número 008CR01173914 de la pérdida de su expediente crediticio faltando al numeral 7.5.4 de la NTC ISO 9001:2008.	Informar de forma sistemática y con prontitud al cliente sobre la pérdida de documentos relacionados con su información socioeconómica y personal. / Gerente Comercial	CERRADA
No se evidencian acciones tomadas para cubrir las necesidades de formación del	Establecer plan de acción para proporcionar formación o tomar acciones para	CERRADA

personal en las oficinas faltando al numeral 6.2 de la NTC ISO 9001:2008.	satisfacer estas necesidades y guardar registros de todas las actividades realizadas relativas a la formación del personal. / Analista de Talento Humano	
No se evidencia que las responsabilidades y autoridades estén definidas, divulgadas y comunicadas dentro de la organización, faltando al numeral 5.5.1 de la NTC 9001:2008.	Elaborar Manual de Funciones y Responsabilidades y difundirlo en todos los niveles de la organización. / Analista de Talento Humano	ABIERTA
No se evidenciaron actividades de seguimiento por parte de los Directores de Oficina para el cumplimiento de lo estipulado en los procedimientos incumpliendo con el numeral 8.2.3 de la NTC ISO 9001:2008.	Realizar seguimiento por parte del Líder de Proceso de las actividades planteadas en los procedimientos de los procesos misionales de la organización / Gerente Comercial	ABIERTA
No existe evidencia del conocimiento del control de registros en la organización, faltando al numeral 4.2.4 de la NTC ISO 9001:2008 y al Procedimiento de Control de Registros (CAL-PR-02) de la organización en ambas oficinas comerciales.	Socializar el Procedimiento Control de Registros en toda la organización (CAL-PR-02) e implementar el uso del formato (CAL-FO-02) establecido para el control de registros en la organización / Líderes de Proceso	ABIERTA

10.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La revisión del Sistema de Gestión de Calidad por parte de la Dirección se realizó el 16 de Abril de 2010, este es indudablemente uno de los aspectos más importantes en el SGC de la organización, no solo porque a través de esta revisión se conoce el desempeño de la organización, sino porque evidencia el compromiso con el Sistema. En esta revisión participaron el representante de la dirección ante el Sistema, la Directora de Talento Humano y el Practicante – Facilitador de Calidad, se trataron temas como la revisión de la Política de Calidad de la organización, los objetivos de Calidad, la satisfacción del cliente, y las no conformidades encontradas en las auditorías internas y en el Sistema de Gestión.

Como resultado de la revisión se obtuvo lo siguiente:

- Las No Conformidades levantadas al proceso de Tecnologías de Información y Comunicación por las constantes caídas del Sistema de Información Financiero en las oficinas comerciales son causadas por la falta de capacidad de los servidores, se propone la compra de nuevos servidores que soporten la apertura de las nuevas oficinas y puntos de soluciones en los diferentes municipios en donde Crezcamos presta su servicio.
- El análisis de causas de la Acción Preventiva N°5 presentada para la parametrización del Sistema de Información impidiendo la impresión de garantías cuando el crédito no está aprobado, genera requerimiento por parte del proceso TIC al proveedor de Software para que este desarrolle la parametrización necesaria y en el futuro no existan créditos desembolsados en dinero sin que estén desembolsados en el sistema.

Seguir motivando a los clientes al constante uso de los buzones de soluciones y los otros mecanismos de retroalimentación al cliente (línea de soluciones y link de PQRSF en la página web de la organización).

- Realizar una investigación de Mercados que tenga como objetivo evaluar la satisfacción del cliente frente a las acciones tomadas como consecuencia del Estudio de Satisfacción del Cliente y Percepción de Marca realizado el año pasado.

Conclusiones de las No Conformidades presentadas en las Auditorías Internas:

- Se debe divulgar el Manual de Funciones y Responsabilidades por parte del Proceso de Talento Humano
- La implementación del Control de Registros es indispensable frente a los requerimientos de la NTC ISO 9001:2008, por esta razón se comprometió al

nuevo personal contratado para el Proceso de Gestión de Calidad y al Gerente Administrativo y Financiero la aplicación del control dentro de la organización

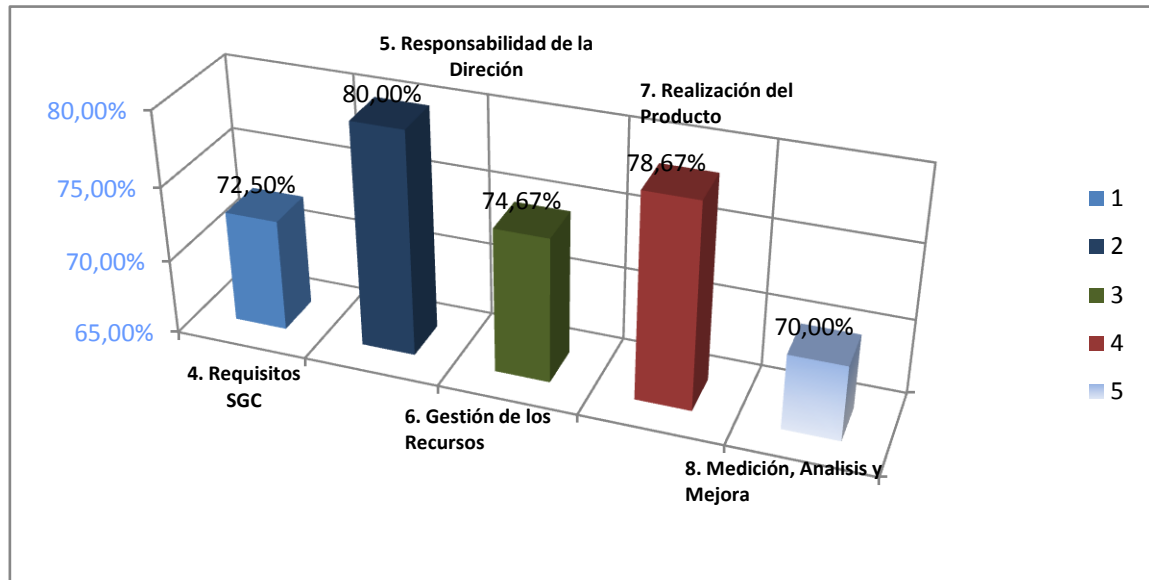
- Se deben implementar los formatos codificados según la Guía para la Elaboración de Documentos CAL-GU-01 en el proceso de Colocación de Producto y en todos los procesos del sistema, en las oficinas comerciales donde aún existan formatos sin codificación se debe esperar hasta que se agoten estos para la implementación de los formatos codificados.
- Debe existir mayor compromiso de los líderes de proceso frente al mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad y el análisis de causas para la implementación de acciones correctivas en todos los procesos.

10.4 DIAGNÓSTICO FINAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Al finalizar el proceso de evaluación, es indispensable observar el nivel en que se encuentra la organización frente a los principios de la Gestión de la Calidad y los requisitos de la Norma ISO 9001, para esto se efectuó el mismo ejercicio de Diagnóstico (del Capítulo 5 de esta Tesis) aplicado al iniciar el proceso de montaje del SGC de Crezcamos S.A.

Este ejercicio se realizó el 20 de Abril de 2010 usando la misma metodología aplicada en el diagnóstico previo del SGC de Crezcamos S.A (Ver Anexo A), y los resultados de este se reflejan en el siguiente gráfico (Figura 27):

Figura 27. Diagnóstico Final del SGC frente a requisitos de la NTC ISO 9001



Fuente: Autor

Tabla 7. Comparación entre Diagnóstico Final vs Diagnóstico Inicial

Capítulo de la NTC ISO 9001:2008	DIAGNOSTICO INICIAL Porcentaje De Cumplimiento	DIAGNOSTICO FINAL Porcentaje De Cumplimiento
4. Requisitos SGC	19%	72,5%
5. Responsabilidad de la Dirección	20%	80%
6. Gestión de los Recursos	26%	74%
7. Realización del Producto	19%	78,6%
8. Medición, Análisis y Mejora	16%	70%
PROMEDIO	20%	75%

Los resultados mostrados en la Tabla 7, evidencian que al comparar el diagnóstico final con el presentado en el Capítulo 5 de este documento muestra que se obtuvo un 75% en el porcentaje de implementación del Diagnóstico final frente al observado meses atrás con un 20% de implementación del SGC de Crezcamos S .A obtenido en el Diagnóstico Inicial, evidenciando mejoras obtenidas a partir del trabajo desarrollado en la organización.

CONCLUSIONES

- El trabajo de grado realizado constituyó un gran aporte, no solo para el autor del proyecto, sino para la Microfinanciera Crezcamos S.A, ya que gracias a la implementación del SGC en los procesos de realización del servicio o procesos “core” del negocio, se estandarizaron las actividades del ciclo de crédito (originación de la solicitud – análisis de la solicitud de crédito – desembolso del crédito – recuperación de cartera) en las principales oficinas comerciales de la organización como lo son Aguachica, Ocaña, San Alberto.
- La realización de un diagnóstico de la organización con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 para el establecimiento de un Sistema de Gestión, no solo le permitió conocer a la Alta Dirección la brecha existente entre la gestión actual de la organización y el modelo planteado por ISO 9001:2008, también permitió que la organización comprendiera el conjunto actual de actividades y herramientas con las que afronta cada día su labor y los problemas asociados. Se evidenció un 75% de implementación del Sistema en el diagnóstico final frente a un 20% de implementación obtenido en el diagnóstico inicial al inicio del montaje del SGC.
- Durante la fase de documentación, el trabajo realizado se enfocó en levantar documentos que realmente mostraran información útil y relevante, procurando por el equilibrio entre la extensión documental del Sistema y las habilidades, experiencia, formación y educación del personal de Crezcamos S.A, de igual forma la ejecución de esta fase contribuyó a que los empleados (20 de procesos de soporte y 57 de procesos misionales) comprendieran sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.
- En cada oficina visitada el Practicante - Facilitador de Calidad orientó la sensibilización sobre el Sistema de Gestión de Calidad a la importancia de este en Crezcamos S.A como herramienta de apoyo y control organizacional buscando en la implementación del Sistema un fuerte impulso para la excelencia operacional de la compañía, siempre enfatizando en la certificación bajo la norma ISO 9001:2008 *no*

como un fin sino como una consecuencia del correcto andar del SGC de Crezcamos S.A.

- La implementación de la documentación del Proceso de Calidad, especialmente del Procedimiento de Acciones Correctivas CAL-PR-04 ha formalizado y apoyado el tratamiento para la detección de varias fallas presentadas en el Sistema de Información Financiero usado por Crezcamos S.A., (se han logrado más de 10 nuevas mejoras en el Sistema SHIVAM gracias al análisis de causas (Ver tabla 3), la implementación de esta documentación también ha servido para darle trazabilidad y seguimiento al proceso de corrección de estos problemas.
- Gracias a la implementación del Procedimiento de Soporte TIC-PR-01, se estandarizó la manera de solicitar servicio de soporte a nivel de toda la organización y se canalizaron todas las solicitudes de servicio por medio de una sola herramienta, la mesa de ayuda del Software Sysaid (Ver Anexo L), anteriormente no existía un procedimiento claro para requerir solicitudes de servicio a nivel de toda organización.
- En el inicio de la compañía se llevaba de forma desordenada el proceso de compras y toda la trazabilidad desde la requisición de un producto o servicio hasta la entrega de estos por parte del proveedor. La implementación del Proceso de Compras Infraestructura y Mantenimiento le ha dado un giro total al proceso de compras. Se tiene un responsable de este proceso, se tiene un Listado Maestro de Proveedores, se establecieron los criterios para la selección, evaluación y reevaluación de los proveedores de los servicios o productos adquiridos según el impacto de dicho producto en la realización del servicio que ofrece Crezcamos S.A, se tiene un procedimiento documentado e implementado, para la adquisición de una compra y el modo y criterios para aprobar la adquisición de un servicio o producto.
- El ciclo de auditorías internas de calidad fue un mecanismo relevante para el proceso, ya que evidenció de manera detallada las debilidades y fortalezas existentes en los procesos del SGC y finalmente establecer los planes de acción o acciones correctivas y de mejora producto del análisis de causas de las no conformidades presentadas.

- La modalidad de práctica empresarial como trabajo de grado le permite al practicante enfrentarse con un la realidad del contexto laboral de nuestro país, evidenciando que hay muchas cosas por mejorar y que el compromiso como nuevos profesionales es enorme frente a la sociedad colombiana, entregando y complementando la formación profesional adquirida en el alma mater con la experiencia adquirida en el campo laboral.

RECOMENDACIONES

- Está claro que Crezcamos S.A es una organización que se encuentra creciendo vertiginosamente debido al adecuado manejo en la parte comercial del negocio, que como consecuencia genera una atención especial, gestión de recursos y tiempo a soportar la apertura de oficinas comerciales en diferentes zonas del país. Pero esto no debe desviar la atención en la implementación del SGC en la organización ya que es una herramienta que genera mayor control sobre las operaciones del negocio, enfoca a la organización hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente y contribuye a disminuir el impacto que se genera en los procesos administrativos y de soporte por el crecimiento acelerado de la parte comercial de la organización. Debe existir mayor compromiso por parte de los líderes de proceso y de la alta dirección frente a la adecuada implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la organización.
- La organización puede implementar la realización o presentación periódica (puede ser mensual) de informes de gestión por parte de los líderes de cada proceso a la Gerencia General. Estos informes pueden incluir actividades implementadas, resultados de mediciones de los indicadores de gestión, no conformidades abiertas, acciones preventivas y correctivas ejecutadas. Implementar estos informes le permite a la Gerencia utilizar la información contenida en estos para tomar decisiones orientadas a la mejora continua de la gestión en la organización, para direccionarla y controlarla según las metas de la compañía.
- A nivel de toda la organización se debe generar un programa de formación desde el proceso de Talento Humano que incluya capacitaciones y sensibilizaciones relacionadas con el SGC, para lograr involucrar a todos los colaboradores de la compañía, concientizando sobre el conocimiento pleno de las necesidades y expectativas de los microempresarios para que estos perciban que los servicios o productos financieros entregados por Crezcamos S.A realmente son de calidad.

- Durante el proceso de mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, Crezcamos S.A debe establecer y aplicar mecanismo de control que ayuden a evaluar el proceso de implementación del Sistema acorde a las actividades planificadas, de igual forma se debe evaluar el mejoramiento de los procesos con base en los indicadores de gestión para todos los procesos de la organización.

- Designar a un responsable del SGC de la organización, que tenga experiencia en el campo de la gestión de Calidad para que continúe con el proceso de implementación, dirección y monitoreo del Sistema de Gestión, de igual forma para que este genere una cultura de calidad enfocada a la satisfacción de las necesidades y requisitos del microempresario y realice un control permanente de la eficacia del Sistema en procura de la mejora continua de todos los procesos que hacen parte del SGC de Crezcamos S.A.

- Involucrar a los Directores de las oficinas comerciales en el SGC de la organización, ya que a medida que aumenta la fuerza comercial de la organización con la apertura de nuevas oficinas se pierde control y sostenibilidad sobre el proceso de implementación del Sistema, razón por la cual la alta dirección debe generar un mayor compromiso en los Directores frente al SGC, para que asuman el rol de motivadores y socializadores de este proceso clave en la búsqueda de la excelencia operacional de las actividades de microcrédito deseada por la Gerencia General.

BIBLIOGRAFÍA

BELTRAN Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión, 2da Edición

ICONTEC ISO 9001 en Empresas de Ingeniería Civil 2005. Caicedo Navarrete Nydia

ICONTEC. Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y vocabulario.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC ISO 9001.

ISO 19011:2002, Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o ambiental.

ISO 9004:2000, Gestión para el éxito sostenido de una organización. Un Enfoque basado en la gestión de Calidad.

SGS GROUP. Manual de Auditoría Integral ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007.

TABLA, Guillermo. Guía para implantar la Norma ISO 9000, para Empresas de todos los tipos y tamaños. México. Editorial MC Graw Hill.

Disponible en <http://www.icontec.org.co>, Febrero de 2010

Disponible en <http://www.iso.org>, Enero de 2010


Disponible en <http://www.isotools.org>, Diciembre de 2009

Disponible en <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar>,
Febrero de 2010

Disponible en <http://www.itch.edu.mx/academic/industrial/admoncalidad/index.html>, enero de
2010

ANEXOS

**ANEXO A. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN FRENTE A LOS REQUISITOS DE
LA NTC ISO 9001:2008**

		DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN FRENTE A REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008						
CAPITULO	Requisito	Nivel Encontrado						CALIFICACION TOTAL
		NA	NDI	DD	IM	AU	ME	
		0	1	2	3	4	5	
CAPITULO 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD								1,14
CAPITULO 4, SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	4.1. REQUISITOS GENERALES: Identifica los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, acordes con el alcance establecido para la certificación			2				
	Determina la secuencia e interacción de estos procesos (Mapa de Procesos)		1					
	Analiza cada proceso, teniendo en cuenta: Entradas, etapas de transformación y salidas (Caracterización de Procesos) e interrelacionarlo con los numerales de la norma ISO 9001		1					
	Determina los métodos y criterios requeridos para asegurar: el funcionamiento efectivo y el control de los procesos,		1					
	4.2.2. MANUAL DE CALIDAD: Elabora, revisa, aprueba y difunde el Manual de Calidad que describa todo el SGC de		1					

	la empresa							
	4.2.3. CONTROL DE DOCUMENTOS: Elabora, revisa, aprueba y difunde el procedimiento para la elaboración y control de documentos del sistema de gestión de calidad.		1					
	4.2.4. CONTROL DE REGISTROS: Elabora, revisa, aprueba y difunde el procedimiento para el Control de Registros, en medio impreso y magnético.		1					
	OBSERVACIONES	El Gerente General identifica los procesos "core" del negocio, mostrándolos como los procesos misionales según el enfoque de ISO 9001.						
CAPITULO 5. RESPONSABILIDAD POR LA DIRECCIÓN								1,25
CAPITULO 5. RESPONSABILIDAD POR LA DIRECCIÓN	5.3. POLÍTICA DE CALIDAD: Definir Política de Calidad, en función de las necesidades organizacionales y del cliente (Acordes con la Misión y la Visión)		1					
	Definir estrategias de difusión para la política de calidad, la misión y la visión.		1					
	5.4.1. OBJETIVOS DE CALIDAD: Tomando como referencia las directrices de la política de calidad establecer los objetivos de calidad teniendo en cuenta su respectivo despliegue (meta, Indicador de Gestión, frecuencia, registro, estrategias y/o		1					

	actividad						
	5.5.1. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Revisar y/o actualizar el organigrama General de la empresa.			2			
	Elaborar matriz de responsabilidades Cargo Vs. Proceso ó Descripciones de cargo		1				
	5.5.2. NOMBRAR REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN: Asignando las responsabilidades de acuerdo a las establecidas en la norma ISO 9001:2008.			2			
	Conformar Comité de Calidad		1				
	5.6. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN: Establecer la metodología para realizar la revisión por la dirección.		1				
CAPITULO 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS							1,57
CAPITULO 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	6.2. Recurso Humano: Identificar los cargos del Sistema de Gestión de la calidad que afectan la calidad del producto y/o servicio.			3			
	Establecer el perfil de los cargos para estos cargos teniendo en cuenta educación, formación, habilidades y experiencia.			2			
	Elaborar el Procedimiento de mejoramiento de competencias		1				
	6.3. Infraestructura: Identificar los equipos			2			

	que afectan la calidad del producto.						
	Elaborar el procedimiento general de mantenimiento de la infraestructura	1					
	6.4. Ambiente de Trabajo	1					
	Elaborar cronograma de actividades, según estudios de clima laboral	1					
CAPITULO 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO							1,15
CAPÍTULO 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	7.1. PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO: Identificar los productos incluidos en el alcance de la certificación	1					
	Elaborar y documentar teniendo en cuenta: Secuencia de las operaciones del proceso, características de producto a controlar, parámetros de proceso a controlar, requeridas para la realización del servicio	1					
	7.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE: Identificar los diferentes tipos de clientes			3			
	Definir, documentar, difundir e implementar lo referente a los procedimientos de comercialización del producto	1					
	Definir, documentar, difundir e implementar lo referente a los procedimientos de atención y tramite de quejas del cliente.	1					
	7.3. DISEÑO Y	0					

DESARROLLO						
7.4 COMPRAS: Identificación de productos y servicios críticos, con su respectivo proveedor		1				
Definir metodología a seguir para la selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.		1				
Identificar las características críticas a controlar en los productos y servicios críticos		1				
Establecer la metodología para verificar los productos/servicios críticos		1				
Definir, documentar, difundir e implementar lo referente a los procedimientos de compras, existentes en la empresa con los respectivos registros.		1				
7.5.1. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO: De acuerdo con los planes de Calidad, revisar el cumplimiento de las condiciones controladas		1				
7.5.2. VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS		1				
7.5.3 IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD		1				
7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE La organización cuida los bienes del que son propiedad del cliente mientras están bajo el		1				

	cuidado de la misma							
	7.5.5 PRESERVACION DEL PRODUCTO		1					
	7.6 CONTROL DE LOS EQUIPOS SEGUIMIENTO Y MEDICION	0						
	OBSERVACIONES	Existe cierta documentación tipo procedimiento donde se detallan las actividades de las operaciones misionales del negocio.						
CAPITULO 8. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA								1
CAPITULO 8. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	8.2.1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Definir metodología para realizar la medición de satisfacción del cliente y generar acciones de mejoramiento		1					
	8.2.2. AUDITORÍA INTERNA: Definir grupo de auditores		1					
	Realizar la formación de Auditores Internos de Calidad		1					
CAPITULO 8. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	Definir el procedimiento de Auditorías que incluya desde la elaboración del programa de Auditorías, la planeación de cada una, su ejecución y el seguimiento hasta asegurar que se eliminan las no conformidades y las causas identificadas.		1					
	Programar y ejecutar primer ciclo de auditorias internas de calidad.		1					
	Cerrar las no conformidades generadas del primer ciclo de Auditorías Internas de Calidad		1					

	8.2.3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS: Definir, documentar e implementar el seguimiento y medición de los procesos, ya sea en la caracterización de éstos, o en un documento independiente	1				
	8.2.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO: Definir, documentar e implementar los controles del producto (Planes de control en recepción y proceso)	1				
	8.3. CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME: Definir, documentar e implementar el procedimiento para el tratamiento del producto y/o servicio no conforme	1				
CAPITULO 8. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	8.4. ANÁLISIS DE DATOS: Establecer la metodología para analizar cada una de las mediciones establecidas en el SGC	1				
	8.5. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS: Definir, documentar e implementar un procedimiento para el tratamiento de acciones correctivas y preventivas	1				

ANEXO B. BOLETINES PERIÓDICOS “CREZCAMOS JUNTOS”



Boletín Informativo

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: UN COMPROMISO ORGANIZACIONAL



Este sistema involucra a todo el personal de la compañía, a través del control permanente de la eficacia del sistema, buscando mejoramiento continuo con el compromiso de todo el talento humano, de esta manera se adoptarán todos los procedimientos y políticas de Crecamos S.A.

[Ver más](#)

Crezcamos Juntos :: Bol... x



 **Boletín**
Informativo

CRECER con el trabajo de todos y desarrollar nuestra política de calidad, es la meta planteada

 Keeping clients first in microfinance

PRINCIPIOS DE PROTECCIÓN AL CLIENTE, UN COMPROMISO DE TODOS...

En Crezcamos estamos comprometidos con el esfuerzo global que busca resaltar la protección al cliente en todas nuestras actividades: servir mejor al cliente, aumentar la satisfacción del empleado dando como resultado el fortalecimiento de la industria en general de Microfinanzas.

[Ver más >](#)



Boletín Informativo



Es por eso que hoy desarrollamos el programa de mejoramiento y cambio organizacional para fortalecer nuestra compañía



¿Qué es Crezcamos Juntos?

Pensando en el Futuro y en el compromiso con nuestros clientes y empleados desarrollamos el programa de mejoramiento y cambio organizacional para fortalecer nuestra compañía.

[Ver más](#)



Política de Calidad

Ofrecemos servicios financieros a la Micro y Pequeña empresa contribuyendo al desarrollo de la economía familiar de nuestros clientes...

[Ver más](#)



El defensor del Cliente

Desde hoy conoceremos los 6 principios de protección al cliente que debemos adoptar y aplicar para así poder seguir Creciendo.

[Ver más](#)

ANEXO C. FONDO DE ESCRITORIO EN PANTALLA DE LOS COMPUTADORES DE LA ORGANIZACIÓN

Ingrese a cada proceso y conozca las normas que le ayudarán a realizar sus funciones de una manera adecuada cumpliendo los estándares de la organización. Sea ente activo en el cambio y mejoramiento de nuestra compañía



ANEXO D. INTRANET DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

SGC CREZCAMOS

Ingrese a cada proceso y conozca las normas que le ayudarán a realizar sus funciones de una manera adecuada cumpliendo los estándares de la organización. Sea ente activo en el cambio y mejoramiento de nuestra compañí



Documento sin título - Windows Internet Explorer proporcionado por CREZCAMOS S.A.

http://artico/politica/sgc/gdemanda/index.htm

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Favoritos Sitios sugeridos Galería de Web Slice Hotmail gratuito

Documento sin título

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

CARACTERIZACION
DOCUMENTOS INTERNOS
FORMATOS

[REGRESAR](#)

ANEXO E. MARCOS EN ACRÍLICO CON LA POLÍTICA DE CALIDAD IMPRESA EN LAS OFICINAS DE CREZCAMOS S.A



ANEXO F. CUESTIONARIO DEL ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y PERCEPCIÓN DE MARCA




FOCUS GROUP

Forma IS-0014

Su opinión es muy importante

BUENOS DIAS,
POR FAVOR COMPLETE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN

SA A O

Nombre _____	Fecha _____	Hora _____
Lugar de Residencia _____		

Entorno del negocio :	a-) Establecimiento b-) Plaza de mercado c-) Centro comercial d-) Semi-ambulante e-) Otro, Cual _____
------------------------------	---

Sector :	a-) Agrícola b-) Ganadero c-) Comercial d-) Productivo e-) Servicios	f-) Construcción g-) Otro, Cual _____
-----------------	--	---

Su edad es:	a-) Menos de 26 años b-) Entre 26 y 30 años c-) Entre 31 y 35 años	d-) Entre 36 y 40 años e-) Entre 41 y 45 años f-) Entre 46 y 50 años	g-) Más de 50 años
--------------------	--	--	--------------------

Su nivel de estudios es :	a-) Primaria b-) Bachiller c-) Técnico	d-) Profesional e-) Sin estudios f-) Otro , Cual _____
----------------------------------	--	--

Hace cuanto es cliente de CREZCAMOS S.A. :	a-) Menos de 6 meses b-) Entre 6 meses y 1 año c-) Entre 1 y 2 años	d-) Entre 2 y 3 años e-) Entre 3 y 4 años f-) Más de 4 años
---	---	---

Con que frecuencia visita las oficinas de CREZCAMOS S.A.:	a-) Una vez a la semana b-) Cada 15 días c-) Cada mes	d-) Cada dos meses e-) Cada trimestre f-) Rara vez	g-) No las visito
--	---	--	-------------------

**POR FAVOR, ESPERE INSTRUCCIONES
ANTES DE RESPONDER LAS SIGUIENTES PREGUNTAS**

1. Cómo evalúa el servicio prestado en las oficinas de CREZCAMOS S.A.
 - a- Excelente
 - b- Bueno
 - c- Regular
 - d- Malo

2. Cómo le parecen las oficinas de CREZCAMOS S.A.
 - a- Muy cómodas
 - b- Cómodas
 - c- Incómodas
 - d- Muy oncomodas

3. Se siente usted a gusto en las oficinas de CREZCAMOS S.A.
 - a- Sí
 - b- No, Porque _____

4. Qué le mejoraría o le cambiaría usted a las oficinas para prestar un mejor servicio?

5. Cómo es la atención de los asesores en la oficinas?
 - a- Son muy atentos en todo momento
 - b- Son atentos la mayoría de las veces
 - c- La atención es buena pero generalmente están ocupados.
 - d- Parecen estar ocupados la mayoría de las veces

6. Cuanto tiempo demora usted en ser atendido por un asesor?
 - a- Menos de 5 minutos
 - b- Entre 6 y 10 minutos
 - c- Entre 11 y 15 minutos
 - d- Entre 16 y 30 minutos
 - e- Más de 30 minutos

7. Cuanto tiempo demora usted haciendo cola cuando va a cancelar su cuota?
 - a- Menos de 5 minutos
 - b- Entre 6 y 10 minutos
 - c- Entre 11 y 15 minutos
 - d- Entre 16 y 30 minutos
 - e- Más de 30 minutos

8. Cómo es la atención de los cajeros?
- a- Muy oportuna
 - b- Oportuna
 - c- Demorada
 - d- Muy Demorada
9. Cómo califica la presentación personal de los empleados ?
- a- Muy buena
 - b- Buena
 - c- Regular
 - d- Muy regular
10. Queda usted conforme con la información que le suministran los empleados?
- a- Sí
 - b- No, Porque _____
11. Cuanto tiempo pasó desde que presentó la solicitud hasta que le entregaron el dinero?
- a- Menos de 2 días
 - b- 3 días
 - c- 4 días
 - d- 5 días
 - e- Más de 5 días , Cuantos? _____
12. Después de firmados los documentos en la oficina, en cuanto tiempo le entregaron el dinero?
- a- Menos de 5 minutos
 - b- Entre 6 y 10 minutos
 - c- Entre 11 y 15 minutos
 - d- Entre 16 y 30 minutos
 - e- Más de 30 minutos
13. Es adecuado el tiempo que transcurre desde su solicitud, hasta la entrega del dinero?
- a- Sí
 - b- No, Porque _____
14. Cuanto tiempo se demoró la empresa en visitarlo después de que le informaron la visita?
- a- En el mismo día
 - b- 2 días
 - c- 3 días
 - d- 4 días
 - e- Más de 4 días , Cuantos? _____

15. La información registrada en el calendario de pago que le dió la empresa es :
- a- Fácil de entender
 - b- Difícil de entender
16. Que tan completa considera la información registrada en el calendario de pago?
- a- Completa
 - b- Incompleta, Que falta? _____
17. Está usted conforme con los horarios de atención al público?
- a- Sí
 - b- No, Sugiera un horario _____
18. Se le ha presentado algún inconveniente en la prestación del servicio?
- a- Sí, Cual _____
 - b- No
- (SI LA RESPUESTA ES "NO", PASE A LA PREGUNTA 21)
19. Acudió usted a algún empleado para expresarle su caso?
- a- Sí
 - b- No, Porqué _____
- (SI LA RESPUESTA ES "NO", PASE A LA PREGUNTA 21)
20. Quedó conforme con la respuesta de la empresa a su caso particular?
- a- Sí
 - b- No, Porqué _____
21. Cual de los siguientes productos o servicios de la empresa ha utilizado?
- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| a- Credinegocio | e-) Seguros de vida |
| b- Crediagro | f-) Seguros hogar |
| c- Crediportuno (Sobregiro) | g-) Exequias |
| d- Credimoto | h-) Seguros microempresa |
22. A cual de los siguientes productos que conoce le haría mejoras y cuales serían?
- a- Credinegocio _____
 - b- Crediagro _____
 - c- Crediportuno(Sobregiro) _____
 - d- Credimoto _____
 - e- Seguros de vida _____
 - f- Seguros hogar _____
 - g- Seguros de exequia _____
 - h- Seguros microempresa _____

23. Qué otro servicio le gustaría encontrar en CREZCAMOS S.A.?
(Financiación, seguros, ahorros, transacciones)

24. Qué le sugiere usted a la empresa para prestar un mejor servicio ?

25. Cual fué la razón por la cual usted eligió a CREZCAMOS S.A. ?

- a- Por su imagen
- b- Por sus oficinas
- c- Por el servicio rápido
- d- Por la atención de los empleados
- e- Por la facilidad de obtener crédito
- f- Por los productos
- g- Por recomendación de un amigo o familiar
- h- Otra, Cual _____

26. Le gusta el logo de la empresa ? (VER IMAGEN)

- a- Sí
- b- No, Porque _____

27. Que le transmite a usted ésta imagen o con qué la relaciona ? (VER IMAGEN)

28. Con cual de las siguientes palabras relaciona usted el nombre de la empresa ? (VER IMAGEN)

- | | | |
|--------------------|----------------|---------------|
| a- Seguridad | d- Estabilidad | g-) Apoyo |
| b- Tranquilidad | e- Solidez | h-) Confianza |
| c- Responsabilidad | f- Futuro | |

ANEXO G. LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS INTERNOS




LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS
INTERNOS

CODIGO: CAL - FO - 01

Versión: 01

Página 1 de 6

Fecha de Actualización: 12 de Febrero de 2010

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	FECHA DE APROBACIÓN	VERSIÓN
GER-IN-01	Instructivo para la Elaboración de Circulares Internas	09/11/2009	01
GER-GU-01	Guía para Formulación de la Estrategia	12/02/2010	01
GER-GU-02	Guía para Proyectos y Proyecciones	12/02/2010	01
GER-GU-03	Guía Presupuestación	12/02/2010	01
GER-GU-04	Guía para Medición del Desempeño	12/02/2010	01
GAI-FO-01	Formato Auditoria Créditos sin Desembolsar	09/11/2009 	01
GAI-FO-02	Formato Auditoria Créditos Colocados	09/11/2009	01
GAI-GU-01	Guía de Auditoria Metodológica de Crédito	09/11/2009	02
DEM-FO-01	Formato Planilla de Referidos	09/11/2009	02
DEM-FO-02	Formato Asignación Zonas Comerciales	09/11/2009	02
DEM-FO-03	Formato Tratamiento PQRS	09/11/2009	01
DEM-FO-04	Formato Buzón de Soluciones	09/11/2009	01
DEM-FO-05	Acta Apertura Buzón de Soluciones	09/11/2009	01
DEM-FO-06	Formato de Registro Consultas Telefónicas	09/11/2009	02
DEM-FO-07	Comunicado Al Cliente	09/11/2009	01
DEM-PO-01	Política de Servicio al Cliente	09/11/2009	01
DEM-GI-01	Guión del Asesor Comercial	12/02/2010	01
DEM-GI-02	Guión de Renovación	12/02/2010	01
DEM-GU-01	Guía de Seguros Voluntarios	12/02/2010	01



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS
INTERNOS

CODIGO: CAL - FO - 01

Versión: 01

Página 2 de 6

DEM-GU-02	Guía para Reclamación de Seguros Voluntarios	12/02/2010	01
DEM-GU-03	Guía para Investigación de Mercados	12/02/2010	01
DEM-GU-04	Guía Desarrollo de Productos	12/02/2010	01
DEM-GU-05	Guía Apertura Canales de Atención	12/02/2010	01
DEM-PR-01	Procedimiento Promoción de Créditos	12/02/2010	01
DEM-PR-02	Procedimiento Solicitud de Producto	12/02/2010	01
DEM-PR-03	Procedimiento Servicio al Cliente	09/11/2009	01
DEM-PR-04	Procedimiento Campañas Publicitarias	12/02/2010	01
COL-FO-01	Formato Solicitud Unica de Crédito	09/11/2009	01
COL-FO-02	Hoja de Evaluación Microcrédito	09/11/2009	01
COL-FO-03	Vinculación del Cliente Microempresa Estudio Socioeconómico Primario	09/11/2009	01
COL-FO-04	Rutero Ejecutivo Comercial	09/11/2009	01
COL-FO-05	Estudio Socioeconómico Credirenovación	09/11/2009	01
COL-FO-06	Formato Codeudores	09/11/2009	01
COL-FO-07	Garantía Prendaria Sin Tenencia (Dación en Pago)	09/11/2009	01
COL-FO-08	Análisis de Producción Crediagro	09/11/2009	01
COL-GI-01	Guión Visita Cliente	09/11/2009	02
COL-GU-01	Guía Colocación	09/11/2009	02
COL-PR-01	Procedimiento Colocación de Créditos	09/11/2009	02
COL-PR-02	Procedimiento Credimotos Aprobados	09/11/2009	01
COL-PO-01	Política de Crédito y Cartera	09/11/2009	01
PLA-FO-01	Pagaré	17/10/2009	01
PLA-FO-02	Carta de Instrucciones	17/10/2009	01
PLA-FO-03	Garantía Prendaria	17/10/2009	01
PLA-FO-04	Anticipo de Caja Menor	17/10/2009	01
PLA-FO-05	Arqueo de Caja General	17/10/2009	01



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS
INTERNOS

CODIGO: CAL - FO - 01

Versión: 01

Página 3 de 6

PLA-FO-06	Arqueo de Caja Menor	17/10/2009	01
PLA-FO-07	Reembolso de Caja Menor	17/10/2009	01
PLA-FO-12	Prenda Sin Tenencia del Acreedor	09/11/2009	01
PLA-FO-13	Carta de Aprobación Credimoto	09/11/2009	01
PLA-FO-14	Relación de Cheques Posfechados	17/10/2009	01
PLA-PO-01	Política Manejo de Efectivo	17/10/2009	01
PLA-PR-02	Procedimiento Desembolso en Caja	17/10/2009	01
PLA-PR-03	Procedimiento Recaudo de Cartera en Caja	17/10/2009	01
PLA-PR-04	Procedimiento Reembolso de Caja Menor	17/10/2009	01
PLA-PR-05	Procedimiento Otros Pagos	17/10/2009	01
PLA-PR-06	Procedimiento Cuadre Diario de Caja	17/10/2009	01
PLA-PR-07	Procedimiento Bancos	17/10/2009	01
PLA-GI-01	Guión Desembolso Caja	12/02/2010	01
PLA-GI-02	Guión de Desembolso Auxiliar de Operaciones	12/02/2010	01
PLA-PR-08	Procedimiento Manejo de Caja Menor	17/10/2009	01
REC-FO-01	Formato Remisión Cobro Jurídico	09/11/2009	01
REC-FO-02	Formato Reclamación de Seguros para Clientes Fallecidos	09/11/2009	01
REC-FO-03	Formato Informe de Castigo	09/11/2009	01
REC-FO-04	Recibo Provisional de Cartera	09/11/2009	01
REC-FO-05	Listado de Créditos para Castigo de Cartera	09/11/2009	01
REC-FO-06	Liquidación Seguro Cliente Fallecido	09/11/2009	01
REC-GU-01	Guía Recuperación de Cartera	09/11/2009	01
REC-PR-01	Procedimiento Recuperación de Cartera	09/11/2009	01
REC-PR-02	Procedimiento Reclamación Seguro Cliente Fallecido	09/11/2009	01
REC-PR-03	Procedimiento Castigo de Cartera	09/11/2009	01



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS
INTERNOS

CODIGO: CAL - FO - 01

Versión: 01

Página 5 de 6

CIM-FO-02	Formato de Requisición	12/02/2010	01
CIM-FO-04	Listado de Proveedores Seleccionados	12/02/2010	01
CIM-FO-05	Formato Orden y Recepción de Compra	12/02/2010	01
CIM-FO-06	Formato Entrega de Compra	09/11/2009	01
CIM-FO-07	Formato Selección de Proveedores	12/02/2010	01
CIM-FO-09	Formato Solicitud Suministros	09/11/2009	01
CIM-IN-01	Instructivo para la Solicitud de Suministros	09/11/2009	01
CIM-GU-01	Guía para la Selección Evaluación y Reevaluación de Proveedores	12/02/2010	01
CIM-PR-01	Procedimiento Compras	12/02/2010	01
CIM-PO-01	Política de Compras	12/02/2010	01
TIC-PR-01	Procedimiento Soporte	12/02/2010	01
TIC-PR-02	Procedimiento Implementación Herramientas de Información y Comunicaciones en Oficinas Nuevas y Antiguas	12/02/2010	01
TIC-PR-03	Procedimiento Para el Mantenimiento y Administración de base de Datos y Servidores	12/02/2010	01
TIC-PR-04	Procedimiento Desarrollo de Software	12/02/2010	01
TIC-PR-05	Procedimiento de Cierre	12/02/2010	01
GTH-PR-01	Procedimiento de Selección y Contratación	12/02/2010	01
GTH-PR-02	Procedimiento de Administración de Nómina	12/02/2010	01
GTH-PR-03	Procedimiento para la Formación del Personal	12/02/2010	01
GTH-GU-01	Guía de Inducción y Reinducción	12/02/2010	01
GTH-RG-01	Reglamento Interno de Trabajo	12/02/2010	01
GTH-CO-01	Código de Conducta	12/02/2010	01
GTH-RG-01	Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	12/02/2010	01
CAL-FO-01	Listado Maestro de Documentos Internos	26/09/2009	01



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS
INTERNOS

CODIGO: CAL - FO - 01

Versión: 01

Página 6 de 6

CAL-FO-02	Listado Maestro de Documentos Externos	26/09/2009	01
CAL-FO-03	Listado Maestro de Registros	26/09/2009	02
CAL-FO-04	Servicio No Conforme – No Conformidad	26/09/2009	02
CAL-FO-05	Gestión de Documentos	26/09/2009	02
CAL-FO-06	Formato Correspondencia Recibida	09/11/2009	01
CAL-FO-07	Formato Acciones Preventivas y Correctivas	26/09/2009	02
CAL-FO-08	Formato Programa de Auditorías	09/11/2009	01
CAL-FO-09	Formato Plan de Auditorías	09/11/2009	01
CAL-FO-10	Formato Lista de Verificación	09/11/2009	01
CAL-FO-11	Acta de Reunión	26/09/2009	01
CAL-FO-12	Formato Informe de Auditoría	09/11/2009	01
CAL-FO-13	Formato Correspondencia Recibida	09/11/2009	01
CAL-FO-14	Formato Acción de Mejora	12/02/2010	01
CAL-GU-01	Guía Para la Elaboración de Documentos	26/09/2009	01
CAL-IN-01	Instructivo para la Radicación y Distribución de Correspondencia	09/11/2009	01
CAL-PR-01	Procedimiento Control de Documentos	26/09/2009	02
CAL-PR-02	Procedimiento Control de Registros	26/09/2009	02
CAL-PR-03	Procedimiento Servicio No Conforme	26/09/2009	02
CAL-PR-04	Procedimiento Acciones Correctivas	26/09/2009	02
CAL-PR-05	Procedimiento Acciones Preventivas	26/09/2009	01
CAL-PR-06	Procedimiento Auditorías Internas	09/11/2009	01

ANEXO H. MECANISMOS PARA LA RECEPCIÓN DE PQRS EN CREZCAMOS S.A

Buzón de Soluciones



Línea de Soluciones



Formulario de Contacto Página Web

CREZCAMOS

La mejor opción...
CREZCAMOS
de la mano

CREZCAMOS OFICINAS PRODUCTOS ESTADÍSTICAS NUESTROS CLIENTES SOCIOS **CONTACTO**

Miércoles 28 de Abril de 2010

Formulario de Contacto
Crezcamos S.A.

Envíenos a través de este formulario sus peticiones, quejas o reclamos que a la mayor brevedad le estaremos reponiendo.

Por favor llene todos los campos marcados con *

Nombre:

e-mail:

Teléfono:

Ciudad:

Dirección:

Comentario:

servicioalcliente@crezcamos.com

Oficina Aguachica / Calle 5 No. 19-37 / Tel: 565 6161
Aguachica: Calle 5 No. 19-37 PBX: (5) 565 61 61 / San Alberto: Carrera 3 No. 4 -16 PBX: (5) 564 56 56
Barrancabermeja: Cra. 6 No. 49-29 Tel: (7) 611 12 49 / Ocaña: Carrera 12 No. 11-27 PBX: (7) 562 60 77
Rionegro: Calle 12 No. 10-10 Cel: 321 210 69 27 / **MUY PRONTO NOS PODRÁ VISITAR EN CURUMANÍ**
Curumani: Cra. 13 No. 10-20 Cel: 321 2107028 / ElBanco: Calle 7 No. 6-73 PBX: (5) 429 12 48 /
Bucaramanga: Calle 47 No. 29-65 PBX: (7) 643 3888 Bucaramanga: Mas Por Menos San Francisco /
Valledupar: Calle 16 No. 19 B - 90 PBX: (5) 570 72 72

Oferta Laboral

Es el momento de abrir
la puerta a sus ilusiones

crezcamos



www.crezcamos.com


PARA NOSOTROS SU OPINIÓN ES IMPORTANTE.

Por eso tenemos el gusto de invitarlo a una sesión
donde queremos escucharlo porque con su apoyo
mejorar es nuestro compromiso.

Lo Esperamos en San Alberto
Este viernes 2 de Octubre de 2009
a las 9:00 am
en la calle 2 No. 3 - 109 Barrio Villa Fanny
HOTEL HACIENDA VICTORIA.



www.crezcamos.com

	ACTA DE CAPACITACION	CODIGO: GTH - FO - 32
		Versión: 01
		Página 1 de 3

FECHA: 11 / 03 / 2010 _____ LUGAR: OFICINA OCAÑA

TEMA: IMPLEMENTACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD N° DE HORAS: 1 1/2

CONTENIDO: Sensibilización al personal de la oficina sobre la importancia del SGC en Crezcamos S.A. Fundamentos del Sistema de Gestión de Calidad y enfoque por procesos, divulgación de la Política de Calidad, Objetivos de Calidad. Definición de No Conformidad, Servicio No Conforme, Acciones Correctivas – Preventivas, Acciones de Mejora y Procedimientos del Proceso de Calidad.

NOMBRE Y APELLIDOS	CEDULA	CARGO	FIRMA
Andrés Ramírez Páez	33.727.911	Ejecutivo Comercial	[Firma]
Yohán Alberto Canales H	13115853	Ejecutivo Comercial	[Firma]
REY Y BARRERA CRIADO	37338562	Ejecutivo Comercial	[Firma]
Oswaldo Sanchez Jome	1977448	Coordinador de O.	[Firma]
MANUEL BLANCO GARCIA	103167149	Ejecutivo Comercial	[Firma]
Elaborado por: [Firma]	11064886109	Ejecutivo Comercial	[Firma]
Juan Carlos Galán Torres	91285021	Ejecutivo Comercial	[Firma]
Viggo Mostz Franco	37330285	Ejecutivo Comercial	[Firma]
MARTHA SALAZAR	37329708	PROMOTORA PUBL.	[Firma]
Diego Rosendo	109165367	Ejecutivo Comercial	[Firma]
ALBERTO NOVARRO	1001665854	Aprendiz SENA	[Firma]

[Firma]

 Responsable

[Firma]

 Conferencista

ANEXO J. EJEMPLO LISTA DE VERIFICACION SEGUNDA AUDITORIA INTERNA

	FORMATO LISTA DE VERIFICACIÓN	CODIGO: CAL - FO - 10
		Versión:01
		Página 1 de 3

PLAN No.	2	PROCESO: COLOCACION DEL PRODUCTO	FECHA:	08	03	2010
CICLO	PREGUNTAS	EVIDENCIA REGISTROS	COMENTARIOS			
P	5.3 Como cree usted que apoya la Política de Calidad? 5.4.1 Con cuál de los Objetivos de Calidad se siente identificado? 5.3.1 Como evidencia que ha sido divulgada la política de Calidad para que sea entendida por los funcionarios de la oficina? 5.3 Conoce usted la Política y los objetivos de Calidad de la organización? 7.1. Cuál es el objetivo del Proceso de Colocación del Producto? 7.1 Conoce usted cuales son los documentos pertenecientes al proceso? 7.1 Como evidencia la divulgación de los documentos y registros al personal del proceso? 8.2.3 Cuales son los Indicadores del					



FORMATO LISTA DE VERIFICACIÓN

CODIGO: CAL - FO - 10

Versión:01

Página 2 de 3

	<p>Proceso?</p> <p>8.2.1. Qué conoce usted sobre los resultados de la percepción de cliente o de la encuesta de satisfacción al cliente</p> <p>4.2.3. Como se realiza el control de documentos?</p> <p>4.2.4. Como se realiza el control de registros?</p>		
H	<p>7.5 Presentar evidencia del cumplimiento de los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∴ COL-PR-01 Procedimiento Colocación de Créditos ∴ COL-PR-02 Procedimiento Credimotos Aprobados 		
V	<p>8.2.3 Que actividad realiza para el seguimiento del cumplimiento de las actividades de los procedimientos anteriores?</p> <p>8.2.3 Cuales son los resultados de los indicadores?</p> <p>8.2.4 Qué Análisis de datos utiliza para la gestión de su proceso o para la toma de decisiones</p>		



FORMATO LISTA DE VERIFICACIÓN

CODIGO: CAL - FO - 10

Versión:01

Página 3 de 3

	6.2 Que acciones han tomado con respecto a la evaluación del desempeño del personal?		
A	8.5.1 Que planes de mejora se han realizado en el proceso? 8.5.2 Que acciones correctivas se han realizado en el proceso? 8.5.3 Que acciones preventivas se han realizado en el proceso? 8.3 Que productos no conformes se han detectado y cuál ha sido su tratamiento?		
OBSERVACIONES:			
RESPONSABLES:			

ANEXO K. REGISTRO DE FORMACION DE AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD EN
CREZCAMOS S.A

	ACTA DE CAPACITACIÓN	CODIGO: GTH - FO - 32
		Versión: 01
		Página 1 de 2

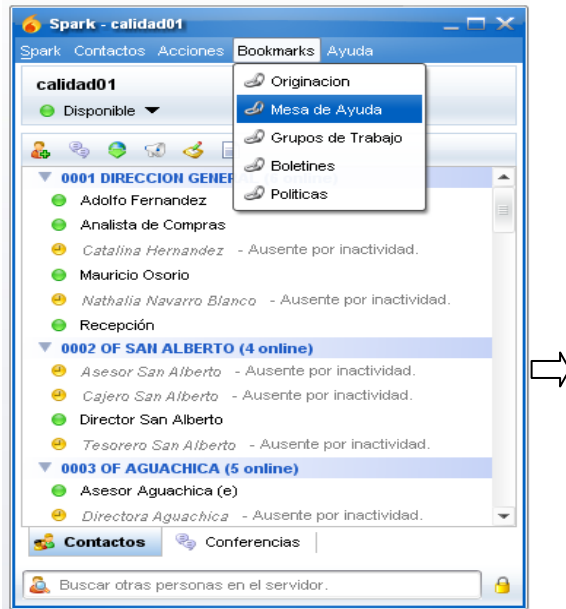
FECHA: 08 / 04 / 2010 LUGAR: SALON CATARSIS CALLE 45 N° 35-15.

TEMA: FORMACION AUDITORES INTERNOS N° DE HORAS: 12

CONTENIDO: FORMACION TEORICO-PRACTICA DE AUDITORES INTERNOS EN SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD EN CREZCAMOS S.A.


NOMBRE Y APELLIDOS	CEDULA	CARGO	FIRMA
<i>Emanuela Diaz</i>	91256292	Director of	<i>Emanuela Diaz</i>
NATHALIA NAVARRO B	1098650877	proctorio interno	<i>N.B.</i>
Dolly Audrey B.	63500561	Recursos Humanos	<i>Dolly Audrey</i>
Ariolto Morales	5654097	Director de Ofic	<i>Ariolto Morales</i>
José Ramiro Barrios	91481478	DIRECTOR OFICINA	<i>José Ramiro Barrios</i>
Ligia Torres	6348920	Director de Ofic.	<i>Ligia Torres</i>
Luz Mary Gutierrez	63447820	Directora Asesora	<i>Luz Mary Gutierrez</i>
Reynaldo Carrica R	91069807	Director B'ga	<i>Reynaldo Carrica R</i>
SERGEO A. RIVERO	91179143	Director Banco	<i>Sergio A. Rivero</i>
Nancy J. Manilla Gavi	109861663	Analista Campes	<i>Nancy J. Manilla Gavi</i>
Candela J. Gutierrez A	63480682	Analista Auditoria	<i>Candela J. Gutierrez A</i>
Luis Carlos Cortés A	1311185	Director TIC	<i>Luis Carlos Cortés A</i>
OSCAR JAVIER PULIDO ESPINOSA	91291215	DIRECTOR AUDITORIA	<i>Oscar Javier Pulido Espinosa</i>

ANEXO L. SOFTWARE MESA DE AYUDA PARA
PROCEDIMIENTO DE SOPORTE TIC-PR-01





ANEXO M. FORMATO PARA PRODUCTO (SERVICIO) NO CONFORME Y NO CONFORMIDAD

	SERVICIO NO CONFORME - NO CONFORMIDAD		CODIGO: CAL-FO-04			
			Versión: 02			
			Página 1 de 1			
<i>Espacio a diligenciar por parte de la persona que identifica el Servicio no Conforme o la No Conformidad</i>						
No:	Fecha: / /					
NOMBRE Y CARGO DE QUIEN REPORTA						
INDIQUE CON UNA X SI ES NO CONFORMIDAD O SERVICIO NO CONFORME						
NO CONFORMIDAD	<input type="checkbox"/>	SERVICIO NO CONFORME				<input type="checkbox"/>
DESCRIPCION DEL SERVICIO NO CONFORME O LA NO CONFORMIDAD						
<i>Espacio a diligenciar por parte del líder de proceso que corrige el Servicio No Conforme o la No Conformidad</i>						
PLANTEAMIENTO DE CORRECCIONES			CORRECCIÓN PLANTEADA			
ACTIVIDAD		Fecha Límite	RE	REP	CON	DES
		<i>dd/mm/aaaa</i>				
		RESPONSABLE				
		Fecha de Verificación		<i>DD/MM/AAAA</i>		
Despues de Corregido el Servicio no Conforme o la No Conformidad, fue verificado por:						
Líder del Proceso						
Firma						