

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA AUDIOFON E.U.
BASADO EN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2000**

LUISA FERNANDA LOPEZ MENDOZA



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERAS FISICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2008**

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA AUDIOFON E.U.
BASADO EN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2000**

LUISA FERNANDA LOPEZ MENDOZA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERAS FISICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2008

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA AUDIOFON E.U.
BASADO EN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2000**

LUISA FERNANDA LOPEZ MENDOZA

**Trabajo para optar el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Director
Sonia Amparo Esteban
Ingeniero Industrial
Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERAS FISICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2008**

*A mi familia
por brindarme su apoyo incondicional
en la consecución de esta meta*

AGRADECIMIENTOS

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

A todo el personal de AUDIOFON E.U. por su colaboración y apoyo incondicional durante este proceso.

Al Dr. German Pablo Sandoval y la Dra. Ana María Arango, por la confianza depositada en mi, respaldo y contribución en el desarrollo de cada una de las actividades para la realización de mi proyecto de grado.

A Adriana Lucía Moros y a Genny Paola Martínez, por sus aportes y asesorías durante la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

A Sonia Amparo Esteban, Ingeniera Industrial y Directora del proyecto por toda su colaboración y dirección para alcanzar con éxito los objetivos planteados.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	17
1.1 ALCANCE	17
1.2 JUSTIFICACIÓN	17
1.3 OBJETIVO GENERAL	18
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD	20
2.1.1 Control de la calidad.	21
2.1.2 Aseguramiento de la calidad.	21
2.1.3 Calidad total	22
2.2 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN	23
2.3 FAMILIA ISO 9000	24
2.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	26
2.5 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	27
2.5.1. Enfoque basado en procesos	29
2.6 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	31
2.6.1 Estructura de la documentación	32
2.7 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	33
2.7.1 Análisis DOFA	35
3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	36
3.1 RAZÓN SOCIAL	36
3.2 UBICACIÓN	36
3.3 NOMBRE DEL GERENTE	36
3.4 RESEÑA HISTÓRICA	36
3.5 MISIÓN	37
3.6 VISIÓN	38

3.7 SERVICIOS QUE PRESTA LA ENTIDAD	38
3.8 MERCADO ATENDIDO	40
3.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	44
4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	44
4.2 DIAGNÓSTICO CON RESPECTO A LOS REQUISITOS DE LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001:2000	48
5. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA AUDIOFON E.U.	59
5.1 REPRESENTANTE DE CALIDAD ANTE LA DIRECCIÓN	59
5.2 COMITÉ DE CALIDAD	60
5.3 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	61
5.4 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	61
5.5 DEFINICIÓN DE LA POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD	64
5.6 INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS OBJETIVOS DE CALIDAD	70
5.6.1 Manual de Indicadores	72
5.7 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	73
6. CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO	75
6.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS	76
6.2 RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES	80
7. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE AUDIOFON EU	82
7.1 DEFINICIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	82
7.2 CONTROL DE DOCUMENTOS	83
7.3 CONTROL DE REGISTROS	83
7.4 MANUAL DE CALIDAD	84
7.5 MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ANÁLISIS DE CARGOS	84
8. ACOMPAÑAMIENTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	87
9. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	90
9.1 AUDITORIA INTERNA	90

9.1.1 Planificación de la auditoria	90
9.1.2 Ejecución de la auditoria	91
9.1.3 Informe de auditoria	92
9.2 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	92
9.3 PLAN DE MEJORA	93
10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	94
10.1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	94
11. INSCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ANTE EL ORGANISMO CERTIFICADOR	96
12. CONCLUSIONES	97
13. RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFIA	101
ANEXOS.	103

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Criterios de Evaluación	49
Tabla 2. Tabla de resumen de diagnóstico cuantitativo	49
Tabla 3. Verificación del cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad según la NTC - ISO 9001:2000.	51
Tabla 4: Factores seleccionados de las necesidades de los clientes	68
Tabla 5: Factores seleccionados de las metas de la organización y expectativas de las demás partes interesadas	68
Tabla 6: Despliegue de la política de calidad.	70
Tabla 7. Temática desarrollada en las jornadas de sensibilización	77

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en proceso	30
Figura 2. Ciclo PHVA	31
Figura 3. Estructura Documental del Sistema de Gestión de Calidad	32
Figura 4. Estructura organizacional de AUDIOFON E.U.	43
Figura 5. Mapa de Procesos de AUDIOFON E.U.	64
Figura 6. Necesidades de los clientes vs. Metas de la organización y Expectativas de las demás partes interesadas.	67
Figura 7. Formato de caracterización de los procesos.	74
Figura 8. Formato de Descripción y Análisis de Cargos	86

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. Cronograma de Actividades para la Implementación del SGC en AUDIOFON E.U.	
ANEXO B. Indicadores de Gestión	
ANEXO C. Caracterizaciones	
ANEXO D. Procedimientos Documentados de la Norma ISO 9001:2000	
ANEXO E. Listado Maestro de Documentos	
ANEXO F. Manual de Calidad AUDIOFON EU	
ANEXO G. Plan de Auditoria	
ANEXO H. Informe de Auditoria	
ANEXO I. Plan de Mejora	
ANEXO J. Solicitud de Certificación	

RESUMEN

TITULO: DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA AUDIOFON E.U. BASADO EN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2000¹

AUTOR: LUISA FERNANDA LOPEZ MENDOZA^{**}

PALABRAS CLAVES: Sistema de Gestión de la Calidad, Norma ISO 9001:2000, Procesos, Acciones de Mejora, Mejoramiento Continuo.

DESCRIPCIÓN

En el presente documento se describe la metodología desarrollada para diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad que mejorará la prestación de los servicios de consulta especializada en Otorrinolaringología, Audiología y Fonoaudiología de AUDIOFON EU, aumentará la satisfacción de sus usuarios y clientes institucionales e incrementará su competitividad a nivel regional y nacional.

Para la ejecución de este proyecto se hizo necesaria la realización de un diagnóstico de la institución con respecto al cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000; el cuál fue indispensable para la planeación de las actividades a desarrollar durante el proyecto, identificar las fallas en la práctica de las labores diarias y establecer acciones de mejora.

Se propone una estructura documental que define el funcionamiento de los procesos por medio de procedimientos, instructivos, manuales, guías y protocolos. Se establecen mecanismos de control tales como registros e indicadores de gestión, que evidencian el cumplimiento de las actividades y permiten hacer un seguimiento al desempeño de los procesos de la organización.

Como resultado de la implementación del sistema AUDIOFON E.U. introdujo una filosofía de calidad caracterizada en su política y objetivos e integró un equipo de trabajo enfocado en el mejoramiento continuo.

¹ Proyecto de Grado

^{**} Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Ingeniera Sonia Amparo Esteban

ABSTRACT

TITLE: DESIGN, DOCUMENTATION AND IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN AUDIOFON E.U. BASED IN THE NTC ISO 9001:2000*

AUTHOR: LUISA FERNANDA LOPEZ MENDOZA**

KEYWORDS: Quality Management System, Norm ISO 9001:2000, Process Improvements Actions, Continuous Improvement,

DESCRIPTION

This document describes the methodology developed to design and to implement a quality management system which will improve assistance of the specialized consultation services on Otorhinolaryngology, Audiology, Phonoaudiology by AUDIOFON EU, it will increase the satisfaction on their users and institutional clients and it will raise its competitiveness on the region too.

To execute this project, it has been necessary the realization of a diagnosis of the institution concerning to the fulfillment of the established requirements by the Colombian Technique Norm ISO 9001:2000. This norm was essential to the planning of the activities to develop and to identify the failures on the practice of the daily tasks for establish improvements actions.

It's proposed a documental structure that defines the functioning of the processes through procedures, instructives, manuals, guides. It's established control mechanisms as indicators, records that prove the execution of the activities which allow making a monitoring to the performance of the processes.

As a result of implementation of the system, the organization introduced a quality philosophy characterized by its politics and objectives that made up a teamwork focus on continual improvement.

* Degree Project

** Faculty of Physical Mechanics Engineering, School of Industrial and Managerial Studies, Engineer Sonia Amparo Esteban

INTRODUCCIÓN

La implementación de Sistemas de Gestión de Calidad se ha convertido en una de las herramientas fundamentales en las empresas del país para lograr diferenciación, reconocimiento y mayor competencia en el mercado. Para esto se crea la cultura del enfoque al cliente, donde el objetivo es la satisfacción de sus necesidades y el aumento de sus expectativas por medio de un producto y servicio que cumple con sus requisitos y la implementación de mecanismos enfocados al mejoramiento continuo y a la generación de valor agregado para todas las partes interesadas, clientes, socios, empleados, proveedores y sociedad.

Un Sistema de Gestión de Calidad garantiza el cumplimiento de los requisitos determinados por el cliente en los productos y servicios, por medio del funcionamiento sistemático de los elementos que conforman a la empresa, procesos, recursos, infraestructura y personas. Las Normas ISO establecen unas pautas para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad a través de una estructura documental que busca la eficacia en todos sus procesos y permite cumplir con los objetivos de la organización.

AUDIOFON E.U, institución prestadora de servicios de salud auditiva, nasal, de la voz y del lenguaje y especializada en la rehabilitación de la sordera; decidió implementar un Sistema de Gestión de Calidad buscando la satisfacción de sus usuarios y una herramienta adicional para competir en el mercado; basados en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000 y aceptando el reto de crear una cultura de calidad y un compromiso de mejoramiento continuo en todos los miembros de la organización.

El presente documento describe el proceso realizado por AUDIOFON E.U. durante las etapas de diseño, documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

El desarrollo del proyecto inició con el diagnóstico de la empresa para determinar la situación actual con respecto a los requisitos de la NTC ISO 9001:2000; a partir de ahí se planificó el SGC y se ejecutó un programa de formación y sensibilización de todo el personal. La siguiente etapa fue la definición de la filosofía de calidad y descripción y documentación de las actividades de cada uno de los procesos. A continuación se implementó el sistema mediante la medición de indicadores y la propuesta de acciones correctivas y preventivas. El ciclo se cierra con la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad a través de la auditoría interna y de la revisión por parte de la dirección.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 ALCANCE

El proyecto abarca todas las actividades de diseño, documentación, implementación, desarrollo y evaluación de resultados del SGC a través de auditorías internas; para los servicios de AUDIOFON E.U. en consulta especializada de Otorrinolaringología, Audiología y Fonoaudiología, de acuerdo a la norma NTC ISO 9001:2000. Este proceso culmina con la solicitud de una auditoría externa ante un ente certificador calificado quien determinará la apertura del proceso de auditoría por parte de ellos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La base de este proyecto es la aplicación y el cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000, teniendo en cuenta los decretos, leyes y resoluciones que rigen a las entidades prestadoras de salud. El principal objetivo de AUDIOFON E.U. en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es la creación dentro de todas las áreas de la entidad de una cultura de mejoramiento continuo e integral en la prestación de sus servicios, mediante la estandarización de sus diferentes procesos enfocados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios.

Para dar cumplimiento a la reglamentación aplicada a las instituciones prestadoras de salud, Decreto 1011 de 2006, el cual establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud y la Resolución 1043 de 2006, condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el

componente para el mejoramiento de la calidad de la atención, se hace necesario la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que permita la toma de acciones para el mejoramiento del desempeño de los servicios y poder cumplir con estos requisitos de ley.

En el desarrollo de este proyecto se busca dar cumplimiento a sus objetivos y la NTC ISO 9001:2000, mejorando los procedimientos que afecten en forma directa e indirecta la prestación del servicio de consulta especializada por medio de metodologías que se adecuen al contexto de AUDIOFON E.U. de un trabajo en equipo para la definición de políticas, objetivos, planes de calidad, caracterización de procesos, toma decisiones y solución de problemas.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar, documentar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad para los servicios de consulta especializada en Otorrinolaringología, Audiología y Fonoaudiología, de acuerdo a los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual por medio de la comparación y evaluación en el nivel de cumplimiento entre los documentos, procedimientos y registros existentes en la institución y los requisitos exigidos por la norma.
- Capacitar y sensibilizar al personal en las actividades planificadas para lograr un compromiso en la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.

- Elaborar e implementar la documentación requerida y necesaria que garantice el cumplimiento de los objetivos de la entidad y los requisitos de la norma, por medio del diseño de procedimientos, registros y manuales de calidad.
- Definir y establecer indicadores de gestión que permitan realizar un seguimiento a los procesos y medir la mejora de los mismos.
- Verificar la efectividad de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad a través de una auditoría interna y determinar un plan de acción basado en el resultado de la misma.
- Acompañar a la entidad en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad hasta el inicio del proceso de certificación mediante la solicitud de la primera auditoría externa ante el ente certificador elegido.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

La calidad mide el grado de satisfacción que produce en el consumidor y en la sociedad el producto y/o servicio que ofrece la empresa, por medio del acercamiento y cumplimiento de sus necesidades y expectativas en cuanto a seguridad, disponibilidad, confiabilidad, factibilidad de uso, precio y ambiente. Un consumidor satisfecho siente más confianza en el producto y se sentirá inclinada a repetir su consumo en el futuro.

Por lo general esa calidad se asocia con productos o servicios excelentes, que cumplen con las especificaciones técnicas y que se definen en función del uso y de su respectivo precio de venta. Pero el encargado de llevar a cabo esta calidad es el recurso humano y no debe ser considerada como la responsabilidad de una sola persona o de una sola área, sino más bien como una labor que todos deben compartir. De ella participan tanto los empleados como las directivas de la institución, por ello la responsabilidad se distribuye entre las diferentes áreas facultadas para tomar decisiones

Es por esto que los directores de una empresa deben conducir a la creación de una cultura de colaboración, crecimiento y desarrollo organizacional.

Pero la calidad no siempre fue orientada a la satisfacción del cliente, el concepto ha evolucionado a lo largo del tiempo y el desarrollo de la industria.

La gestión de la calidad ha ido evolucionando con el tiempo, experimentando un cambio e incorporando nuevas ideas con el fin de conseguir la satisfacción de los

clientes, empleados, accionista y la sociedad. Se puede decir que la filosofía sobre la calidad ha pasado por tres fases distintas, cada una encaminada hacia la gestión de la calidad total:

- Control de la calidad
- Aseguramiento de la calidad
- Calidad Total

2.1.1 Control de la calidad.

Calidad, sinónimo de conformidad con las especificaciones.

Por medio de diferentes técnicas y actividades; tales como la inspección y el control de los procesos en el área operativa; se verifican los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio, evitando que lleguen defectuosos a las manos del cliente y eliminando las causas que producen esos errores.

Con el transcurso del tiempo, los resultados demuestran que el Control de Calidad no le garantiza al consumidor el cumplimiento de sus demandas cambiantes y tampoco resultados económicos de la gestión empresarial; debido a los altos costos en que se incurren por garantía de productos, reprocesos, inspección al 100% y la presencia de un departamento de calidad dependiente del de fabricación.

2.1.2 Aseguramiento de la calidad.

Calidad igual a aptitud para el uso.

A partir de la necesidad de las empresas en evolucionar, se introduce la filosofía del aseguramiento de la calidad; en donde las acciones planificadas y sistemáticas son indispensables para proporcionar la confianza de que un producto y servicio satisface los requisitos de calidad establecidos.

Para garantizar la calidad y el cumplimiento de los requisitos se hizo necesario la organización y documentación de los procedimientos y especificaciones técnicas de todos los aspectos que pudieran influir en la calidad del producto y la revisión de su cumplimiento.

Se incorporó el concepto de “prevención” a la gestión de la calidad en las empresas industriales, bajo el nombre de Aseguramiento de Calidad; debido a que significaba menores costos y era más rentable prevenir los fallos de calidad que corregirlos o lamentarlos.

Se reconoce la aparición de un departamento de calidad y la extensión de las ideas de gestión de calidad a todas las áreas de la empresa, aún así, la participación del personal independiente de este departamento tiende a ser baja, inclusive, no se busca su participación activa.

2.1.3 Calidad total

Calidad equivalente a satisfacción del cliente.

La Calidad Total es un cambio de cultura en la empresa donde se busca un nivel elevado de calidad del producto, calidad del servicio, calidad de gestión y calidad de vida; por medio de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, accionistas y de toda la sociedad.

El responsable de liderar este cambio es la dirección, mediante la implementación de un sistema de mejora continua permanente y la participación de todos los puntos de la cadena de valor del producto, como socios estratégicos de la empresa.

El autocontrol, es la mejor forma de comprobar la calidad de los productos y servicios; donde el personal en cada área de la empresa y en cada uno de los niveles funcionales es consciente de la importancia de la calidad.

La Gestión de la Calidad Total es una práctica gerencial sistemática e integral que lleva al éxito en un mundo empresarial sin fronteras.

2.2 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) es una organización no gubernamental fundada en 1946 y conformada actualmente por una red de institutos de normas nacionales de estandarización de 157 países con el fin de crear un conjunto común de normas y promover la importancia del desarrollo de la estandarización en las actividades, para agregar valor a las operaciones y facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios.

La organización, cuya matriz y secretaria central se encuentra en Ginebra, Suiza, está integrada por organizaciones representantes de cada país, solamente una organización por país puede ser miembro; las cuales tienen igual derecho a formar parte de la elaboración de cualquier norma que crea importante para la economía de su país.

Los miembros se encuentran divididos en tres categorías:

- Miembros del Comité Ejecutivo: Un representante por país. Estas organizaciones se responsabilizan de informar a las partes interesadas del país las oportunidades e iniciativas de estandarización internacional, asegurándose de defender los intereses de su país en negociaciones internacionales referentes a estandarizaciones.
- Miembros Correspondientes: Organizaciones de países en vía de desarrollo y que no cuentan con un comité de nacional de organización. No tiene parte activa en las juntas de ISO, pero son informados de las actividades que le interesan a las industrias de sus naciones.
- Miembros Suscritos: Organismos de los países con reducidas economías, los cuales pagan cuotas de membresías pequeñas y les permiten mantenerse en contacto con estándares internacionales.

El trabajo de ISO es elaborar normas requeridas en el mercado. Todas las normas establecidas por la Organización Internacional de Estandarización son voluntarias, ISO no impone la implementación de éstas, ni las regula ni las legisla; sin embargo algunos países y las industrias adoptan estas normas como parte de su regulación y se convierten en obligatorias.

2.3 FAMILIA ISO 9000

La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales y de guías de calidad, las cuales forman base en el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad, la mejora continua y la excelencia empresarial.

Las normas ISO 9000 constituyen una herramienta importante para las empresas que quieren demostrar capacidad de producir bienes y/o servicios conforme con los requisitos de sus clientes.

Hasta el momento se han creado 3 versiones con respecto a estas normas, en 1987 cuando fueron publicadas, luego fueron revisadas y actualizadas en 1994 y la última revisión fue en el 2000, esta edición se encuentra a la fecha en vigencia. A continuación se citan las normas ISO 9000:

ISO 9000 – *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*: Es un punto de partida para comprender las normas. Define los fundamentos y la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.

ISO 9001 – *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Esta es la norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requerimientos del cliente y los reglamentarios aplicables, y poder conseguir la satisfacción del cliente.

ISO 9004 – *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. Esta norma proporciona directrices para la mejora del sistema de gestión de la calidad beneficiando a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente. Abarca tanto la eficiencia del sistema de gestión de la calidad como su eficacia.

ISO 19011 – *Directrices para la auditoria ambiental y de la calidad*.

Proporciona orientación para verificar la capacidad del sistema para conseguir objetivos de la calidad definidos. Se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.

2.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un sistema de gestión de la calidad es la forma como la organización realiza la gestión empresarial asociada a la calidad, a través de ciertos elementos interrelacionados como la estructura organizacional, estructura de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos.

Un sistema de gestión de la calidad evalúa la forma como se realizan las cosas por medio de documentos y el registro de resultados para dar evidencia de como se hicieron. Además proporcionan herramientas para la prevención y corrección de errores que se ocasionen en la producción de un producto y/o la prestación de un servicio.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en una organización genera eficiencia y eficacia en las labores diarias, reducción de los costos de operación, mayor capacidad de análisis, crea conciencia sobre el mejoramiento continuo, mejora relaciones de trabajo y un cambio cultural organizacional positivo.

A nivel externo se brinda confianza y satisfacción a los clientes, se consolidan buenas relaciones con los clientes, instituciones y proveedores y se demuestra mayor capacidad de proporcionar productos y/o servicios que cumplen con los requisitos establecidos.

El proceso de implementación se desarrolla en las siguientes etapas:

- **Diagnóstico:** Se realiza una comparación de la situación actual de la empresa frente a los requisitos de la Norma ISO 9001, para identificar su grado de cumplimiento y establecer un plan de acción.

- **Capacitación:** Preparación del personal a través de capacitaciones, y charlas para fomentar una cultura de calidad.
- **Gestión por procesos:** Se determinan los procesos de la organización y se describen las actividades que hacen parte de cada uno de ellos, los responsables de la ejecución de esas actividades y los recursos necesarios para su buen desempeño.
- **Levantamiento de la documentación:** Desarrollar y estandarizar las actividades de los procesos mediante la elaboración y el control de documentos y registros (procedimientos, instrucciones de trabajo, manuales, protocolos, etc.).
- **Implementación del sistema:** Divulgación y distribución de los documentos y/o registros respectivos a cada proceso, para hacer lo que se tiene por escrito.
- **Seguimiento y mejoramiento:** Se realizan revisiones al sistema de gestión de la calidad, se desarrollan auditorías internas, se establecen planes de mejora y se realiza un seguimiento a la eficacia de los mismos.
- **Certificación:** Reconocimiento por parte del ente certificador de la efectividad del sistema de calidad diseñado para cumplir con los objetivos.

2.5 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Las normas ISO 9000:2000 están basadas en ocho Principios de Gestión de la Calidad, los cuales tienen como propósito crear una cultura de gestión exitosa que

beneficie a los clientes, dueños, proveedores, empleados y a la comunidad en general.

Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia fundamental para liderar y operar una organización que aspira a mejorar continuamente su desempeño en el largo plazo, enfocándose en sus clientes y atendiendo las necesidades de todas las otras partes interesadas.

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por consiguiente deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse para exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito y dirección en una organización. Ellos deben crear y mantener el clima interno en el cual las personas puedan sentirse totalmente involucradas con el logro de los objetivos organizacionales.
- **Participación del Personal:** El personal, en todos sus niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita el uso de sus habilidades en beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos** Identificar, comprender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado mejora la eficacia y la eficiencia de una organización.
- **Mejora continua:** La mejora continua debe ser un objetivo permanente en la empresa.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de datos e información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor

2.5.1. Enfoque basado en procesos

El enfoque basado en procesos tiene como propósito mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los resultados deseados.

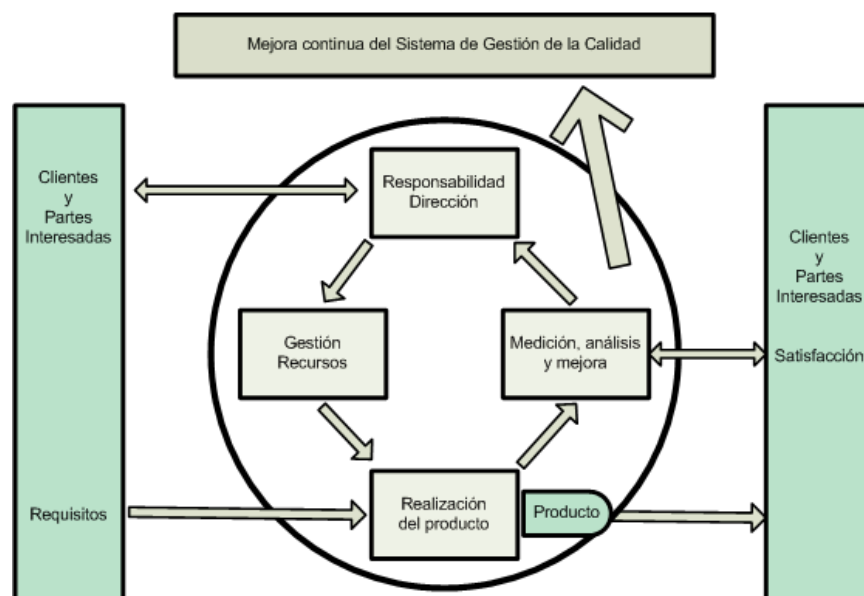
Los beneficios que trae para una empresa el enfoque basado en procesos son:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Reduce costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Este enfoque se basa en las siguientes ideas claves:

- Los procesos consiguen los resultados; detrás de cada resultado hay un proceso: Se debe asignar una relación entre los procesos y los objetivos definidos anteriormente para lograr su cumplimiento. Estos dos elementos deben estar alineados con las políticas de calidad.
- El proceso sometido al control de sus actividades permite predecir los resultados: Durante el seguimiento y la medición se deben evaluar los datos del proceso, con el objetivo de cuantificar su desempeño, confirmar la eficacia y eficiencia del proceso e identificar oportunidades de mejora.
- Las salidas (**output**) de un proceso son las entradas de otro (**input**): No hay procesos aislados, todos los procesos de la organización están relacionados entre sí, creando un sistema.

Figura 1. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en proceso



Fuente: www.webcalidad.org

El ciclo PHVA o Ciclo de Deming se utiliza para gestionar los procesos. 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 en la realización del producto y en los procesos del sistema de gestión de la calidad.

En la Figura 2 se representa el ciclo PHVA o Ciclo Deming y las actividades a desarrollar en cada una de sus etapas.

Figura 2. Ciclo PHVA



PLANIFICAR: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

HACER: Implementar los procesos.

VERIFICAR: Realizar seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados.

ACTUAR: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

Fuente: www.webcalidad.org

2.6 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

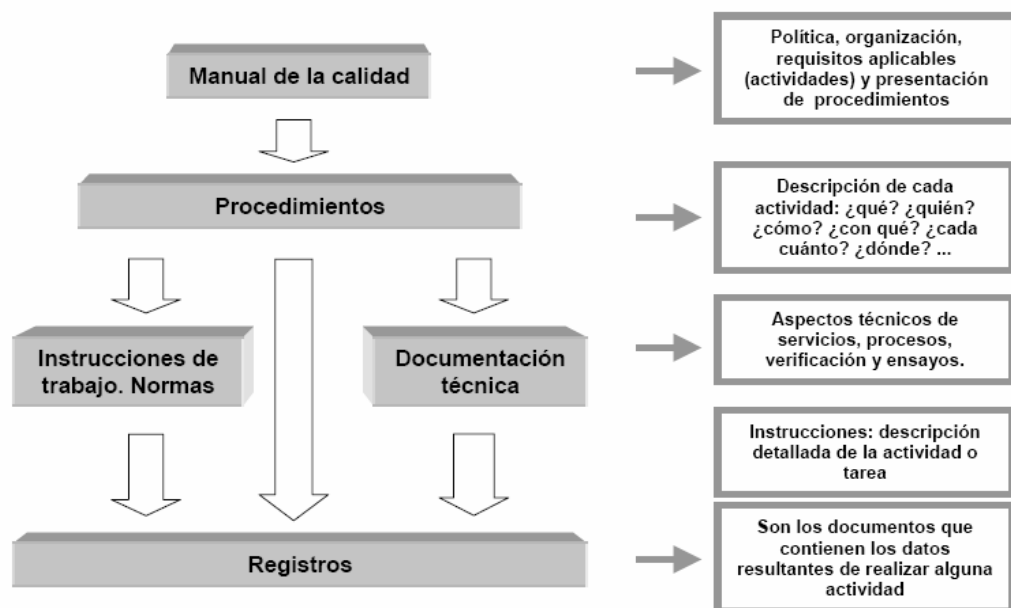
La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad permite manejar información sobre los procesos, métodos, acciones, responsabilidades y facilitan a las organizaciones la toma de decisiones basadas en evidencias objetivas.

Los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 no son rigurosos, y permiten a la organización la elaboración de la mínima cantidad de documentos que se requieran para demostrar la eficacia en la planificación del sistema, funcionamiento y mejora continua.

2.6.1 Estructura de la documentación

La estructura documental del SGC se divide en cinco niveles. En la siguiente gráfica se observa la clasificación de la documentación donde se identifican el nivel más general y el más específico.

Figura 3. Estructura Documental del Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: www.webcalidad.org

Manual de Calidad: Es un documento en el cual se explica y resume el sistema de gestión de la calidad de la organización mediante el cumplimiento de los requisitos

de la Norma ISO 9001:2000 a través de todas las actividades en todos sus procesos.

Procedimientos: Describen detalladamente las actividades que deben seguirse en los diferentes procesos de la entidad; identificando los responsables y el momento de su ejecución.

Instructivos: Estos documentos son descripciones detalladas de cómo realizar y registrar las actividades o tareas. Se aplican a las tareas dentro de una actividad o función.

Registros: Documentos donde se inscriben los datos relacionados con una actividad o proceso que demuestran el cumplimiento de los requisitos del SGC.

Documentación Externa: Manuales, normas, decretos, leyes, resoluciones, bases de datos, especificaciones de clientes, y demás documentos externos a la institución que se deben considerar y controlar dentro del sistema de gestión de la calidad.

2.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso que tiene un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización. Durante este proceso se analizan los factores internos y externos que pueden afectar el logro de los propósitos de la institución, evaluando la situación actual de la empresa, su nivel de competitividad y el direccionamiento de la misma hacia el futuro.

El proceso de planeación estratégica permite a una organización utilizar sus fortalezas con el objetivo de aprovecharse de las oportunidades y reducir al mínimo el impacto de las amenazas. Este modelo requiere que la organización tenga la capacidad de no dejarse influir y determinar por el entorno, y que ejerza un control sobre su destino.

La aplicación de esta metodología requiere un diagnóstico y análisis de la interacción de diferentes componentes; humano, económico, político-administrativo y tecnológico; en razón de la importancia del rol de cada uno en el proceso de desarrollo.

Factor Humano: Identificación de actores (grupos humanos e individuos), aspectos demográficos, educación, salud, recreación, organización, valores, motivaciones, liderazgo, etc. Este factor nos permite determinar con quien se cuenta.

Factor Económico: Condiciones y recursos que se utilizan. Recursos naturales, conocimiento, información, tecnología, dinero, tiempo, equipos, fuerza de trabajo, entre otros. El objetivo de este diagnóstico es identificar la disponibilidad y acceso a esos recursos, la calidad de los mismos y su utilidad en los procesos de la organización.

Factor Político Administrativo: Estamentos oficiales, bienestar social, organización social, seguridad, políticas internas de la entidad.

Factor Tecnológico: Alternativas en sistemas y equipos que incrementen la productividad, faciliten la gestión, faciliten la gestión y den respuesta a las necesidades de la empresa.

2.7.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una técnica en donde se realiza una comparación de los ámbitos internos y externos de la organización. La identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas permite hacer un diagnóstico de la empresa y la formulación de estrategias factibles encaminadas al logro de sus objetivos.

Debilidades: Son variables internas que impiden o dificultan el logro de los objetivos de la empresa.

Oportunidades: Variables del entorno que podrían beneficiar a la organización en el futuro.

Fortalezas: Actividades internas de la organización que favorecen el logro de sus objetivos.

Amenazas: Factores del entorno desfavorables para la organización.

Actualmente en Bucaramanga se encuentran dos empresas que prestan servicios integrales de Otorrinolaringología, Audiología y Fonoaudiología, AUDIOMIC y OTOLASER, de las cuales solo la primera se encuentra en proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTC ISO 9001:2000.

En AUDIOFON E.U. no se ha elaborado ningún trabajo por parte de la Universidad Industrial de Santander.

3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.1 RAZÓN SOCIAL

AUDIOFON E.U.

3.2 UBICACIÓN

Dirección: Centro Médico Carlos Ardila Lulle Modulo 19 Floridablanca

Teléfono: 6363696 – 6384160

Web site: www.audiofon.com.co

3.3 NOMBRE DEL GERENTE

German Pablo Sandoval Ortiz

3.4 RESEÑA HISTÓRICA

AUDIOFON E.U. es una institución de carácter privado, especializada en la atención de personas con alteraciones en la salud auditiva, nasal, de la voz y de lenguaje bajo la modalidad de consulta de Otorrinolaringología, Fonoaudiología y Audiología.

Fue fundada en el año 1987 en el CENTRO MÉDICO CLÍNICA BUCARAMANGA, por un grupo de personas pertenecientes al sector salud y lideradas por el Doctor GERMAN PABLO SANDOVAL ORTIZ, Medico Otorrinolaringólogo de la Universidad Militar Nueva Granada y la Doctora ANA MARIA ARANGO PIEDRAHITA, Fonoaudióloga especialista en Audiología de la Fundación Escuela

Colombiana de Rehabilitación; quienes prestaban sus servicios en consulta de Otorrinolaringología, Exámenes audiológicos básicos y Terapias de lenguaje. La entidad trasladó sus instalaciones al CENTRO MEDICO CARLOS ARDILA LULLE tras la apertura del mismo, en el año 1993, lugar en el que se desempeña actualmente, aumentando su capacidad de funcionamiento, adicionando otros servicios y con un mayor reconocimiento en el Nororiente Colombiano.

En Noviembre 11 del 2001 el Doctor GERMAN PABLO SANDOVAL realiza la primera cirugía de implante coclear en el Oriente Colombiano, a un joven de 26 años que después de un accidente de tránsito perdió su capacidad auditiva por completo. Con este nuevo desarrollo en la medicina se hace realidad la posibilidad de escuchar, hablar y tener una vida normal, después de un diagnóstico de sordera. Actualmente se han implantado en la institución 50 personas entre niños y adultos.

Con el tiempo AUDIOFON E.U. aumenta su reconocimiento no solo por la excelente prestación de sus servicios y los efectivos resultados obtenidos en los tratamientos, sino también por el aporte social que generan a través de la creación de las Jornadas Audiológicas y de la Voz que se realizan anualmente en la entidad; en donde se brindan consultas gratuitas a la comunidad de estratos uno, dos y tres.

Hoy por hoy, AUDIOFON E.U., trabaja con un equipo humano y profesional, mejorando el nivel de vida de la población.

3.5 MISIÓN

“Contribuir en el mejoramiento de la salud de la población; mediante consultas, exámenes de diagnóstico, procedimientos y tratamientos en el ámbito de la

otorrinolaringología, otología, audiología básica y avanzada y fonoaudiología; con el compromiso de brindar un servicio integral, cálido, eficaz, acertado, oportuno y seguro que permita la satisfacción de los usuarios, empleados y socios, repercutiendo de manera positiva en su calidad de vida”

3.6 VISIÓN

“Ser en el año 2010 una entidad líder en el Nororiente Colombiano; en la prestación de servicios de prevención, detección y tratamiento de manera integral en las áreas de otorrinolaringología, otología, audiología, implante coclear y fonoaudiología, buscando la excelencia en el servicio, a través de talento humano competente y apoyado en el desarrollo tecnológico”

3.7 SERVICIOS QUE PRESTA LA ENTIDAD

a) Diagnósticos Audio lógicos: Valoración de la deficiencia y la discapacidad en audición, lenguaje, habla, voz y comunicación.

- Audiometría y Logo audiometría
- Inmitancia Acústica (Impedanciometría)
- Pruebas de función tubárica, fatiga auditiva, reclutamiento, simulación y disimulación.
- Otoemisiones Acústicas

b) Audiología Infantil: Exploración de la audición desde el nacimiento por medio de métodos donde se pretende atraer la atención del niño y condicionarlo a respuestas reales producidas por el estímulo sonoro.

- Audiometría por juguetes sonoros
- Audiometría comportamental – B.O.A.
- Audiometría por respuestas visuales – V.R.A.
- Audiometría a campo libre y condicionada

c) *Rehabilitación Auditiva:* Procedimiento a través del cual se intenta recuperar las funciones auditivas deterioradas por medio de algunos métodos que amplifican los sonidos del entorno.

- Medición y adaptación computarizada de audífonos
- Suministro, mantenimiento y reparación
- Entrenamiento y reentrenamiento auditivo
- Implante Coclear

d) *Terapias:* Tratamientos de rehabilitación para problemas de comunicación humana.

- Voz, habla, lenguaje, aprendizaje y audición
- Miofuncional
- Reentrenamiento del equilibrio

e) *Diagnóstico Otorrinolaringológico:* Atención médica y quirúrgica a pacientes con padecimientos en oído, nariz, garganta y cuello.

- Consulta y Cirugía de Cabeza y Cuello

f) **Video endoscopia Diagnóstica:** Procedimientos ejecutados con tecnología médica avanzada donde se visualizan los órganos internos, tales como nariz, boca, laringe y faringe.

- Video Nasofaringoscopia y Sinusoscopia
- Video Laringofibrosocopia y Telelaringoscopia

g) **Diagnóstico e Intervención en alergias:** Identificación de los alérgenos causantes e implementación de alternativas farmacológicas.

- Pruebas Cutáneas e Inmunoterapia

h) **Clínica del Vértigo:** Diagnóstico y tratamiento de los trastornos del equilibrio, por medio de un esquema de rehabilitación específico para cada paciente.

- Electrodiagnóstico Otoneurovestibular
- Potenciales Evocados Auditivos de Tallo Cerebral
- Electrocoqueografía
- Estudio Vestibular y Electronistagmografía

i) **Salud Ocupacional Auditiva:** Programas diseñados para reducir o prevenir las pérdidas auditivas inducidas por la exposición al ruido.

- Audiología Industrial y Escolar
- Protectores Oícos (Ruido y Natación)

3.8 MERCADO ATENDIDO

En las diferentes regiones de Santander se pueden diferenciar dos grupos importantes de clientes:

a) *Usuarios Particulares*

Clientes con los que no se tienen ningún documento contractual y la cancelación de los servicios se realiza de contado.

b) *Clientes Institucionales*

Afiliados a EPS, ARS o entidades de medicina prepagada, con los cuales se tiene un contrato vigente por prestación de servicios o bajo capitación por volumen de usuarios. Dentro de este grupo se encuentran:

- BAVARIA
- CAFESALUD
- CAPRUIS
- CLINILAGO
- COLSANITAS
- MEDISANITAS
- SANITAS
- COLMEDICA
- COLPATRIA
- COLSEGUROS
- COMFENALCO
- COMPARTA
- COOMEVA E.P.S.
- COOMEVA PREPAGADA
- COOPCLINISUR

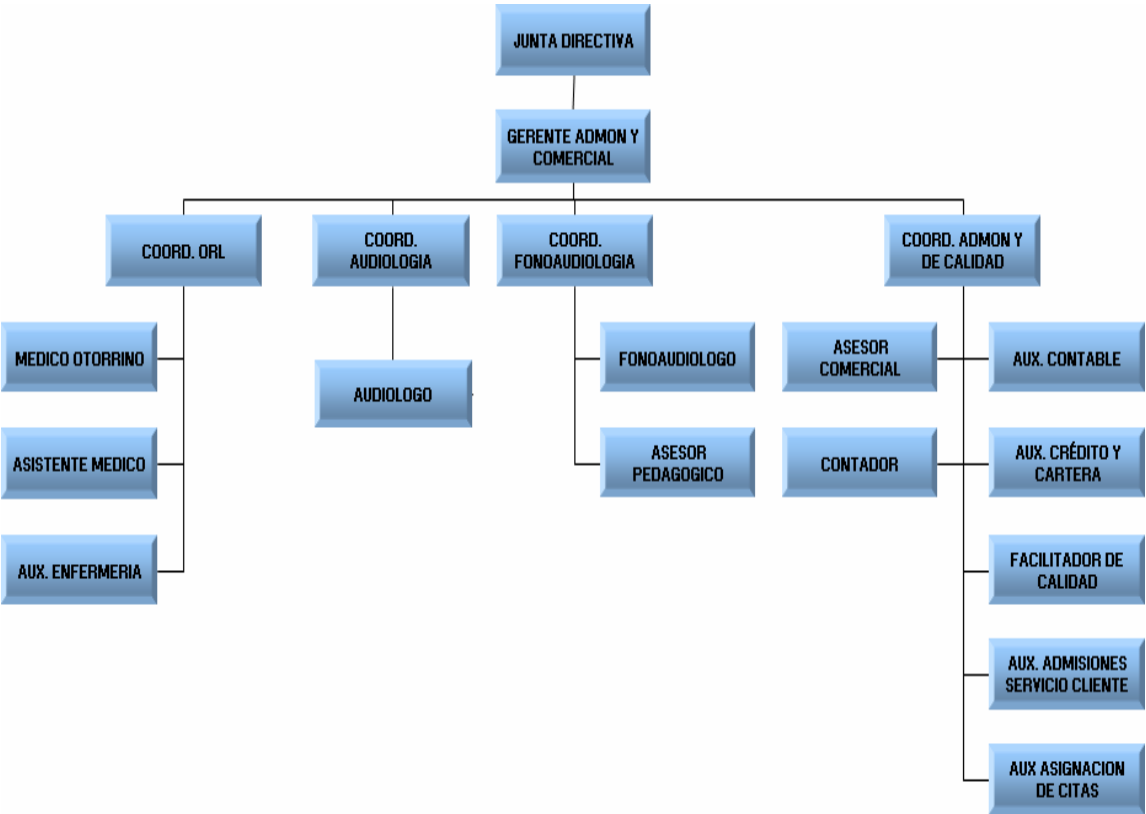
- FUNDACION MEDICO PREVENTIVA
- SEGUROS BOLIVAR
- SOLSALUD
- SURAMERICANA
- ECOPETROL
- LIBERTY
- SALUD VIDA
- AVANZAR MEDICO

3.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

AUDIOFON E.U. actualmente cuenta con 7 empleados en la parte administrativa y 12 como personal asistencial.

En la figura 4 se presenta el organigrama de AUDIOFON E.U.

Figura 4. Estructura organizacional de AUDIOFON E.U.



Fuente: AUDIOFON E.U.

4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Con el objetivo de determinar la situación actual de AUDIOFON E.U. se realizó un diagnóstico organizacional por medio del análisis DOFA.

Esta herramienta permite realizar un análisis comparativo de los factores internos y externos de la empresa, identificar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas y orientar a la entidad en la formulación de alternativas estratégicas hacia un futuro.

El análisis DOFA fue realizado por la gerencia junto con la autora del presente proyecto y la asesoría de la empresa consultora.

En esta etapa de análisis se examinaron los siguientes elementos internos y del entorno en que se desarrolla la organización:

- Manejo y direccionamiento de la institución
- Directrices y políticas
- Conocimiento de las necesidades de los usuarios y clientes institucionales
- Nivel de competencia del personal administrativo y asistencial
- Desarrollo de estrategias de mercadeo
- Soporte económico de la organización
- Condiciones de infraestructura y distribución de planta física
- Adquisición de tecnología de punta existente en el mercado
- Situación económica del país y del departamento
- Factores sociales, demográficos y culturales de la población

- Aspectos legales y gubernamentales que influyen en la prestación de servicios de salud
- Niveles de crecimiento de la competencia directa
- Aumento de clientes potenciales
- Relaciones con los proveedores de bienes y servicios

a) Debilidades

- Centralización en la gerencia de la toma de decisiones y acciones en las diferentes áreas de la entidad.
- Falta definición de perfiles y responsabilidades en los cargos administrativos y asistenciales de AUDIOFON E.U.
- Demora en la facturación y pago de los servicios prestados a los diferentes clientes institucionales.
- Retraso en la prestación atención de los servicios a los usuarios.
- Falta de indicadores de gestión para realizar seguimiento y medición a los servicios.
- Aumento de la rotación del personal administrativo.
- Limitada capacidad para la prestación de servicios, el personal asistencial no es suficiente para la demanda de usuarios existentes en la actualidad. Por esta razón el índice de oportunidad para acceder a los servicios es muy alto.
- Incumplimiento en las fechas de entrega de los productos audiológicos, exámenes e informes de procedimientos a los usuarios.
- No se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad, que certifique el compromiso de la entidad por la prestación de servicios que satisfagan a los usuarios y clientes.
- Carencia de un sistema de costeo y de presupuesto que permita ejercer un control de los costos y gastos generados por la entidad para poder llevarlos a su optimización.

- Inexistencia de una estructura salarial definida.
- Débil proceso de planeación estratégica.

b) Oportunidades

- Incursión de nuevas Entidades Promotoras de Salud, las cuales pueden ser vinculadas como clientes.
- Carencia de entidades prestadoras de servicios integrales para el mejoramiento de la salud auditiva, en el Nororiente Colombiano.
- Reconocimiento a nivel nacional de la competencia del Dr. German Pablo Sandoval Ortiz y la Dra. Ana María Arango Piedrahita, quienes lideran la organización.
- Estratégica ubicación geográfica en el área metropolitana de Bucaramanga con diferentes vías de acceso desde las regiones del nororiente colombiano y del país.
- Participación activa en el programa líder del Centro Médico Carlos Ardila Lulle “Programa Salud Integral Siglo XXI”
- Publicación de artículos en el periódico local y realización de especiales televisivos en canales regional.
- Mayor confianza y aceptación por parte de los usuarios en tratamientos de medicina alternativa, los cuales son formulados en AUDIOFON E.U.

c) Fortalezas

- Prestación de servicios integrales para el mejoramiento de la salud auditiva en un mismo lugar.
- Sus instalaciones se encuentran ubicadas en el Centro Médico Carlos Ardila Lulle, el cual es considerado como el Centro Medico de mayor desarrollo científico y tecnológico del Oriente Colombiano.

- Adquisición de equipos con tecnología de punta para la realización de exámenes y procedimientos.
- Personal asistencial idóneo, competente, cálido y comprometido en el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios.
- Manejo de tarifas con carácter social para brindar mayor acceso a la población
- Creación de Jornadas Audiológicas y de la Voz, en donde se prestan los servicios de consulta gratuita a la comunidad de estratos 1, 2 y 3.
- Reconocimiento a nivel nacional de sus programas de Implante Coclear y Rehabilitación de la Sordera a personas con pérdida en su capacidad auditiva.
- Manejo de programas de crédito para la adquisición de prótesis auditivas.
- Fortalecimiento de los lazos comerciales con los laboratorios de fabricación y reparación de prótesis auditivas.
- Cuentan con la asistencia de software especializados para la realización de exámenes audiológicos.
- Veinte años de trayectoria como prestadora de servicios para la rehabilitación auditiva.
- Creación de la fundación "FUNDAUDIO" para la prestación de servicios en el diagnóstico y tratamiento de alteraciones audiológicas, en forma multidisciplinaria y con enfoques médico, psicológico, pedagógico y lingüístico.
- Suficiente capital de trabajo para invertir en la adquisición de tecnología e infraestructura, contratación de personal altamente calificado y mejoramiento de la calidad de los servicios.

d) Amenazas

- Creciente demanda de usuarios, ocasionando que la capacidad de la entidad no sea suficiente para la prestación de sus servicios.
- El Tratado de Libre Comercio (TLC), lo que podría ocasionar la migración de profesionales del exterior a Colombia.

- Deficiencia en el soporte técnico del Software utilizado por la entidad para el manejo de historias clínicas.
- Aumento de las tarifas pactadas con los clientes institucionales por la prestación de los servicios.

4.2 DIAGNÓSTICO CON RESPECTO A LOS REQUISITOS DE LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001:2000

Con el objetivo de diseñar y planificar el Sistema de Gestión de la Calidad, se realizó un diagnóstico en la entidad, identificando el estado de cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000.

El Diagnóstico de Calidad se realizó con la información suministrada por la gerencia y todo el personal; con la asesoría de la Ing. Adriana Lucía Moros, consultor designado a AUDIOFON E.U por la empresa consultora ConCalidad.

Al inicio del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad se realizó un diagnóstico cuantitativo; el cual se presenta en la tabla 2, con el objetivo de calcular el porcentaje de cumplimiento de AUDIOFON E.U. frente a los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000.

El criterio de evaluación que se tuvo en cuenta se presenta a continuación en la tabla 1:

Tabla 1. Criterios de Evaluación

Escala	Criterio de evaluación	Pond.
0	El elemento no esta definido	0%
1	Esta definido informalmente pero no está documentado	20%
2	Se tiene documentado pero no está normalizado	40%
3	Se encuentra documentado e implementado parcialmente	60%
4	El elemento se tiene implementado	80%
5	Se evidencian mejoras en el requisito	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 2. Tabla de resumen de diagnóstico cuantitativo

NUM	REQUISITO NTC – ISO 9001:2000	0	1	2	3	4	5
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD						
	Requisitos generales		X				
	Requisitos de la documentación		X				
	Manual de Calidad	X					
	Control de los documentos	X					
	Control de los registros	X					
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION						
	Compromiso de la dirección		X				
	Enfoque al cliente		X				
	Política de calidad	X					
	Objetivos de calidad	X					
	Planificación de la calidad	X					
	Responsabilidad y autoridad		X				
	Representante de la dirección		X				
	Comunicación interna		X				
6	Revisión por la dirección	X					
	GESTION DE LOS RECURSOS						
	Provisión de recursos		X				
	Recursos humanos		X				
	Infraestructura		X				

NUM	REQUISITO NTC – ISO 9001:2000	0	1	2	3	4	5
	Ambiente de trabajo	X					
7	REALIZACION DEL PRODUCTO						
	Planificación de la realización del producto		X				
	Procesos relacionados con el cliente		X				
	Diseño y desarrollo						
	Compras	X					
	Control de la producción y prestación del servicio	X					
	Validación de procesos de producción y servicios	X					
	Identificación y trazabilidad	X					
	Propiedad del cliente		X				
	Preservación del producto o servicio		X				
	Control de los dispositivos de seguimiento y medición		X				
8	MEDICION, ANALISIS Y MEJORA						
	Satisfacción del cliente		X				
	Auditoría interna	X					
	Seguimiento y medición del producto	X					
	Control del producto no conforme	X					
	Análisis de datos	X					
	Mejora de la calidad	X					
	Acción correctiva	X					
	Acción preventiva0	X					

Fuente: Autor del Proyecto

De acuerdo con el diagnóstico cuantitativo se determina que en AUDIOFON E.U. el 58.3% de los requisitos se encuentran en un nivel del 0% de implementación, es decir no se tiene definido el elemento. El 42.7% se encuentran en un nivel del 25% de implementación, lo que indica que existe cierta información pero no esta documentada. En conclusión el porcentaje de avance de AUDIOFON E.U. en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad es del 4%.

En la tabla 3 se relacionan los hallazgos encontrados y los planes de mejora a ejecutar dentro de la entidad.

Tabla 3. Verificación del cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad según la NTC - ISO 9001:2000.

REQ.	HALLAZGOS	PLAN DE MEJORA
4.1	- La organización no cuenta con un sistema de gestión de calidad establecido. - No se evidencia un enfoque de procesos dentro de la institución, la cual está dividida por departamentos de acuerdo a las actividades realizadas. - Se identifican tres servicios (Consulta de Otorrinolaringología, Consulta de Audiología y Consulta de Fonoaudiología).	- Diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad con un enfoque basado en procesos. - Identificar los procesos y diseñar un mapa de procesos. - Realizar la caracterización de los procesos.
4.2.1	- No existe una declaración documentada de la política de calidad y los objetivos de calidad. - Los procedimientos requeridos por la norma no están documentados. - AUDIOFON E.U. no cuenta con ningún documento donde se especifique el procedimiento para ejecutar las actividades, se transmiten de manera informal por parte de la gerencia.	- Definir la política y los objetivos de calidad de la institución. - Establecer y documentar los procedimientos obligatorios de la norma. - Documentar los procedimientos necesarios para asegurar eficacia de los procesos.
4.2.2	AUDIOFON E.U. no cuenta con un manual de calidad.	Elaborar el manual de calidad de AUDIOFON E.U., definiendo el alcance del sistema de gestión de calidad y la interacción de los procesos.
4.2.3	No existe un procedimiento para el control de documentos.	Establecer e implementar un documento para el control de los

REQ.	HALLAZGOS	PLAN DE MEJORA
	Existen algunos protocolos y guías médicas de audiología y otorrinolaringología, pero no están normalizados.	documentos, donde se defina los responsables de su aprobación, revisión, actualización y distribución.
4.2.4	- No se tiene definido un procedimiento para controlar los registros. - Los responsables de los registros no están claramente definidos, por lo cual no existe un control sobre ellos. El acceso a los registros en medio magnético no está restringido. - Se identifica un procedimiento informal para realizar las copias de seguridad a los sistemas de información.	- Establecer e implementar un procedimiento para controlar los registros, en donde se defina su identificación, almacenamiento, protección, tiempos de retención disposición final y los responsables de su control. - Revisar los registros actuales de la entidad, diseñar e implementar los registros necesarios para el sistema de gestión de calidad y el desarrollo de las actividades.
5.1	- El representante del sistema de gestión de la calidad no estaba definido formalmente, pero se tenía la iniciativa por parte de la gerencia. - Se garantiza la disponibilidad de los recursos e información necesaria para el desarrollo del proceso de implementación del sistema de gestión de calidad.	Definir el responsable de la implementación y evaluación del sistema de gestión de calidad dentro de la empresa
5.2	Se identifican los clientes y sus requisitos de los mismos, pero no se tiene un procedimiento documentado.	Implementar un procedimiento para establecer contacto con los clientes, determinar los requisitos y verificar su cumplimiento.
5.3	No se ha definido la política de calidad para el sistema de gestión de la calidad.	- Establecer la política de calidad adecuada con el propósito de la entidad. - Definir una metodología para la revisión continua de la política de

REQ.	HALLAZGOS	PLAN DE MEJORA
		calidad.
5.4	No están definidos los objetivos de calidad.	- Definir y establecer los objetivos de calidad. - Determinar los indicadores de gestión que midan el desempeño de los objetivos de calidad.
5.5	- Las responsabilidades del personal están definidas informalmente, no se tiene por escrito. - Actualmente la dirección de la institución ha asignado un responsable del SGC y se cuenta con un facilitador de calidad para implementar el sistema. - Se tienen establecidos canales de comunicación tales como memorando, comunicación interna por red, reuniones de trabajo, circulares y carteleros informativos.	- Definir y comunicar las responsabilidades de todo el personal. - Conformar un comité de calidad para la comunicación y retroalimentación del SGC.
5.6	No se ha implementado un sistema de gestión de la calidad para ser revisado por la dirección.	- Diseñar un procedimiento documentado donde se describa el desarrollo para la revisión por parte de la dirección del SGC. - Diseñar los registros necesarios para la revisión de la dirección. - Desarrollar revisiones del SGC por parte de la dirección.
6.1	No existe una metodología para la planificación a la asignación de recursos en la implementación y mejora del SGC y la satisfacción de los clientes.	Diseñar un documento para la planificación y asignación de los recursos que aseguren la implementación del SGC.
6.2	No se tiene un manual de funciones, por lo tanto no se tiene definido el perfil y la competencia para cada cargo.	Elaborar un documento que se especifique la competencia del personal que afecte la calidad del servicio y

REQ.	HALLAZGOS	PLAN DE MEJORA
	- Las actividades de formación y/o entrenamiento del personal se realizan en caso de incorporación de una nueva persona a la empresa y a partir de la oferta de diferentes entidades, tales como aseguradoras de riesgos, cajas de compensación, SENA, entre otras. - No se tienen los registros completos del personal en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia. Existen hojas de vida sin estas evidencias. - La gestión de recursos humanos y la selección del personal se realiza a través de la gerencia, no existe un procedimiento establecido formalmente.	determine los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia. - Diseñar e implementar un programa para el desarrollo de la competencia del personal. - Generar los registros para dar evidencia de la competencia del personal. - Diseñar e implementar un procedimiento para la selección y contratación del personal. - Establecer una metodología para la evaluar la eficacia de la formación recibida.
6.3	- La institución cuenta con una única sede adecuada para la prestación del servicio, con áreas destinadas a la consulta, procedimientos, administración y recepción. - Los equipos médicos están en constante actualización, se cuenta con tecnología de punta. - En el año 2007 la entidad fue habilitada de acuerdo con la Resolución 1043 de 2006, donde se establecen las condiciones de infraestructura y tecnología que deben cumplir las prestadoras de servicios de salud.	- Diseñar un plan de mantenimiento de los equipos. - Realizar la apertura de las hojas de vida de los equipos médicos y de cómputo - Generar los registros para la hoja de vida de los equipos.
6.4	No se tiene establecido el Comité Paritario de Salud Ocupacional, encargado de analizar las condiciones	Generar evidencia del cumplimiento del ambiente de trabajo adecuado para la prestación del servicio.

REQ.	HALLAZGOS	PLAN DE MEJORA
	laborales y de evaluar los riesgos asociados a la actividad desempeñada. La gerencia se encargaba de ofrecer las condiciones óptimas (humedad, temperatura, grado de limpieza, condiciones de luz, ruido, etc.) para el adecuado desempeño de las labores.	
7.1	- La planificación del servicio se realiza mediante la disponibilidad del personal médico y terapeuta, la cual se verifica en el sistema de información utilizado por la entidad para dar las consultas. - Para la planeación del servicio no se tienen en cuenta las actividades necesarias para la prestación del servicio, los responsables de las mismas, los recursos necesarios y el tiempo programado.	Establecer un documento para las actividades de verificación, validación, seguimiento e inspección para los servicios prestados.
7.2	- La determinación de los requisitos para los clientes institucionales se realiza a través de visitas y se formaliza en el contrato de prestación de servicios. - Para los usuarios particulares la determinación de los requisitos se revisaba durante la solicitud de prestación del servicio.	Diseñar e implementar registros que evidencien la revisión y el seguimiento al cumplimiento de los requisitos de los clientes institucionales para la prestación del servicio.
7.3	Se excluye este requisito en el manual de calidad, el alcance del SGC no contempla actividades de diseño y desarrollo.	
7.4	El contacto con los proveedores de insumos y materiales se realiza	Establecer un documento con los lineamientos para el proceso de compras

REQ.	HALLAZGOS	PLAN DE MEJORA
	telefónicamente, pero no se tienen documentados. - La gerencia revisa y aprueba los pedidos o contratos con un proveedor que generen un alto valor para la entidad. - No existe ningún procedimiento relacionado con el proceso de compras. - No se tiene establecido un documento para la selección y aprobación de proveedores. - No se ha definido un método para realizar seguimiento y evaluación de los proveedores. El único criterio que se tiene en cuenta para evaluar los proveedores es el tiempo de entrega. - La verificación de los productos comprados esta a cargo de la persona que recibe el pedido por medio de la firma de recibido en la factura.	y los responsables de este proceso. - Diseñar e implementar los formatos para la selección y evaluación de los proveedores de productos y servicios, donde se especifiquen los criterios a tener en cuenta para este proceso. - Diseñar un formato para registrar las órdenes de compra y verificar el cumplimiento de los requisitos.
7.5	- El control de la prestación del servicio se realiza a través del seguimiento de la evolución del paciente en sus tratamientos, consignados en la historia clínica. - Como propiedad del cliente se encuentran las prótesis auditivas y los accesorios de implante de los pacientes identificadas con el número de serie y el nombre del paciente en el sistema. - La entidad mantiene las historias clínicas de los pacientes a través de un sistema de información. Para su	- Establecer un procedimiento para la validación del servicio. - Mantener evidencia del control de las condiciones necesarias para la prestación del servicio.

REQ.	HALLAZGOS	PLAN DE MEJORA
	protección y recuperación se realizaban copias de seguridad semanalmente. El instrumental utilizado durante la consulta se esteriliza a través de un protocolo establecido pero sin documentar.	
7.6	- Se verifica que el funcionamiento de los equipos audiológicos esté conforme con los requisitos, por medio de una calibración biológica por parte del audiólogo, pero no se tiene un registro de este proceso. - No se tiene definido un periodo de calibración para los equipos, se realiza cuando se detecta algún problema con ellos.	- Determinar el método y la documentación para el control de los dispositivos de medición empleados en la prestación del servicio. - Mantener un control de la temperatura de las neveras. - Mantener un registro como evidencia de las calibraciones realizadas a los dispositivos de medición.
8.2	- Se tiene una encuesta para determinar la satisfacción del cliente pero no esta normalizada. - No se desarrollaban auditorías internas. El desempeño de los servicios se revisaba en las reuniones de personal.	- Revisar y normalizar la encuesta aplicada a los clientes. Hacer un seguimiento de la información consignada y del cumplimiento de los requisitos por parte de la institución. - Definir un procedimiento para la realización de auditorías, estableciendo el alcance, la frecuencia, la metodología, documentación y responsables. - Diseñar un programa de auditorías internas de calidad.
8.3	- No existía un procedimiento para el manejo de las no conformidades. - Las no conformidades presentadas en el servicio, son analizadas por el encargado del departamento. Las no conformidades de alta repercusión se	- Diseñar un procedimiento donde se especifiquen las actividades y los registros que den evidencia de control al producto no conforme. - Mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones

REQ.	HALLAZGOS	PLAN DE MEJORA
	informaban a la gerencia para tomar las acciones pertinentes. No se tiene un procedimiento para la atención y resolución de las quejas y reclamos formulados por los clientes sobre la calidad del servicio.	tomadas posteriormente. Determinar el procedimiento y los registros necesarios para darle tratamiento a las reclamaciones manifestadas por los clientes.
8.4	El desempeño de los servicios se revisa mediante las reuniones semanales, no se tienen indicadores de gestión.	- Definir indicadores para la medición y seguimiento de los procesos. - Realizar un análisis de los datos para determinar la eficacia del SGC.
8.5	- Los planes de mejora se realizaban por iniciativa de la gerencia con el objetivo de brindar un mejor servicio, pero no se realizaba un seguimiento de los mismos. - No existe un documento que especifique la metodología para la ejecución de las acciones correctivas y preventivas que se deben tomar para eliminar las causas de las no conformidades. - No se tienen registros de las acciones que se han tomado para solucionar una no conformidad.	- Crear conciencia en todo el personal sobre la importancia de la mejora continua de los procesos. - Establecer un procedimiento documentado de acciones correctivas y preventivas. - Diseñar los registros necesarios para la implementación y revisión de las acciones correctivas y preventivas tomadas.

Fuente: Autor del Proyecto

5. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA AUDIOFON E.U.

Con el objetivo de darle un valor agregado a la empresa y ofrecer a sus usuarios servicios certificados, se planteó la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001, enfocado en el cumplimiento de los requisitos de sus clientes institucionales, la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, y la estandarización y mejoramiento en la prestación de los servicios de Otorrinolaringología, Audiología Básica y Avanzada y Fonoaudiología.

El proceso se inició con la selección y contratación de la empresa de consultoría y un estudiante como practicante para realizar las labores de documentación e implementación del sistema de gestión de la calidad, siendo elegidas CON CALIDAD LTDA y la autora del proyecto respectivamente.

5.1 REPRESENTANTE DE CALIDAD ANTE LA DIRECCIÓN

El primer paso en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, fue la elección del representante ante la dirección y el facilitador de calidad, quienes se encargarían de liderar el proyecto al interior de la entidad.

El líder y responsable designado al interior de la entidad para gestionar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad una vez implementado, fue la Doctora Ana María Arango quien desempeña el cargo de Coordinadora Administrativa y de Calidad y es el Representante por parte de la Gerencia.

Una vez elegido el representante de la Gerencia se realizó una reunión con los socios de la institución, donde fueron presentados los resultados del diagnóstico y el Plan de Acción para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Aprobado el plan de trabajo por la Gerencia, se socializó con todo el personal de la entidad junto con el Asesor de Calidad, resaltando la importancia del compromiso de todos para lograr el éxito.

En el Anexo A se presenta el cronograma de actividades para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en AUDIOFON E.U.

5.2 COMITÉ DE CALIDAD

Una vez seleccionados los líderes del proyecto se conformó un equipo de apoyo para la labor del representante y del facilitador de calidad, el cual estaba integrado inicialmente por la gerencia, el coordinador administrativo y de calidad y la facilitadora de calidad. En la medida que se avanzaba la implementación del sistema, se identificaron los procesos y los líderes de cada uno de los procesos se integraron al comité.

El comité de calidad se estableció con el objetivo de revisar el estado del Sistema de Gestión de la Calidad y de evaluar propuestas para mejorar el desempeño de los procesos y la calidad del servicio; así mismo se utilizó como un medio para divulgar la información que se genere en relación con la gestión de calidad.

Las funciones del comité de calidad son las siguientes:

- Aprobar toda la documentación diseñada para el Sistema de Gestión de la Calidad de AUDIOFON E.U.

- Definir y aprobar la política y objetivos de calidad de AUDIOFON E.U.
- Revisar los resultados de los indicadores de gestión.
- Verificar el estado de las acciones preventivas y correctivas establecidas en la organización.
- Establecer el tratamiento a seguir para dar solución al servicio no conforme presentado en los procesos asistenciales.
- Elaborar y aprobar el cronograma de las auditorias, verificando su cumplimiento en el tiempo establecido.

5.3 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En AUDIOFON E.U., el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se estableció para todos los servicios Consulta de Otorrinolaringología, Audiología y Fonoaudiología, los cuales afectan directamente la satisfacción del cliente.

Se excluye de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad el numeral 7.3. “Diseño y Desarrollo” de la Norma ISO 9001:2000 como requisito; debido a que AUDIOFON E.U. es una entidad prestadora de servicios de salud y sus procedimientos se encuentran definidos por el Ministerio de Protección Social.

5.4 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

La definición de un proceso es “Un conjunto de actividades que transforma unas entradas en unas salidas”.²

² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario. Santafé de Bogotá, D.C. : ICONTEC, 2002. 37 p. (NTC - ISO 9000).

Bajo el enfoque de la Norma ISO 9001 de estructurar los Sistemas de Gestión de la Calidad de acuerdo con el principio Enfoque Basado en Procesos, en donde se represente a la organización en un conjunto de procesos y no en áreas, se definieron los procesos de AUDIOFON E.U.

La identificación de los procesos se realizó mediante un taller con todo el personal en donde se describieron las principales actividades que desarrolla la entidad para prestar los servicios a sus clientes y usuarios y satisfacer sus necesidades y expectativas.

Los procesos establecidos en la entidad se clasificaron de acuerdo con:

Procesos Gerenciales: Aquellos que proporcionan las políticas, normas, directrices y estrategias a los demás procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Dentro de sus actividades se encuentran la planificación, coordinación, control, evaluación y toma de decisiones para la mejora continua del SGC y de la entidad. Son procesos estratégicos del Sistema de Gestión de la Calidad de AUDIOFON E.U.:

- Gestión Gerencial y De Negocios
- Mejoramiento Continuo

Procesos Asistenciales: Aquellos relacionados directamente con la planificación y prestación del servicio. Tienen un impacto en el cliente creando valor para éste. Son procesos asistenciales del Sistema de Gestión de la Calidad de AUDIOFON E.U.:

- Asignación De Citas y Recepción De Usuarios

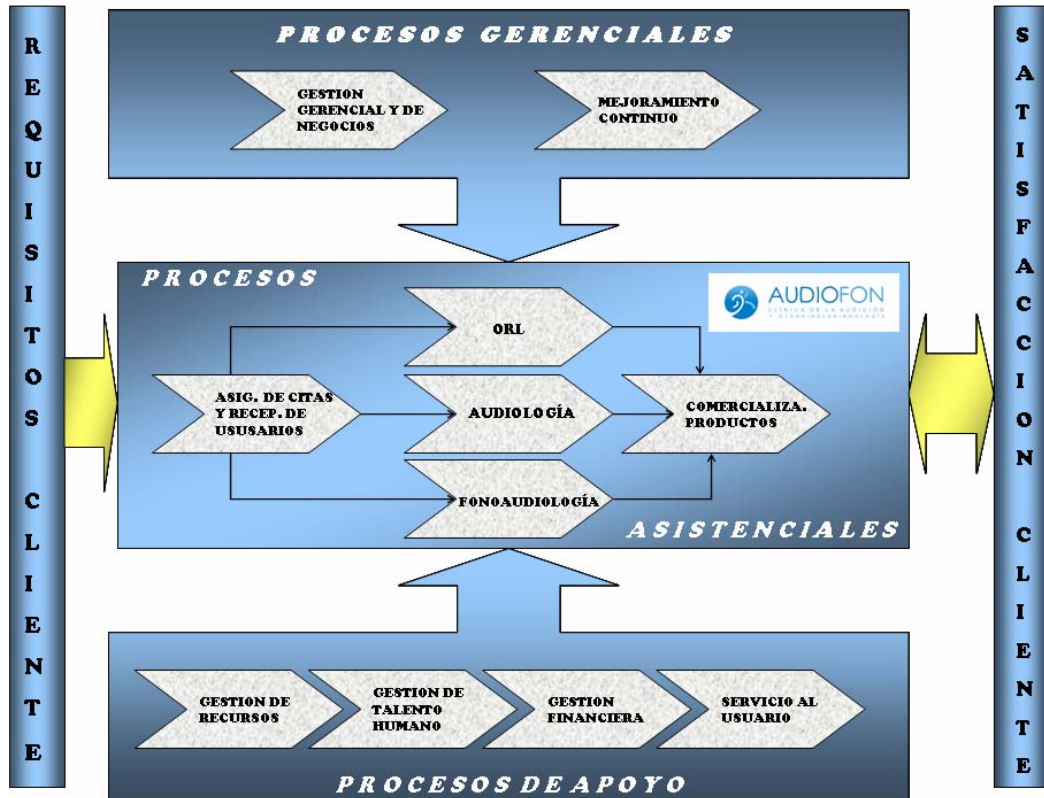
- Otorrinolaringología
- Audiología
- Fonoaudiología
- Comercialización De Productos

Procesos de Apoyo: Aquellos necesarios para la operación de la institución y de vital importancia para el eficaz desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad. Contribuyen al desarrollo de los procesos asistenciales, pero no se relacionan directamente con la atención directa al cliente. Son procesos de apoyo del Sistema de Gestión de la Calidad de AUDIOFON E.U.

- Gestión De Talento Humano
- Gestión Financiera
- Gestión De Recursos
- Servicio Al Usuario

Identificados y definidos los procesos, se diseñó el mapa de procesos de AUDIOFON E.U. Esta representación gráfica refleja la secuencia e interacción de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad, sobre la cual se desarrolló la documentación necesaria para el eficaz funcionamiento del sistema.

Figura 5. Mapa de Procesos de AUDIOFON E.U.



Fuente: Autor del Proyecto

Una vez elaborado el mapa de procesos se asignaron los líderes de los procesos teniendo en cuenta el área funcional que desempeñaban y la antigüedad de cada persona en la entidad. La responsabilidad de los líderes era gestionar el desarrollo de cada proceso y brindar apoyo en el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

5.5 DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

Dando cumplimiento a la Norma ISO 9001 en los numerales 5.3 Política de calidad, 5.4.1 Política de calidad, 5.4.2 Planificación del SGC, se definió la política

y los objetivos de calidad de AUDIOFON E.U. en concordancia con su misión y visión.

El establecimiento de la política de calidad debía estar acorde con el propósito de la entidad, incluyendo el compromiso de cumplir con los requisitos del cliente y el mejoramiento continuo de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

La metodología utilizada para la construcción de la política fue un taller que permitiera la identificación de las directrices más importantes para definir la política de calidad.

Los pasos realizados en esta actividad fueron los siguientes:

Paso 1: Por medio de una lluvia de ideas se identificaron las metas de la organización, las necesidades de los clientes y las expectativas de las demás partes interesadas (socios, proveedores, empleados y sociedad). Toda esta información se consideró para realizar la planificación estratégica de la calidad, de tal forma que los resultados de este proceso estuvieran alineados con el direccionamiento estratégico de la organización.

Paso 2: Organización de la información recopilada. Se ubicaron en las filas las necesidades de los clientes y en las columnas las metas de la organización y las expectativas de las demás partes interesadas.

Paso 3: Se realizó una comparación entre las necesidades de los clientes, las expectativas de las demás partes interesadas y las metas de la organización, asignándoles un puntaje que definía el tipo de relación o impacto entre dos factores. La escala fue la siguiente: 0 si no existe ninguna relación, 1 la relación

entre los factores es débil, 3 la relación entre los factores es media y 5 existe una relación fuerte entre los factores.

Paso 4: Para obtener el puntaje total de todos los factores se sumaron cada una de las filas en el caso de las necesidades del cliente y cada una de las columnas en el caso de las metas de la organización y expectativas de las demás partes interesadas.

El resultado de la calificación de los factores, donde se muestran los totales por filas y columnas se observa en la Figura 6.

Paso 5: Se analizaron y seleccionaron las directrices de la política de calidad de acuerdo con los aspectos con mayor puntaje obtenidos en cada uno de los casos en la matriz. En las tablas 1 y 2 se observan las directrices escogidas para la elaboración de la política de calidad.

Paso 6: Una vez definidas las directrices, se redactó la política de calidad y los objetivos de calidad los cuales fueron revisados, corregidos y aprobados por la gerencia.

Figura 6. Necesidades de los clientes vs. Metas de la organización y Expectativas de las demás partes interesadas.

		METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y EXPECTATIVAS DE LAS DEMAS PARTES INTERESADAS											
		Personal comprometido	Cumplimiento en las fechas de entrega	Optimización en la facturación	Reconocimiento regional	Competitividad	Satisfacción del cliente	Calidad en los servicios	Fidelidad de los clientes	Mejoramiento Continuo	Cumplimiento de la ley	Clima Laboral	TOTAL
NECESIDADES DE LOS CLIENTES	Acceso al servicio	3	0	0	3	5	5	3	5	5	5	0	34
	Oportunidad	1	5	3	1	3	5	5	3	5	5	0	36
	Seguridad	5	0	0	3	5	5	5	3	5	5	0	36
	Continuidad	5	0	0	3	3	5	5	3	5	5	0	34
	Instalaciones adecuadas	3	0	0	3	5	5	5	3	5	5	3	34
	Talento humano competente	5	0	0	5	5	3	5	3	5	5	1	36
	Calidez	5	0	0	3	1	3	3	1	3	0	0	19
	Tecnología	1	0	3	5	5	3	5	3	5	5	3	35
	Puntualidad	3	5	5	0	0	5	3	3	5	0	0	29
	Información clara y veraz	5	0	3	0	0	3	5	1	3	0	0	20
	Economía en tarifas	3	0	3	5	5	5		5	4	0	0	30
	Efectividad en tratamientos	3	0	0	5	3	5	5	5	3	0	0	29
	Calidad	5	1	1	5	5	5	5	3	5	5	0	40
	Garantía en los productos	3	3	0	1	1	3	3	3	3	0	0	20
	Cumplimiento en convenios	0	5	3	3	3	3	1	3	1	5	0	27
TOTAL		50	19	21	45	49	63	58	47	62	45	7	463

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 4: Factores seleccionados de las necesidades de los clientes

NECESIDADES DE LOS CLIENTES	PUNTAJE
Calidad	40
Oportunidad	36
Seguridad	36
Talento humano competente	36
Tecnología	35
Acceso al servicio	34
Continuidad	34
Instalaciones adecuadas	34
Economía en tarifas	30

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 5: Factores seleccionados de las metas de la organización y expectativas de las demás partes interesadas

METAS DE LA ORGANIZACIÓN	PUNTAJE
Satisfacción Del cliente	63
Mejoramiento continuo	62
Calidad en los servicios	58
Personal competente	50
Competitividad	49
Fidelidad de los clientes	47

Fuente: Autor del Proyecto

La política establecida en AUDIOFON E.U. es:

“En AUDIOFON E.U. buscamos mejorar continuamente nuestros servicios de promoción, mantenimiento y recuperación de la salud en las áreas de otorrinolaringología, otología, fonoaudiología y audiolología, en forma accesible, oportuna, segura y continua, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios, manteniendo así su lealtad.

Para esto contamos con un equipo humano motivado, competente, amable, con actitud de servicio, comprometido con el mejoramiento continuo; manejamos altos estándares de avanzada tecnología dentro de las mejores y más cómodas instalaciones que garantizan nuestra excelencia, generando de esta manera competitividad y un gran valor agregado.

Nos proyectamos a la comunidad aportando investigación en salud, tarifas diferenciales de carácter social y ofreciendo servicios de alta calidad y diversidad terapéutica.

Los principios que nos rigen se centran en la calidad, vista como filosofía de vida y respeto incondicional a todo ser humano.”

Para establecer los objetivos de calidad y garantizar que tuvieran coherencia con la política de calidad, se tomaron como base, las directrices de calidad.

En la tabla 6 se muestra el despliegue de las características de la política de calidad y los objetivos de calidad definidos a partir de ellas.

5.6 INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

Un indicador de gestión es una expresión matemática (valores, unidades, índices y series estadísticas) que permite evaluar el desempeño de una organización o de una de sus partes, frente a sus metas, objetivos y responsabilidades. Es el reflejo de los logros y el cumplimiento de los objetivos, brinda información sobre el panorama de un proceso o evento, y es una herramienta que permite tomar decisiones acertadas y oportunas en el momento adecuado, para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

Tabla 6: Despliegue de la política de calidad.

CARACTERISTICA	OBJETIVO DE CALIDAD
Satisfacción de necesidades y expectativas.	<i>Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios</i>
Oportunidad y seguridad en los servicios ofrecidos.	<i>Brindar servicios oportunos, accesibles, seguros y continuos en la asignación de citas, atención a usuarios y entrega de resultados</i>
	<i>Asegurar un diagnóstico acertado y tratamiento efectivo a nuestros pacientes.</i>
Instalaciones adecuadas confortables y agradables.	<i>Garantizar a los usuarios la prestación de los servicios en adecuadas, confortables y agradables instalaciones.</i>
Equipo humano motivado, competente, calido, con actitud de servicio y comprometido.	<i>Contar con un equipo humano competente y comprometido en la prestación del servicio.</i>
Avanzada tecnología	<i>Asegurar la adquisición y actualización de equipos y el cumplimiento del programa de mantenimiento</i>
Mejoramiento Continuo	<i>Mejorar el sistema de gestión de calidad de la institución.</i>

Fuente: Autor del Proyecto

En la definición de los indicadores de gestión se estudiaron las características de cada proceso y se establecieron indicadores que permitieran realizar seguimiento al desempeño de los objetivos del proceso, evaluar el logro de los objetivos de la calidad y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para la selección de los indicadores se analizaron las respuestas a las siguientes preguntas, con el objetivo de elaborar planes de acción que aseguren la medición de los indicadores de gestión en cada uno de los procesos:

- ¿Que datos existen actualmente y con que frecuencia se obtienen?
- ¿Quién es el responsable de la recolección de los datos?
- ¿Qué metodología se utilizará para la obtención de los datos?
- ¿Con qué periodicidad se recolectarán los datos?
- ¿Cuántos datos se requieren para el análisis?
- ¿Cuál es el costo para obtener los datos?
- ¿Cómo se analizarán los datos? ¿Quién es el responsable del análisis?
- ¿Se requiere entrenamiento al personal en la recolección de datos y su análisis?

Otros factores que se tuvieron en cuenta en la definición y elaboración de los indicadores de gestión fueron:

- El efecto que genera sobre el cliente, la forma como beneficia directamente al usuario o cliente institucional.
- La facilidad de obtener los datos (fuente de datos).
- La posibilidad de mejorar el desarrollo del indicador de acuerdo con las mejoras implementadas en los procesos.
- La posibilidad de realizar seguimiento, manejando un historial de referencia que permita analizar su comportamiento.

5.6.1 Manual de Indicadores

Se elaboró un documento que permitiera la centralización de los indicadores de gestión dentro de la entidad de una forma mas organizada, por medio de fichas técnicas que describen detalladamente cada uno de los indicadores.

Los campos que incluye la ficha técnica son:

- Código y nombre del indicador
- Objetivo de calidad y del indicador
- Proceso al que pertenece
- Descripción de la fórmula del indicador
- Meta del indicador
- Fuente de datos
- Responsable de la medición y análisis
- Periodicidad de medición del indicador
- Niveles de desagregación

Todos los indicadores implementados se encuentran en el “M – MC – 001 Manual de Indicadores de Gestión de AUDIOFON E.U.”. En el Anexo B se presenta el resumen de los indicadores de gestión de la institución.

5.7 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Asignados los responsables de cada proceso del Sistema de Gestión de la Calidad de AUDIOFON E.U., se procedió a sus caracterizaciones. Con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para esta actividad se desarrolló un taller en donde se demandó la participación de todo el personal de la institución.

La metodología utilizada fue la descripción de las labores realizadas por cada una de las personas en el desarrollo normal de su cargo, el proceso al que pertenece cada una de las actividades descritas y su frecuencia de ejecución.

Esta actividad a su vez ayudó a definir el manual de perfiles y responsabilidades de cada uno de los cargos de AUDIOFON E.U., el cual no estaba establecido hasta el momento.

El formato utilizado para la descripción o caracterización de los procesos se muestra en la Figura 7.

En el Anexo C se presentan las caracterizaciones de cada uno de los procesos definidos en AUDIOFON E.U.

Figura 7. Formato de caracterización de los procesos.

NOMBRE DEL PROCESO				
OBJETIVO	Es la finalidad del proceso, describe lo que se pretende lograr con la ejecución del proceso			
LIDER DEL PROCESO	COLABORADORES	TIPO DE PROCESO		
Asegura la implementación, el mantenimiento y mejora continua del proceso y sus interacciones.	Personal involucrado dentro de las actividades que se desarrollan en el proceso.	Clasificación del Proceso: Estratégico, Asistencial o de Apoyo		
RECURSOS				
Recursos físicos y humanos para el funcionamiento del proceso: Infraestructura, suministros, insumos, materiales, personal, sistemas de información, entre otros.				
MECANISMOS DE SEGUIMIENTO		MECANISMOS DE MEDICION		
Actividades que permiten realizar seguimiento y monitoreo al proceso para asegurar el cumplimiento de su objetivo.		Indicadores que permiten medir el desempeño de un proceso.		
REQUISITOS				
LEGALES	ISO 9001 GENERALES	ISO 9001 ESPECIFICOS		
Cualquier reglamentación o normatividad legal, de la ISO, del cliente o de la organización, que se deba cumplir para ejecutar las actividades del proceso				
DOCUMENTOS		REGISTROS		
Referencia de la documentación propia del proceso: Manuales, procedimientos, instructivos, guías y documentos externos.		Referencia los documentos que evidencian el desarrollo de las actividades realizadas en el proceso.		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Procesos, personas o instituciones que suministran las entradas al proceso en cuestión.	Información o datos provenientes de los proveedores, que utiliza el proceso para el desarrollo de sus actividades.	Tareas o etapas que realiza el proceso para lograr su objetivo.	Productos, información o datos resultantes de las actividades del proceso.	Procesos, personas o instituciones que reciben las salidas del proceso.

Fuente: Autor del Proyecto

6. CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En una organización el talento humano constituye el factor más importante en la gestión y desarrollo de acciones que busquen alcanzar los resultados planificados.

De ahí la necesidad de involucrar a todo el personal en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, para que se sientan identificados y se motiven a participar en él.

Durante el desarrollo y avance del proyecto fue necesaria la implementación de un programa de sensibilización para todo el personal, a través de actividades relacionadas con la calidad, el mejoramiento continuo, el Sistema de Gestión de la Calidad y la Norma ISO 9001.

Los objetivos del programa de sensibilización fueron:

- Desarrollar una cultura de calidad dentro de la entidad y en cada uno de los participantes de los procesos.
- Lograr el compromiso de todo el personal en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Dar a conocer la estructura de la Norma ISO 9001 y los procedimientos documentados que dan cumplimiento a los requisitos de la misma.
- Fomentar la participación de todo el personal en el establecimiento de planes de acción que mejoren la eficacia del sistema.

6.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Las actividades que se ejecutaron en el programa de sensibilización fueron las siguientes:

Comités Administrativos: Reuniones en donde se dio a conocer el propósito de la entidad para conseguir la certificación, se establecieron políticas y directrices para el mejoramiento continuo y se informaba el avance del proyecto. En estas reuniones se contaba con la participación de la Gerencia, el Coordinador Administrativo y de Calidad, el Facilitador de Calidad y el Asesor de la empresa consultora.

Ciclo de capacitaciones: Se programaron dos horas semanales de capacitaciones basadas en la Norma ISO 9001 y la gestión por procesos. Se contó con la participación activa de todo el personal administrativo y asistencial.

Talleres: Al final de cada capacitación se desarrollaron talleres prácticos o evaluaciones de conocimientos, con el objetivo de verificar el entendimiento del tema visto y de reprogramar otra capacitación de refuerzo en caso de ser necesario. En la etapa final de implementación del sistema, se hicieron refuerzos de las capacitaciones según las debilidades encontradas en cada uno de los procesos.

Capacitación en Servicio al Cliente: Se programó junto con la Administración del Centro Médico Ardila Lulle una capacitación en “Excelencia en Servicio al cliente” con una duración de 20 horas para el personal de Asignación Citas y Recepción de Usuarios, con el objetivo de incrementar la conciencia sobre la importancia en la atención del usuario para lograr su satisfacción. Se trataron temas enfocados

con la recepción y atención del cliente, la atención telefónica, identificación de las necesidades o problemas del cliente y la gestión de la recepción.

Asesoría en actividades: Se brindó apoyo continuo en la ejecución de las actividades de implementación del sistema, a través de la orientación en la medición de indicadores, identificación de servicios no conformes y eventos adversos, levantamiento de acciones correctivas, preventivas y planes de mejora y diligenciamiento de los registros.

En la siguiente tabla se relacionan los temas desarrollados durante el ciclo de capacitaciones:

Tabla 7. **Temática desarrollada en las jornadas de sensibilización**

FECHA	HORAS	TEMA	OBSERVACIONES
Nov 16 / 07	3 horas	Sensibilización en Sistemas de gestión de la Calidad	Se inició el ciclo de capacitaciones con una charla por parte del Coordinador Administrativo y de Calidad acerca de la importancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en AUDIOFON.
Nov 23 / 07	3 horas	Direccionamiento Estratégico	Se analizaron cada uno de los ocho principios de calidad sobre los cuales se basa la Norma ISO 9001. Se realizó un taller para que todo el personal entendiera la importancia de aplicarlos en la prestación de los servicios.
Nov 30 / 07	2 horas	Política de Calidad y Objetivos de Calidad	Por medio de un taller se identificaron los requisitos de calidad del servicio, entregados por la entidad a sus usuarios y clientes; con el fin de construir la política de calidad y establecer los objetivos de calidad.
Dic 07 / 08	2 horas	Gestión por Procesos	Se resaltó la importancia de acoger un enfoque basado en procesos y se explicó la estructura del mapa de procesos. Se realizó un taller para

FECHA	HORAS	TEMA	OBSERVACIONES
			identificar los procesos de la organización y describir las principales actividades que los componen.
Dic 14 / 07	2 horas	Control de Documentos y registros	Se explicaron los numerales 4.2.3 y 4.2.4 de la norma. Se realizó un taller para identificar los registros que se generan en cada uno de los procesos.
Ene 18 / 08	2 horas	Indicadores de gestión y Gestión de recursos	Se explicó el concepto de indicadores de gestión, sus características y la metodología para seleccionarlos. Se mostraron los indicadores que miden el desempeño de cada proceso junto con la ficha técnica respectiva. Se realizó una actividad durante toda la semana, con el objetivo de revisar el cumplimiento de la hoja de vida con los perfiles del cargo, verificar los soportes que certifiquen la competencia definida y definir un plan de acción en caso de ser necesario.
Ene 25 / 08	1 hora	Procesos Relacionados con el Cliente	Por medio de un taller se identificaron los requisitos del usuario y del cliente institucional en la prestación de los servicios. Se tuvieron en cuenta los requisitos especificados, los no especificados y los requisitos legales.
Feb 01 / 08	1 hora	Compras	Se identificaron los proveedores de productos y servicios de la institución, junto con los criterios para seleccionarlos, evaluarlos y ree-valorarlos. También se definieron los porcentajes de importancia de cada uno de los criterios de acuerdo con lo explicado en la charla.
Feb 08/ 08 al Feb 29 /	8 horas	Planificación del Servicio Comunicación con el	Se realizó un taller con los líderes de los procesos asistenciales donde se identificaron cada uno de los requisitos del numeral 7.

FECHA	HORAS	TEMA	OBSERVACIONES
08		cliente Control de la Prestación del servicio Validación del Servicio Identificación y Trazabilidad Propiedad del Cliente Preservación del producto	Se explicó que el único numeral de la norma que se excluye en el sistema es el 7.3 "Diseño y Desarrollo" porque no aplica a la institución.
Mar 07 / 08	1 hora	Evaluación	Se realizó una evaluación a todo el personal para detectar el nivel de aprendizaje, debilidades y programar refuerzos de capacitaciones.
Mar 14 / 08	2 horas	Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición.	Se resaltó la importancia del control de los dispositivos de seguimiento y medición.
Mar 28 / 03	2 horas	Auditorias Internas	Se explicó el procedimiento de auditoria. Se realizó un taller para reforzar los temas vistos en la charla, donde se programaba un plan de auditoria para la institución.
Abr 04 / 08	2 horas	Seguimiento y Medición de Procesos y productos Control del Producto No Conforme	Se aplicó un taller sobre no conformidades en el servicio. Se presentaron una serie de situaciones encontradas durante una auditoria, para identificar que requisitos de la Norma ISO 9001 se estaban incumpliendo. Se presentó el procedimiento de control de Servicio No Conforme y el formato respectivo para su registro.

FECHA	HORAS	TEMA	OBSERVACIONES
Abr 11 / 08	2 horas	Análisis de Datos Acciones Correctivas y Preventivas	Se presentó el procedimiento de acciones correctivas y preventivas. Para dar mayor claridad a los conceptos se realizó un taller con los líderes de los procesos donde se debía identificar una No Conformidad en cada proceso, analizar las causas y establecer un plan de acción.
Abr 18 / 08	2 horas	Responsabilidad de la Dirección Repaso de la Norma ISO 9001	Se realizó un repaso de los numerales de la Norma ISO 9001, aclarando conceptos, dudas e inquietudes al respecto.
Abr 25 / 08	1 hora	Evaluación	Se realizó una evaluación final a todo el personal con el fin de evaluar la eficacia de las capacitaciones.

Fuente: Autor del Proyecto

Para la divulgación de cada una de las actividades se utilizaron diferentes herramientas; diapositivas, material de apoyo impreso, carteleras informativas; que facilitaron la exposición y entendimiento de la temática.

Durante todo el proceso existió una comunicación activa entre la autora del proyecto y el personal de la entidad; para aclarar dudas, inquietudes, expresar sugerencias y retroalimentar las actividades realizadas.

6.2 RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES

- Se logró un entendimiento en todos los niveles de la entidad del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y de la importancia de todo el personal como participante activo del sistema.

- Se generó una cultura de participación y generación de propuestas de mejora en todo el personal de la entidad. Esto contribuyó al éxito en la construcción e implementación de documentos, registros y controles del Sistema de Gestión de Calidad.
- Durante todo el programa de sensibilización se observó el compromiso por parte de la Gerencia, quienes suministraron los espacios y recursos necesarios para la realización de las capacitaciones.
- Al finalizar las capacitaciones se logró que todo el personal enfocara sus actividades y funciones en la prestación de servicio de alta calidad y con el compromiso de satisfacer a sus usuarios y clientes institucionales.
- En la medida que se desarrollaba el programa de sensibilización se mantuvo una constante comunicación con todo el personal para tomar acciones de refuerzo de conocimientos de la Norma ISO 9001 y del Sistema de Gestión de Calidad, que permitieran aclarar las dudas generadas en todo el proceso.
- El porcentaje de eficacia de las capacitaciones de acuerdo con la última evaluación realizada fue del 85.7%.

7. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE AUDIOFON EU

Concluida la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad en Audiofon EU y realizada la caracterización de los procesos se identificaron los procedimientos, instructivos de trabajo, guías y manuales necesarios para detallar las actividades realizadas en cada proceso, y los formatos requeridos para suministrar evidencia del cumplimiento de la metodología establecida.

7.1 DEFINICIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

La identificación y definición de la documentación se realizó después de revisar los documentos existentes en la institución, los documentos exigidos por la norma ISO 9001:2000 y la normatividad aplicada a las entidades de salud.

La estructura documental se elaboró por medio de entrevistas de la facilitadora de calidad con todo el personal de la entidad. Los líderes de cada proceso se encargaron de revisar y verificar que lo descrito concordara con las actividades desempeñadas actualmente y después de realizar las respectivas modificaciones, la Coordinadora Administrativa y de Calidad revisaba por última vez el documento con el objetivo de ajustarlo a los requisitos del sistema y aprobarlo.

Toda la documentación correspondiente a los procesos fue implementada en simultaneidad a su elaboración. Esto contribuyó a establecer mejoras en los procedimientos y formatos, realizar las modificaciones necesarias y verificar la eficacia de la documentación.

7.2 CONTROL DE DOCUMENTOS

Para dar cumplimiento a los requisitos de la norma se elaboraron los documentos “*P-MC-001 Procedimiento para el Control de Documentos*” y “*G-MC-001 Guía para Elaboración de Documentos*” los cuales permiten normalizar, identificar y controlar los documentos del sistema. Estos documentos se presentan en el Anexo D del presente documento.

Se crearon los formatos “*F-MC-001 Listado Maestro de Documentos*” y “*F-MC-002 Listado de Distribución de Documentos*” donde se relacionan todos los documentos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad. Estos formatos son de gran utilidad porque permiten conocer la última actualización de los documentos, los responsables de su implementación y el total de copias entregadas al proceso. En el Anexo E se presenta el Listado Maestro de Documentos de Audiofon.

En el “*F-MC-004 Listado de Documentos Externos*” se relacionan todos los documentos externos del el sistema (normatividad legal, manuales de procedimientos externos, entre otros). Estos documentos no son codificados pero si se tiene un control sobre su última actualización.

7.3 CONTROL DE REGISTROS

Para la elaboración de los formatos primero se realizó una revisión de los registros aplicados en cada uno de los procesos y por medio de entrevistas con todo el personal se identificaron aquellos que debían conservarse, eliminarse, modificarse o crearse de acuerdo a las necesidades presentadas.

El “*F-MC-003 Listado de control de Registros*” permite conocer el tipo de registros, físico o magnético, que maneja el sistema, su ubicación en la entidad, los responsables de su diligenciamiento, el tiempo de retención que permanece en archivo activo e inactivo y su disposición final, reciclaje, destrucción, almacenamiento permanente u otro que se requiera.

El documento “*P-MC-002 Procedimiento para el Control de Registros*” establece los lineamientos para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición final de los registros físicos y magnéticos del S.G.C. En el Anexo D se presenta el procedimiento documentado.

7.4 MANUAL DE CALIDAD

El manual de calidad es el documento que describe el Sistema de Gestión de Calidad de una institución. En él se establece la política y los objetivos de calidad y la metodología que se aplica para lograr estos objetivos y dar cumplimiento a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000.

Este documento es importante para AUDIOFON E.U. porque brinda una visión general de los procedimientos y proporciona información a sus clientes del método que se utiliza para administrar los aspectos relacionados con la calidad de los servicios prestados.

El manual se presenta en el Anexo F del presente documento.

7.5 MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ANÁLISIS DE CARGOS

Durante la documentación del sistema se llevó a cabo la definición de los perfiles y responsabilidades de los cargos de AUDIOFON E.U. Esto se realizó para dar

cumplimiento a la Norma ISO 9001:2000 en el numeral 6.2 que hace referencia al Recurso Humano y por la necesidad del cliente interno quienes solicitaban mayor claridad en las actividades a desempeñar dentro de la entidad.

En el documento “*DD-GG-001 Manual de Perfiles y Responsabilidades*” se describe en forma explícita las funciones de cada cargo y las características de sus perfiles; destacando la educación, formación, experiencia y habilidades requeridas por la organización en cada uno de ellos.

El análisis y descripción de los cargos se desarrolló en las siguientes etapas:

Etapas 1: Planeación de la metodología para la recolección de información y diseño de la encuesta para identificar las funciones del cargo, su frecuencia de ejecución y las responsabilidades que se tienen en su custodia (dinero, equipos médicos y/o de cómputo, insumos, etc.).

Etapas 2: Aplicación de la encuesta a todo el personal de la empresa. Se dio un plazo de ocho días para diligenciarla con el fin de recoger las características de las funciones desempeñadas actualmente.

Etapas 3: Seguimiento visual de la facilitadora de calidad a cada puesto de trabajo, observando en forma detallada las labores e identificando las actividades realizadas en forma repetitiva.

Etapas 4: Análisis y depuración de la información recolectada, mejorando su redacción y determinando las funciones principales de cada cargo. Esta actividad se desarrolló en compañía de la Coordinadora Administrativa y de Calidad, quien revisó y aprobó la información y definió las habilidades y experiencia para cada cargo.

El formato utilizado para la descripción y análisis de cargos es el siguiente:

Figura 8. Formato de Descripción y Análisis de Cargos

		MANUAL DE PERFILES Y RESPONSABILIDADES		Código: DD-00-001 Versión No. Fecha: Página			MANUAL DE PERFILES Y RESPONSABILIDADES		Código: DD-00-001 Versión No. Fecha: Página
NOMBRE DEL CARGO					RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
JEFE INMEDIATO									
CARGO SOBRE LOS QUE EJERCE SUPERVISIÓN									
OBJETIVO DEL CARGO									
PERFIL DEL CARGO									
EDUCACION									
FORMACION									
HABILIDADES									
EXPERIENCIA									

Fuente: Autor del Proyecto

La primera parte del formato hace referencia a la descripción general del cargo, objetivo del cargo, jefe inmediato y los cargos sobre los que ejerce supervisión. En la segunda sección se determinan los requisitos de competencia definidos por la organización para ocupar el cargo, estos se pueden observar en el “*DD-GG-001 Manual de Perfiles y Responsabilidades*”. Finalmente la última parte especifica las principales funciones y responsabilidades desarrolladas por el cargo.

8. ACOMPAÑAMIENTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad dentro de AUDIOFON se dio mediante la aplicación y ejecución de los lineamientos establecidos en los procedimientos documentados, que dieron cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

Las etapas de planificación del sistema, sensibilización y capacitación del personal y diseño de la documentación de los procedimientos fueron las bases para el éxito del proceso e influyeron en los resultados obtenidos en la etapa de implementación.

En la fase de implementación se difundió y aplicó toda la documentación diseñada anteriormente, y se requirió de varios factores; alto grado de compromiso y participación del personal, sentido de pertenencia con los objetivos y metas de AUDIOFON EU, cambio de mentalidad y rompimiento de los esquemas tradicionales y un excelente ambiente de trabajo; que hicieran posible generar un sistema eficaz.

Para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de AUDIOFON EU se desarrolló la siguiente metodología en cada uno de los procesos:

- Reuniones con los participantes de los procesos para revisar los procedimientos, teniendo en cuenta que la información consignada en ellos estuviera acorde con la ejecución de las actividades realizadas y los responsables de las mismas.
-
- Difusión a todo el personal de los seis procedimientos requeridos por la norma y que permiten la mejora continua del sistema; Control de Documentos, Control

de Registros, Auditoria Interna, Control del Servicio No Conforme, Acciones Correctivas y Acciones Preventivas; asegurando su implementación y el correcto diligenciamiento de los formatos definidos para cada uno de estos procedimientos.

- Revisión y aprobación del manual de perfiles y responsabilidades, el cual estuvo a cargo de la Coordinadora Administrativa y de Calidad. Este documento fue difundido a todo el personal en forma directa para que cada uno conociera el perfil mínimo requerido y las actividades a desempeñar en su cargo respectivo.
- Capacitaciones al personal de cada proceso en el correcto diligenciamiento de los formatos y registros requeridos para la recolección de datos que permitirán medir y evaluar el desarrollo del proceso.
- Entrega de una copia de los formatos a utilizar en cada puesto de trabajo para que fueran implementados por un periodo de prueba. Después de este tiempo se hicieron modificaciones a los mismos de acuerdo a las sugerencias recibidas por el personal y finalmente fueron aprobados por la Coordinadora Administrativa y de Calidad para ser parte del diseño definitivo del Sistema de Gestión de Calidad de AUDIOFON EU.
- Se institucionalizó el mapa de procesos de AUDIOFON EU. Los participantes del sistema están en capacidad de ubicarse dentro del mismo, conociendo la interacción de su proceso con los demás, y por medio de las caracterizaciones, las actividades desempeñadas en cada uno de ellos.
- Los protocolos, guías e instructivos médicos fueron diseñados por los líderes de los procesos asistenciales. Estos documentos fueron socializados en una

reunión y se les hizo un seguimiento a los colaboradores de cada proceso para verificar el cumplimiento de las actividades establecidas.

- Reuniones de comité de calidad para la discusión y solución de los servicios no conformes y no conformidades identificadas, en donde se analizaron las causas y se tomaron acciones correctivas con el fin de eliminarlas. Esto creó una cultura de mejora continua al interior de los procesos y de la organización, porque todos contribuyeron a la generación de propuestas que permitieran mejorar la prestación de los servicios de AUDIOFON EU a sus usuarios y clientes institucionales.
- Acompañamiento a los líderes en la medición y el análisis de los indicadores aplicados a cada proceso. En esta actividad se evidenció resistencia por parte del personal debido a la difícil comprensión del tema y la carga laboral de los trabajadores en el desempeño de sus actividades diarias. Ante esto se designó al facilitador de calidad para calcular los indicadores de acuerdo con los datos recolectados por los procesos y el análisis de los resultados fue realizado en compañía de los líderes y la Coordinadora Administrativa y de Calidad.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en AUDIOFON EU implicó un avance importante para la institución debido a que las actividades cotidianas realizadas por todo el personal fueron enfocadas y encaminadas hacia una cultura de calidad en beneficio de la mejora continua en la prestación de los servicios para sus usuarios y para el alcance de las metas propuestas por la organización.

9. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Finalizada la ejecución del plan de trabajo el siguiente paso es evaluar la eficacia de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de AUDIOFON EU por medio de auditorías internas que determinen su grado de cumplimiento con los requisitos de la NTC ISO 9001:2000.

9.1 AUDITORIA INTERNA

Finalizado el proceso de implementación se programó la primera auditoría interna de la institución, con el objetivo verificar las actividades implementadas y tomar acciones correctivas basadas en las no conformidades encontradas.

9.1.1 Planificación de la auditoría

El primer paso de la planificación de la auditoría fue la definición del equipo auditor, el cual estuvo conformado por la auditora de la empresa de consultoría ConCalidad, Graciela Becerra Galvis, como auditor líder y la Facilitadora de Calidad, autora del proyecto, como auditor observador.

Las auditorías fueron establecidas de acuerdo al “P-MC-003 Procedimiento para Auditoría Interna” e involucraron a todos los procesos definidos en AUDIOFON EU. Estas auditorías tuvieron como objetivos:

- Verificar la implementación de las disposiciones planificadas en el Sistema de Gestión de Calidad en todos los procesos de AUDIOFON EU
- Evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad en AUDIOFON EU.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2000

- Confirmar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

Definido el equipo auditor, se elaboró el Plan de Auditoria el cual fue presentado a la Coordinadora Administrativa y de Calidad y a Gerencia, para su aprobación. En el Plan de Auditoria se registraron las actividades a realizar en los días programados para auditoria, especificando los tiempos asignados a cada proceso, el personal a entrevistar y la metodología utilizada para la auditoria. En el Anexo G se presenta el Plan de Auditoria de AUDIOFON EU.

Una vez establecido el equipo auditor y el plan de auditoria se inicia la revisión de la documentación de cada proceso (procedimientos, normatividad vigente, políticas, etc.) y se elaboran las listas de chequeo, las cuales son una herramienta para los auditores en la estructuración de las entrevistas.

9.1.2 Ejecución de la auditoria

La auditoria inició con una reunión de apertura con todo el personal de la institución. En ella se presentó al equipo auditor, se leyó el plan de auditoría y se explicaron los objetivos, el alcance, los criterios de la auditoria y la metodología a utilizar.

En el transcurso de la auditoria se recolectó información que evidenciara el cumplimiento de los criterios a evaluar por medio de entrevistas al líder y colaboradores de cada proceso, la observación de las actividades y la revisión de los documentos y registros establecidos. Los hallazgos encontrados por cada auditor fueron registrados en las listas de verificación diseñadas para cada proceso y al finalizar la auditoria fueron presentados al auditado, resaltando las

fortalezas del proceso, los aspectos por mejorar y las no conformidades encontradas.

La auditoria finalizó con una reunión de cierre en la cual se dieron conclusiones y observaciones generales de toda la auditoria.

9.1.3 Informe de auditoria

Concluida la auditoria se elaboró el Informe de Auditoria de cada proceso, el cual fue entregado a la Coordinadora Administrativa y de Calidad para su análisis y finalmente comunicado a los líderes de cada proceso.

A partir del informe se realizó la retroalimentación a los participantes de cada proceso y se dio inicio a la definición de planes de acción de acuerdo a las no conformidades y debilidades encontradas.

El informe de la auditoria se presenta en el Anexo H.

La ejecución de la auditoria se realizó en 2 días, cumpliendo con lo establecido en el Plan de Auditoria.

9.2 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Concluida la auditoria interna se realizó la primera revisión por la dirección del Sistema de Gestión de la Calidad de AUDIOFON EU de acuerdo a lo establecido en la NTC ISO 9001:2000.

La revisión por la dirección fue realizada por el Gerente Administrativo y Comercial de la entidad y la facilitadora de calidad, a partir de la información obtenida en los resultados de la auditoria interna, la medición de la satisfacción del usuario y clientes institucionales, el desempeño de los procesos y el estado de las acciones correctivas y preventivas.

Finalizada la revisión se elaboró el informe, en donde se detallaron los hallazgos encontrados, conclusiones de la revisión y recomendaciones de mejora del SGC. El informe fue dado a conocer a los líderes de los procesos en el Comité de Calidad, para hacer la retroalimentación respectiva.

Los hallazgos encontrados en la revisión por la dirección permitieron elaborar planes de acción para fortalecer las debilidades del Sistema de Gestión de la Calidad de AUDIOFON EU.

9.3 PLAN DE MEJORA

De la auditoria y la revisión del sistema se estableció un plan de mejora basado en las no conformidades encontradas y las recomendaciones planteadas.

Las acciones de mejora implementadas constituyeron un proceso de mejora continua en los procesos y en el sistema. Para esto se requirió un mayor compromiso en los líderes de los procesos para gestionar las actividades y un seguimiento constante a los responsables de su ejecución.

El plan de acción implementado se encuentra en el Anexo I.

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Finalizado los procesos de planificación, estructuración de la documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en AUDIOFON E.U., se realizó una evaluación final del proyecto, para verificar el cumplimiento de su alcance y los objetivos propuestos.

10.1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 8. Cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Objetivo General: Diseñar, documentar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad para los servicios de consulta especializada en Otorrinolaringología, Audiología y Fonoaudiología, de acuerdo a los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000.	El Sistema de Gestión de la Calidad fue diseñado, documentado e implementado en los procesos que se consideran en el alcance del proyecto. Los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 evidencian el cumplimiento de este objetivo.
Realizar un diagnóstico de la situación actual por medio de la comparación y evaluación en el nivel de cumplimiento entre los documentos, procedimientos y registros existentes en la institución y los requisitos exigidos por la norma.	En el capítulo 4 se encuentra el informe del diagnóstico de la organización, en donde se dio a conocer a la organización el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001 y el cual sirvió como base para la elaboración del plan de trabajo.
Capacitar y sensibilizar al personal en las actividades planificadas para lograr un compromiso en la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.	Mediante diferentes herramientas se capacitó y al personal de la institución en cuanto a los requisitos de la norma y la gestión procesos. En el capítulo 6 se presenta la eficacia del plan de sensibilización ejecutado.

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Elaborar e implementar la documentación requerida y necesaria que garantice el cumplimiento de los objetivos de la entidad y los requisitos de la norma, por medio del diseño de procedimientos, registros y manuales de calidad.	Se desarrolló toda la estructura documental de los procesos que evidencia la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad y asegura la eficaz operación y control de la misma. Su desarrollo se presenta en el capítulo 7 del presente documento.
Definir y establecer indicadores de gestión que permitan realizar un seguimiento a los procesos y medir la mejora de los mismos.	El cumplimiento de este objetivo se encuentra en el numeral 5.6 del presente documento, en donde se describe el procedimiento realizado para la definición de los indicadores de los procesos del S.G.C.
Verificar la efectividad de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad a través de una auditoria interna y determinar un plan de acción basado en el resultado de la misma.	Se realizó un ciclo de auditorias en todos los procesos la institución. Su planificación, ejecución e informe se encuentran en el capítulo 9 del presente documento.
Acompañar a la entidad en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad hasta el inicio del proceso de certificación mediante la solicitud de la primera auditoria externa ante el ente certificador elegido.	El proceso de solicitud e inscripción de la auditoria se encuentra planteado en el capítulo 11 de este libro.

Fuente: Autor del Proyecto

11. INSCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ANTE EL ORGANISMO CERTIFICADOR

El día 2 de Julio de 2008 hizo la solicitud ante el ICONTEC para inscribir a la institución y programar la auditoria de certificación.

En el Anexo J se presenta el Formulario de Solicitud de Certificación ICONTEC.

12. CONCLUSIONES

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en AUDIOFON E.U. permite una gestión por procesos que conlleva a una mayor organización y control de las actividades y a la detección oportuna de acciones de mejora.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad eficaz inició con el desarrollo de un plan de acción acorde con el diagnóstico de la situación actual de la organización y las necesidades específicas de la misma, continuó con el seguimiento permanente de las actividades planeadas y finalizó con la evaluación del sistema por medio de las auditorias a los procesos.

El proceso de cambio hacia una cultura organizacional enfocada a la calidad y el mejoramiento continuo requirió de la participación activa y el compromiso de todo el personal de AUDIOFON E.U., el apoyo por parte de la gerencia en la asignación de recursos y el acompañamiento en todas las etapas del facilitador de calidad para capacitar y sensibilizar a los involucrados.

La documentación de los procedimientos de AUDIOFON E.U. permitió la organización, estandarización y aseguramiento de la realización de actividades en forma correcta. Esta herramienta actualmente es un mecanismo útil para transmitir los conocimientos y la experiencia en el momento de sustitución y/o incorporación de personal.

La introducción de AUDIOFON E.U. hacia una cultura de medición del desempeño de las actividades, permitió no solo el control de sus operaciones sino también la toma de decisiones, la detección de oportunidades de mejora y la implementación de acciones basados en datos y hechos reales de los diferentes procesos.

El mayor beneficio de la implementación para AUDIOFON E.U. fue la creación del proceso de Gestión de Talento Humano, el cual no se encontraba formalizado y no se tomaban acciones para la planeación, organización, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal, quien representa el factor más importante para alcanzar los objetivos de la organización.

Otro gran aporte del sistema fue la definición y registro de los servicios no conformes. A partir de la identificación de los mismos se realiza un análisis de las causas que lo provocaron, se establecen acciones para dar tratamiento y minimizar los efectos producidos y se realiza un seguimiento a los procesos para evitar su ocurrencia nuevamente.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad fue una herramienta de control que permitió evaluar el desempeño de AUDIOFON E.U. en términos de eficacia y a la vez verificar el cumplimiento de los requisitos legales que aplican a la organización como Institución Prestadora de Servicios de Salud.

13. RECOMENDACIONES

Llevar a cabo un proceso de Planeación Estratégica que brinde nuevas estrategias para el logro de los objetivos institucionales de la empresa. Este análisis permitirá a la institución afrontar la competencia, responder a los nuevos retos que se le presenten en el futuro y dar solución a los problemas, eligiendo la alternativa que genere mejores resultados.

Se recomienda realizar un estudio de distribución de cargas en el área administrativa como una herramienta fundamental para la toma de decisiones en cuanto a la modificación en la estructura organizativa, reasignación de labores, eliminación de actividades que no generen valor agregado, condiciones laborales y diferentes acciones que aumente la satisfacción del cliente interno y que contribuyan a la obtención de procesos más eficientes.

Realizar jornadas y actividades lúdicas para los empleados, las cuales incrementan la motivación del personal, generan sentido de pertenencia con la institución, incentivan en la participación de nuevos proyectos y crean un ambiente satisfactorio para toda la organización.

Implementar nuevas técnicas de recolección de datos (grupos de enfoque, auditorías médicas, entrevistas, etc.) que permitan obtener información confiable acerca de las necesidades de sus usuarios y clientes institucionales, evaluar su nivel de satisfacción y definir planes de acción, políticas y estrategias para el cumplimiento de sus requisitos.

Es importante que el personal de AUDIOFON E.U. asuma una actitud de compromiso frente al mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad. Para esto la alta dirección debe seguir desarrollando jornadas de sensibilización hacia

el mejoramiento continuo y los beneficios que trae a la organización el nuevo enfoque que se adoptó.

Continuar desarrollando auditorias internas en la institución para hacer seguimiento a lo establecido en el Sistema de Gestión de Calidad, revisar el cumplimiento de metas de los indicadores de gestión e identificar oportunidades de mejora.

BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN
ICONTEC. ISO 9001:2000 Manual para las pequeñas empresas. Guía sobre la
norma ISO 9001:2000, Bogotá ICONTEC 2001.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN.
Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. NTC ISO 9000.
Bogotá ICONTEC 2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN.
Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC ISO 9001. Bogotá ICONTEC
2000.

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

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución Número 1995 de 1999
Por la cual se establecen normas para el manejo de la Historia Clínica.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución Número 1043 de 2006
Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de
Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de
auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución Número 1446 de 2006
Por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los
indicadores de monitoría del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la
Atención en Salud.

www.icontec.org.co

www.minproteccionsocial.gov.co

ANEXOS