

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO
LOS LINEAMIENTOS DE LA NTC ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA
MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR
DE COLOMBIA (CARDIOCOOP)**

SILVIA JULIANA MANTILLA ULLOA



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
2010**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO
LOS LINEAMIENTOS DE LA NTC ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA
MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR
DE COLOMBIA (CARDIOCOOP)**

SILVIA JULIANA MANTILLA ULLOA

**PROYECTO DE GRADO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**DIRECTOR
NORBERTO MORALES BALLESTEROS
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
2010**

AGRADECIMIENTOS

A la Gerente de la Cooperativa de Trabajadores de la Fundación Cardiovascular de Colombia – CARDIOCOOP- Martha Liliana Bohórquez, por su confianza y apoyo durante el desarrollo de este proyecto.

Al equipo de trabajo de CARDIOCOOP por su compromiso y dedicación en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Al Director de este proyecto, Ingeniero Norberto Morales Ballesteros, Jefe de Planeación y Calidad de la Fundación Cardiovascular de Colombia, por su orientación y por enriquecer este trabajo con su gran experiencia y conocimiento.

Principalmente A Dios,
*por darme la fuerza para levantarme en todos
los obstáculos que se me presentaron en este largo camino.*

A mi familia,
por no perder su confianza en mí, por su paciencia y apoyo en todo momento.

A mi compañero, mejor amigo, director de proyecto y mucho mas...
*por enseñarme a enfrentar mis miedos,
por estar en los momentos más importantes de mi vida,
por ayudarme a encontrar una salida cuando todas las puertas se cerraban,
por lo que hoy significa en mi vida,
por nuestros logros alcanzados juntos y por los que nos esperan.
Porque juntos no hay nada imposible,
porque juntos somos mucho más que dos.*

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	15
1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO	15
1.1.1. Objetivo General	15
1.1.2. Objetivos Específicos.....	15
1.2. ALCANCE:.....	16
2. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. TERMINOS Y DEFINICIONES	17
2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	19
2.3. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	20
2.4. GESTIÓN POR PROCESOS (CICLO PHVA)	23
2.5. SECTOR DE ECONOMÍA SOLIDARIA	25
2.6. MARCO LEGAL Y REFERENCIAS NORMATIVAS	27
3. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	29
3.1. PRESENTACIÓN DE CARDIOCOOP:.....	29
3.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	29
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
3.4. VALORES Y PRINCIPIOS DE CARDIOCOOP	33
3.4.1. Valores	33
3.4.2. Principios.....	34
3.5. CLIENTES.....	35
3.6. SERVICIOS.....	35
4. METODOLOGÍA	37
4.1. ETAPA DE PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC).....	37
4.1.1. Objetivo	37
4.1.2. Actividades desarrolladas en esta etapa	38
4.2. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	38
4.2.1. Objetivo	38
4.2.2. Actividades desarrolladas en esta etapa	38
4.3. ETAPA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	38
4.3.1. Objetivo	39
4.3.2. Actividades desarrolladas en esta etapa	39
4.4. ETAPA DE MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	39
4.4.1. Objetivo	39
4.4.2. Actividades desarrolladas en esta etapa	39
5. PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - SGC.....	40
5.1. DIAGNÓSTICO	40
5.1.1. Análisis general de los resultados	42
5.1.2. Análisis detallado de los resultados encontrados.....	43
5.2. DEFINICIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	45
5.3. REVISIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA	47
5.3.1. Análisis de la Misión de CARDIOCOOP:.....	48
5.3.2. Análisis de la Visión de CARDIOCOOP	49
5.3.3. Análisis del Entorno de CARDIOCOOP:	51
5.3.4. Análisis Interno de CARDIOCOOP.....	51

5.3.5. Modelo DOFA	52
5.4. DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	53
5.5. OBJETIVOS DE CALIDAD.....	56
5.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE CARDIOCOOP	58
5.6.1. Procesos de Direccionamiento	62
5.6.2. Procesos Misionales	62
5.6.3. Procesos de Apoyo	63
5.6.4. Responsables de los procesos	63
5.6.5. Caracterización de los procesos.....	64
5.6.6. Control de los procesos	66
5.6.7. Definición de parámetros generales para estructurar el SGC.....	66
6. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	71
6.1. Capacitación de los procesos	71
6.2. Levantamiento de la documentación	71
6.2.1. Documentación por procesos:	74
6.2.1.1. Proceso Gestión de Calidad	76
6.2.1.2. Proceso Gestión Administrativa.....	82
6.2.1.3. Proceso Afiliación y Aporte:	84
6.2.1.4. Proceso Crédito y Cartera:	86
6.2.1.5. Proceso de Administración de Servicios	88
6.2.1.6. Proceso Mercadeo y Bienestar.....	94
6.2.1.7. Proceso Desarrollo Organizacional	98
6.2.1.8. Proceso Contable.....	103
7. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD-SGC	105
7.1. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	105
7.1.1. Indicadores de Gestión	106
7.1.2. Indicadores Operativos	106
7.1.3. Desempeño de indicadores	106
7.1.4. Aspectos más relevantes del comportamiento de los indicadores:.....	108
7.2. PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS INTERNAS DEL SGC	113
7.2.1. Planeación de Auditorías	114
7.2.2. Ejecución de la Auditorías	114
7.2.3. Evaluación de la Auditoría	115
7.3. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN:	117
7.3.1. Elementos de entrada:.....	117
7.3.2. Conclusiones de la Revisión por la Dirección:.....	119
8. MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	120
8.1 ACCIONES CORRECTIVAS	120
8.2 ACCIONES PREVENTIVAS	123
8.3 ACCIONES DE MEJORA	125
9. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	127
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFIA	133

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo PHVA en la Gestión por Procesos	25
Figura 2. Organigrama CARDIOCOOP	31
Figura 3. Valores y Principios CARDIOCOOP	33
Figura 4. Metodología del Proyecto -Ciclo PHVA.....	37
Figura 5. Diagnóstico frente a la NTC ISO 9001:2008	42
Figura 6. Talleres de Capacitación.....	47
Figura 7. Folleto Política de Calidad.....	56
Figura 8. Publicación de la Política de Calidad	56
Figura 9. Mapa de Procesos CARDIOCOOP.....	61
Figura 10. Gestión Documental de CARDIOCOOP	69
Figura 11. Criterios para la estandarización de procesos	72
Figura 12. Documentación del SGC de CARDIOCOOP	76
Figura 13. Buzones de sugerencias CARDIOCOOP	80
Figura 14. Servicio de Cafetería CTE.....	90
Figura 15. Dotación del personal	90
Figura 16. Condiciones Iniciales de almacenamiento	91
Figura 17. Mejora en las condiciones de almacenamiento	91
Figura 18. Instructivo los 5 pasos para un excelente servicio	92
Figura 19. Formato para la Evaluación de Eventos de Bienestar	95
Figura 20. Proveedores con la más alta calificación	97
Figura 21. Nivel de Competencia del personal.....	101
Figura 22. Comportamiento Indicador Afiliaciones.....	108
Figura 23. Comportamiento Indicador Desafiliaciones.....	109
Figura 24. Comportamiento Indicador Composición de la Cartera.	111
Figura 25. Comportamiento Ingresos Presupuestados Servicios.	112
Figura 26. Formato Evaluación Auditores	116
Figura 27. Resultados de la Evaluación de Auditores Auditoría I y II.....	116
Figura 28. Cumplimiento de los Requisitos NTC ISO 9001:2008	128

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Criterios de cumplimiento para el diagnóstico inicial.....	41
Tabla 2.	Estado inicial de cumplimiento requisitos de la NTC ISO 9001:2008.....	42
Tabla 3.	Resumen capacitaciones realizadas CARDIOCOOP	46
Tabla 4.	Análisis de los elementos de la Misión Actual.....	49
Tabla 5.	Análisis de los elementos de la Visión Actual	50
Tabla 6.	Diseño de Estrategias DOFA	52
Tabla 7.	Relación de las directrices con la política de calidad	55
Tabla 8.	Relación de Directrices de la política, objetivos de calidad e Indicadores	58
Tabla 9.	Clasificación de los procesos de acuerdo a su función y jerarquía.	59
Tabla 10.	Líderes de Proceso	64
Tabla 11.	Caracterización de los procesos y requisitos de la norma	74
Tabla 12.	Documentación Generada en el SGC de CARDIOCOOP.....	75
Tabla 13.	Principal Motivación del Asociado para vincularse a la cooperativa.	78
Tabla 14.	Resultados de la medición de la agilidad en los créditos	79
Tabla 15.	Resultado de la medición de oportunidad en el servicio	79
Tabla 16.	Canales de comunicación preferidos por el asociado.	80
Tabla 17.	Listado de documentos generados en el proceso Gestión de Calidad	82
Tabla 18.	Listado de Registros generados en el proceso Gestión de Calidad.....	82
Tabla 19.	Listado de documentos generados en el proceso Gestión Administrativa	84
Tabla 20.	Listado de Registros generados en el proceso Gestión Administrativa	84
Tabla 21.	Listado de documentos generados en el proceso Afiliación y Aportes	85
Tabla 22.	Listado de Registros Generados en el Proceso Afiliación y Aportes.....	86
Tabla 23.	Listado de Documentos Generados en el Proceso Crédito y Cartera.....	87
Tabla 24.	Listado de Registros Generados en el Proceso Crédito y Cartera.....	87
Tabla 25.	Plan de Limpieza y Desinfección	89
Tabla 26.	Criterios para verificar la recepción de compras servicio de cafetería	90
Tabla 27.	Listado de Documentos Generado Proceso Administración de Servicios.....	93
Tabla 28.	Listado de Registros Generados Proceso Administración de Servicios.....	93
Tabla 29.	Criterios de reevaluación proveedores con convenio.....	97
Tabla 30.	Establecimientos con convenio evaluados.....	97
Tabla 31.	Listado de Documentos Generado Proceso Mercadeo y Bienestar	98
Tabla 32.	Listado de Registros Generados Proceso Mercadeo y Bienestar	98
Tabla 33.	Puntaje promedio de la evaluación re-inducción por tema.....	99
Tabla 34.	Listado de Documentos Generado Proceso Desarrollo Organizacional	102
Tabla 35.	Listado de Registros Generados Proceso Desarrollo Organizacional.....	102
Tabla 36.	Listado de Documentos Generado Proceso Contable	104
Tabla 37.	Listado de Registros Generados Proceso Contable	104
Tabla 38.	Resultados de los Indicadores a Junio 2010.....	107
Tabla 39.	Clasificación de la Cartera	110
Tabla 40.	Programa Anual de Auditorías CARDIOCOOP.....	113
Tabla 41.	Resultados de la Encuesta de Satisfacción Asociados.....	117
Tabla 42.	Resultados de la Encuesta de Satisfacción Servicio de Fotocopiado	117
Tabla 43.	Resultados de la Encuesta de Satisfacción Servicio de Cafetería	118
Tabla 44.	Estado de las acciones correctivas y preventivas	119
Tabla 45.	Acciones Correctivas SGC CARDIOCOOP	123
Tabla 46.	Acciones Preventivas SGC CARDIOCOOP.....	125
Tabla 47.	Mejoras al SGC de CARDIOCOOP	126
Tabla 48.	Cumplimiento de los Objetivos de Proyecto.....	127

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS NTC ISO 9001:2008.....	134
ANEXO B: PLAN DE TRABAJO.....	137
ANEXO C: PLAN DE FORMACIÓN DE CARDIOCOOP	138
ANEXO D: ANÁLISIS DOFA	139
ANEXO E: PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS.....	141
ANEXO F: GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS.....	143
ANEXO G: CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	147
ANEXO H: GUÍA PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	156
ANEXO I: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL ASOCIADO.....	160
ANEXO J: MANUAL DE CALIDAD.....	161
ANEXO K: FORMATO DE EVALUACIÓN PROVEEDORES.....	183
ANEXO L: FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	184
ANEXO M: DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION.....	186
ANEXO N: DESPLIEGUE DE INDICADORES OPERATIVOS	187
ANEXO O: INFORMES DE AUDITORÍA.....	189

RESUMEN

TITULO: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NTC ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA (CARDIOCOOP)

AUTOR: SILVIA JULIANA MANTILLA ULLOA**

PALABRAS CLAVES: Sistema de Gestión de la Calidad, NTC ISO 9001:2008, CARDIOCOOP, Implementación, Mejora Continua.

CONTENIDO:

Este documento presenta la descripción de las actividades realizadas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de la Fundación Cardiovascular de Colombia - CARDIOCOOP bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2008, fundamentado en los principios de: enfoque en el cliente, liderazgo, participación del personal, gestión por procesos, gestión a través de sistemas, mejora continua, toma de decisiones basada en hechos y relaciones con los proveedores mutuamente beneficiosas.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó la metodología de DEMING, la cual se basa en las actividades del Planear, Hacer, Verificar y Actuar. El proyecto inicio con un diagnóstico que determinó el estado de cumplimiento en la organización de los requisitos de la norma y a partir de este diagnóstico se definieron las actividades necesarias para la implementación del sistema, las cuales están dadas principalmente por una capacitación constante que involucró a todos los miembros de la organización, definición de parámetros de la documentación, validación y estandarización de procesos.

En la etapa de evaluación del proyecto se realizaron dos auditorías internas que buscaban determinar el nivel de cumplimiento final del sistema de gestión de la calidad en CARDIOCOOP frente a los requisitos de la norma, definiendo acciones correctivas, preventivas y de mejora en la organización y de esta forma asegurar una cultura de mejora continua.

Finalmente se concluye que el sistema de Gestión de la calidad de CARDIOCOOP, se encuentra implementado según los requisitos de la norma y la organización se encuentra preparada para presentarse ante el ente certificador.

*Proyecto de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Director: Ing. Norberto Morales Ballesteros

SUMMARY

TITLE: QUALITY MANAGEMENT SYSTEM (QMS): DESIGN, DOCUMENTATION & IMPLEMENTATION AT THE "COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA (CARDIOCOOP) UNDER STANDARD NTC ISO 9001:2008

AUTHOR: SILVIA JULIANA MANTILLA ULLOA**

KEYWORDS: Quality Management System, NTC ISO 9001:2008, CARDIOCOOP, Implementation, Continuous Improvement.

DESCRIPTION:

This document presents the description of the activities undertaken for the implementation of the Quality Management System at the "Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de la Fundación Cardiovascular de Colombia - CARDIOCOOP under standards of NTC ISO 9001:2008, based on the following principles: Customer Focus, Leadership, Staff Involvement, Process Management, Management Through Systems, Continuous Improvement, Decision Making Based on Facts and Supplier Relationships with mutual benefit.

The DEMING Methodology was used to develop the project. This methodology is composed of the following stages: Planning, Executing, Monitoring and Taking Corrective Actions. The project started out with an assessment that determined the status of compliance in the organization of the requirements set by the standard. The diagnosis established the activities needed to implement the system, which could only be achieved by constant training involving all members of the organization, adequate definition of parameters in the documentation, validation and standardization of processes.

Two internal audits were conducted during the evaluation stage, in order to determine the level of final completion of the Quality Management System at CARDIOCOOP against the requirements established by the standard NTC ISO 9001:2008, defining corrective, preventive and improvement actions in the organization, thus ensuring a culture of continuous improvement.

Finally, it is possible to conclude that the Quality Management System at CARDIOCOOP, has been implemented as required by the standard NTC ISO 9001:2008, which means that the organization is now prepared to present itself before the certifying entity.

*Project Degree

**Faculty of Physics – Mechanics Engineering. School of Business & Industry.
Director: Ing. Norberto Morales Ballesteros

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Trabajadores de la Fundación Cardiovascular de Colombia “CARDIOCOOP” partiendo de la identificación de las necesidades y la dinámica de crecimiento de la cooperativa en el mercado que opera; busca la implementación de herramientas de mejora continua que contribuyan al desarrollo de la organización y su operación, generando una mayor confianza al asociado y la satisfacción del mismo por los servicios prestados, estructurando de esta forma las bases de una nueva etapa de crecimiento para la cooperativa.

De esta manera, metodológicamente se adoptan los parámetros definidos por normas internacionales de calidad como lo son el conjunto de normas ISO 9000, que aseguran un sistema de gestión basado en principios de: enfoque en el cliente, liderazgo, participación del personal, gestión por procesos, gestión a través de sistemas, mejora continua, toma de decisiones basada en hechos y relaciones con los proveedores mutuamente beneficiosas.

Este proyecto presenta la metodología y resultados de implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo los parámetros de la NTC ISO 9001:2008 en la Cooperativa de Trabajadores de la Fundación Cardiovascular “CARDIOCOOP”.

La metodología planteada se desarrolla directamente con el personal de la cooperativa, la investigación de mejores prácticas para la definición y estandarización de procesos, actividades de sensibilización y capacitación del personal que buscan disminuir barreras de resistencia al cambio y a la implementación de una cultura de calidad en las pequeñas y medianas empresas, recopilando así en este trabajo los hechos más destacados en este proceso, que a su vez represente una herramienta de apoyo para futuros proyectos del mismo tipo desarrollados por la academia en el sector empresarial.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.1.1. Objetivo General

Diseñar, documentar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad para la cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de la Fundación Cardiovascular de Colombia (**CARDIOCOOP**) en sus sedes de Bucaramanga y Santa Marta, cumpliendo con los requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico que permita conocer la situación inicial de la cooperativa, los procesos que hacen parte del SGC, las fortalezas y debilidades en la operación de la empresa y las actividades a desarrollar en la implementación del sistema de Gestión de la Calidad.
- Comunicar y vincular a todo el personal de la cooperativa con el sistema de Gestión de la Calidad por medio una sensibilización.
- Documentar y estandarizar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP según los parámetros que establece la NTC ISO 9001:2008.
- Definir mecanismos de medición y control para los procesos que conforman el sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP.
- Desarrollar un plan de capacitación e implementación del SGC para CARDIOCOOP.

- Realizar dos auditorías internas que permitan la identificación de acciones correctivas y preventivas, así como oportunidades de mejora.

1.2. ALCANCE:

El alcance de este proyecto abarcó el desarrollo de las actividades del diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad –SGC- bajo los parámetros de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008 para la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de la Fundación Cardiovascular de Colombia (Cardiocoop), en sus sedes de Floridablanca y Santa Marta. Las actividades de este proyecto iniciaron con un diagnóstico que permitió conocer el estado del SGC de CARDIOCOOP frente a los requisitos de la norma y finalizó con la realización de dos Auditorías internas y la formulación de sus respectivos planes de mejora.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. TERMINOS Y DEFINICIONES ¹

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial o una situación potencial no deseable.

Aporte: Cuantía económica pagada por el asociado mensualmente a favor de la cooperativa la cual permanecerá bajo su custodia hasta el momento de retiro del asociado.

Asociado: Toda persona natural o jurídica que ha sido ratificada por el Consejo de Administración, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en los estatutos de la cooperativa.

Auditado: Organización y/o persona que es auditada o sometida a una auditoría

Auditor: Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.

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

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

Cliente: Organización o persona que recibe el servicio.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito

Cooperativa: Empresa Asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente

¹ NTC ISO 9000:2005 Capitulo 3 Términos y Definiciones

bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los asociados y de la comunidad en general (Art. 4to Ley 79 de 1988).

Cooperativismo: Doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades.

Criterios de Selección: Conjunto de requisitos mínimos exigidos a una persona natural o jurídica con la que se vaya a establecer un convenio para proveer productos o servicios.

Documento: Información y su medio de soporte.

Manual de Calidad: Documento que especifica el Sistema de Gestión de Calidad de una Organización.

Mejora Continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos

No Conformidad: Incumplimiento de un requisito

Perfil: Características que debe poseer una persona para ocupar un cargo y desarrollar sus funciones en forma eficiente asegurando su competencia con base en la educación, formación, habilidades y experiencia.

Política de la Calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Producto: Resultado de un proceso.

Proveedor: Persona natural o jurídica con la cual se ha establecido una relación o contrato para el abastecimiento de un producto o servicio a la cooperativa.

Queja: Manifestación de inconformidad de un cliente por los servicios recibidos.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona una evidencia.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema de Gestión de Calidad - SGC: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización respecto a la calidad.

Organizaciones de economía solidaria: Se caracterizan primordialmente por tener establecido un vínculo asociativo fundado en los principios y fines contemplado en los artículos 4y 5 de la Ley 454 de 1998. Deben contemplar en sus estatutos la participación democrática, la no repartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial, que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios.

2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La implementación de sistemas de gestión de la calidad nace de la necesidad de organizar y tener una visión integral del desarrollo de los procesos al interior de una organización. Para entrar en el desarrollo del tema, se partirá de la definición en Biología de la palabra “SISTEMA” como el conjunto de organismos que interactúan entre sí para cumplir una función específica.

Un Sistema de Gestión de la Calidad, es lo que permite a las organizaciones y sus directivos estructurar de manera integral ese conjunto de elementos (Talento Humano, Procesos, Infraestructura, Equipos, Insumos y Materiales, Normas y Políticas) que interactúan entre sí para cumplir una función específica que es

ofrecer un servicio de manera organizada y con calidad, enfocado en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Esta interpretación lleva a la organización a cambiar su modo de operar, donde se hace frecuente observar todo como actividades aisladas, que aunque presentaban algún tipo de relación no se tiene una clara interrelación entre los procesos que la conforman. El Sistema de Gestión de la Calidad se basa en principios, políticas y objetivos claros que enfocan a la organización a desarrollar una gestión por procesos que estandaricen sus actividades y tengan como razón principal conocer, entender y satisfacer de manera racional e integral las necesidades de las diferentes partes interesadas de la organización.

Existen diferentes modelos nacionales e internacionales para el diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad, todos enfocados a desarrollar y alinear de manera clara el Direccionamiento Estratégico, los Procesos y la Cultura de Calidad de una organización. Como se ha definido en el alcance del proyecto, el sistema de gestión de calidad implementado en la Cooperativa de Trabajadores de la Fundación Cardiovascular está basado en la NTC –ISO 9001:2008.

2.3. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ²

Toda empresa que quiera implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTC ISO 9001:2008 debe conocer, entender y aplicar los Principios de Gestión de la Calidad, que se constituyen como filosofía fundamental para liderar la creación de una cultura de mejora continua de sus procesos en el largo

² http://www.iram.org.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Calidad.PDF

plazo, enfocándose en sus clientes enmarcados en una visión integral de la organización. A continuación se hace una breve definición de estos principios los cuales se encuentran en la NTC ISO 9000:2005 fundamentos y vocabulario.

Principio 1- Organización Focalizada en el 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.

La aplicación de este principio conduce a que la organización conozca y comprenda las necesidades de sus clientes, vincule los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, asegurando que toda la organización conozca claramente estas expectativas y enfoque sus esfuerzos al cumplimiento de estas.

Principio 2- 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.

La aplicación de este principio conlleva a tener una visión clara del negocio, establecer metas y objetivos desafiantes además de crear y mantener valores compartidos e inspirar, motivar y reconocer las contribuciones de todas las personas.

Principio 3- Participación del Personal: El personal, en todos sus niveles, es la esencia de la organización y su total involucramiento posibilita el uso de sus habilidades en beneficio de la organización.

Este principio ayuda a que todo el personal comprenda la importancia de su contribución y función en la organización, hagan suyos los problemas y se sientan

responsables de la solución y que busquen mejorar activamente su competencia, competencias y experiencia.

Principio 4- Gestión por Procesos: El resultado deseado es alcanzado con mayor eficiencia gestionando los recursos y actividades relacionadas como un proceso. Las ventajas de este principio se describen en el numeral 2.4 de este documento.

Principio 5- Gestión a través de Sistemas: Identificar, comprender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado mejora la eficacia y la eficiencia de una organización.

Este principio facilita la integración y alineación de los procesos que mejor logran los resultados esperados, igualmente cambia la mentalidad de los funcionarios en actuar como islas separadas mejorando la interrelación entre los procesos.

Principio 6- Mejora Continua: La mejora continua debe ser un objetivo permanente en la empresa.

La implementación de este principio proporciona al personal en métodos y herramientas que le permite desarrollar actividades de mejora en todos los procesos y niveles de acuerdo con un propósito estratégico de la organización.

Principio 7- Toma de Decisiones Basada en Hechos: Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de datos e información.

La aplicación de este principio desarrolla la capacidad de las personas en sustentar decisiones, asignar recursos o aprobar modificaciones basados en datos claros y exactos equilibrados con la experiencia pero no simplemente en suposiciones.

Principio 8- Relaciones con los Proveedores Mutuamente Beneficiosas: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Este principio lleva a la organización a establecer relaciones que facilitan la optimización de los recursos, hace más flexibles los procesos y promueve una comunicación clara y abierta mejorando sustancialmente las relaciones con los proveedores.

2.4. GESTION POR PROCESOS (CICLO PHVA)

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Esto desarrolla en la empresa una visión sistémica de su funcionamiento organizacional, que identifica los procesos, su interacción y su interdependencia.

Una gestión por procesos permite entre otros beneficios: La eliminación de las causas fundamentales de los problemas, enfocar las actividades sólo hacia las que agregan valor para el cliente y posibilita que la alta dirección disponga de más tiempo para la planeación de estrategias de direccionamiento y desarrollo de nuevos mercados.³

Los procesos en una organización se clasifican por su FUNCION (características de realización u operación) o por su JERARQUÍA (por su ubicación o relación con los demás procesos) es decir según la complejidad de las actividades

³ Gestión por procesos de Luis Fernando Agudelo Tobón y Jorge Escobar Bolívar ICONTEC - (2009)

relacionadas con el proceso. Para el desarrollo del mapa de procesos de la Cooperativa se clasificaron los procesos por su FUNCION así:

- **Procesos de Direccionamiento:** Son los procesos que establecen los lineamientos hacia el alcance de los propósitos fundamentales de la organización, estos procesos son ejecutados por la dirección.
- **Procesos Misionales:** Estos procesos son la razón de ser de la organización y por lo mismo generan ingresos a la organización y la satisfacción de los clientes, generalmente tienen contacto directo con el cliente.
- **Proceso de apoyo:** Son procesos que si bien no son la razón de ser de la organización, son una parte importante en el desarrollo de su operación ya que suministran recursos y servicios. Estos procesos no necesariamente se relacionan con el cliente.

Adicionalmente para mejorar el despliegue y entendimiento de los procesos se realiza la clasificación por su JERARQUÍA, esto nos ayudó a identificar los Sub-procesos, Actividades y Tareas que componen de manera individual los procesos del Mapa de la Cooperativa.

La gestión por procesos se fundamenta en el PHVA, es una metodología dinámica que se aplica para estructurar y desplegar cada uno de los procesos de la organización y a través de sus interacciones. Está íntimamente asociada con la planificación, la implementación, la verificación y la mejora.

Se puede lograr mantener y mejorar el desempeño de los procesos aplicando el concepto PHVA a todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por

igual a todos los procesos, desde los procesos estratégicos de alto nivel a las actividades de operación simples.⁴

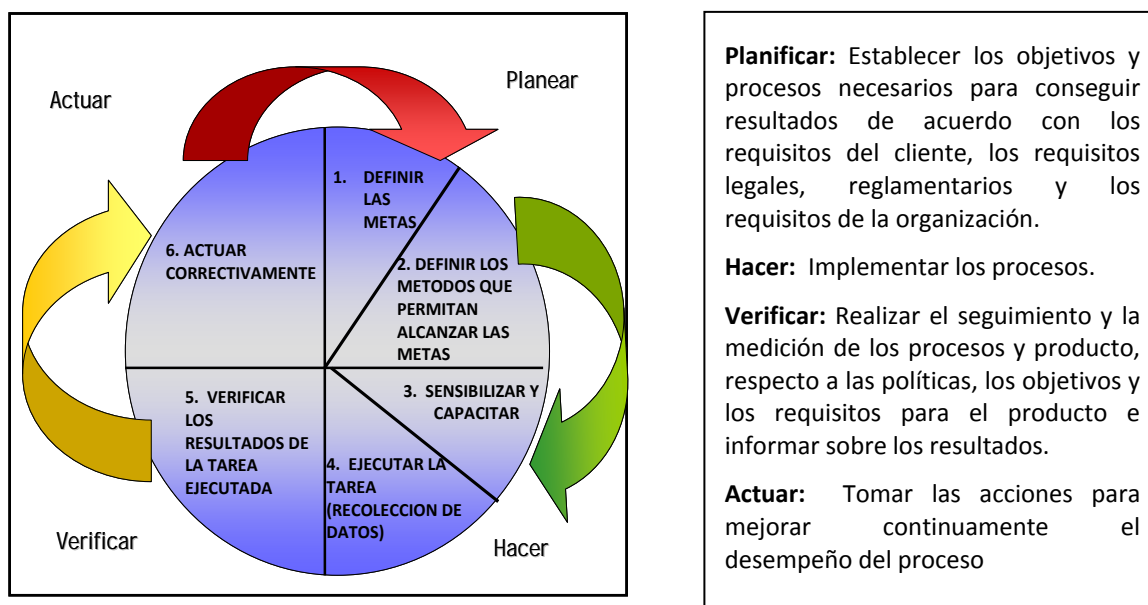


Figura 1. Ciclo PHVA en la Gestión por procesos

Fuente: Programa Empresarios por la Educación – Fundación Crem Helado

2.5. SECTOR DE ECONOMIA SOLIDARIA⁵

Las practicas solidarias desarrolladas por cooperativas representan una revolución organizativa mundial, basada en la asociación de personas e intereses comunes. A fines del siglo XIX la academia comienza a explorar las dimensiones de las cooperativas a nivel mundial, pero poco se entendía acerca de la naturaleza que abrigaban a organizaciones, como las cajas de ahorro y los fondos de empleados.

⁴ Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión ISO/TC 176/SC 2/N 544R3

⁵ http://www.supersolidaria.gov.co/revista/revista_04/reflexiones_01.php

A inicios del siglo XX, comenzó a fortalecerse la noción de un sector cooperativo, diferenciado de los sectores tradicionales. Posteriormente, al sector cooperativo le fue incorporado la empresa mutual, y comenzó a difundirse el concepto de economía social expandiéndose por Europa.

Por otra parte, desde finales de los años setenta del siglo pasado se desarrolló en Latinoamérica una noción en la que el énfasis se hace en las organizaciones que actúan para solventar necesidades económicas, sociales y culturales desde un ámbito local y en ocasiones por fuera del mercado. Esta noción abrigó el concepto de economía solidaria.

En Colombia, la estructuración de un sector cooperativo fue promulgada en la Ley 79 de 1988 constituido por todas las formas cooperativas donde los aportantes paralelamente resultaban ser beneficiarios de la actividad empresarial. Por fuera de ámbito quedaban los fondos de empleados y las asociaciones mutuales. Posteriormente, la Ley 454 de 1998 amplió la noción de sector cooperativo a sistema de economía solidaria y en ella se incluyó, junto a todas las formas cooperativas, a las mutuales y a fondos de empleados. Bajo esta noción quedaron con nexos de proximidad organizaciones como juntas de acción comunal, voluntariados, cajas de compensación y fundaciones, todas ellas caracterizadas porque sus aportantes se organizan para beneficiar a terceros.

En este contexto, se establecieron varias fuentes de construcción organizacional de un gran sector social y solidario, sin que jurídicamente se establecieran contradicciones entre ellos. En rigor, el universo mayor de empresas sociales y solidarias está definido en el Estatuto Tributario de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, que establece el título de entidades sin ánimo de lucro e incluye a todas aquellas organizaciones que no reparten entre sus miembros las utilidades generadas en cumplimiento de su objeto social.

En definitiva, se destaca que si bien la economía solidaria es una construcción normativa colombiana, mantiene referentes organizacionales de origen en la economía social y, en su extensión, abre espacios para prácticas solidarias afines, a las desarrolladas en el ámbito de las empresas no lucrativas que forman parte de la creciente difusión de un tercer sector.

2.6. MARCO LEGAL Y REFERENCIAS NORMATIVAS

La siguiente corresponde a la normatividad que aplica para la Cooperativa de Trabajadores de la Fundación Cardiovascular perteneciendo esta al sector de economía solidaria, regulado por la Superintendencia de Economía Solidaria.

- **Ley 79 de 1988:** Ley emitida por el Congreso de la Republica, hace referencia al marco legal del sector cooperativo.
- **Ley 454 de 1998:** Ley Emitida por el Congreso de la Republica, hace referencia al marco conceptual que regula la Economía Solidaria.
- **Decreto 2649 de 1993:** Decreto emitido por el Congreso de la Republica, que contiene la reglamentación de la Contabilidad en General.
- **Circular Externa 004 de 2008:** Circular emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria, en la cual se expide la Circular Básica contable y Financiera.
- **Circular Básica Jurídica 007 de 2008:** Circular emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria, en la cual se especifica la vigilancia, inspección y control a las entidades de economía solidaria, entre otras disposiciones.
- **Resolución 1507 de 2001:** Emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria, hace referencia a la reglamentación para la clasificación de la cartera de crédito del sector solidario.

- **Resolución 1515 de 2001:** Emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria. Contiene el Plan Único de Cuentas – PUC.
- **NTC ISO 9001:2008:** Norma Técnica Colombiana emitida por la Organización Internacional para la Estandarización, donde se especifican los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Estatutos CARDIOCOOP:** Emitidos por la Asamblea General de Asociados de la cooperativa, donde se especifican las directrices para el funcionamiento de la cooperativa.

3. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. PRESENTACIÓN DE CARDIOCOOP:

CARDIOCOOP es una cooperativa del orden jurídico de derecho privado, empresa asociativa sin ánimo de lucro con fines de interés social, responsabilidad limitada de número variable de asociados y patrimonio variable e ilimitado, de carácter multiactivo, regida por el derecho Colombiano, los principios universales y la doctrina del Cooperativismo, denominada COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LOS TRABAJADORES DE LA FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.

Su objeto social fundamental es buscar el desarrollo integral, a través del mejoramiento social, económico y técnico de sus asociados, familiares y comunidad en general, fomentando la solidaridad y la ayuda mutua, para lo cual podrá adelantar todas aquellas actividades que las leyes y las disposiciones legales le faculden realizar.

3.2. RESEÑA HISTÓRICA

CARDIOCOOP nació en el año 2001 en las instalaciones de la FCV gracias al esfuerzo y dedicación que realizaron 25 trabajadores apoyados por los directivos de la FCV. En sus inicios la Cooperativa se dedico a la actividad de aportes y posteriormente se da inicio la prestación de servicio de crédito para sus asociados.

Para el año 2004, CARDIOCOOP cuenta con 197 asociados en Floridablanca, durante este mismo año se vinculan 43 nuevos asociados del Instituto del Corazón de Ibagué y sus servicios se extienden a la comercialización de insumos de papelería y fotocopiado.

En el 2005 se inician varias actividades de beneficio social como apoyo a los asociados y sus grupos familiares, respaldo a instituciones públicas y privadas, dinámicas de grupo y recreación; logrando de esta manera satisfacer necesidades diferentes a las de aporte y crédito de asociados y comunidad en general.

En el 2007 CARDIOCOOP traslada sus instalaciones al Centro Tecnológico Empresarial –CTE-FCV ubicado en el municipio de Floridablanca, siendo esta la sede donde opera actualmente.

Para el año 2010 a CARDIOCOOP se han vinculado asociados de la Clínica del Pinar de Bucaramanga, El Instituto del Corazón de Manizales y Santa Marta, de manera que hasta el momento cuenta con 686 asociados a nivel nacional distribuidos en las sedes de Floridablanca, Santa Marta, Manizales e Ibagué.

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de CARDIOCOOP la conforman los empleados y colaboradores (Asociados con una función específica en la cooperativa). Actualmente en la Cooperativa laboran 9 personas en el área administrativa y cuatro (4) en la operación de servicios, distribuidos en sus sedes del Instituto del Corazón y Centro Tecnológico Empresarial FCV de Floridablanca e Instituto del Corazón de Santa Marta.

Adicionalmente en la Cooperativa se cuenta con la participación constante de los asociados y colaboradores que hacen parte la Asamblea, Consejo de Administración y Comités.

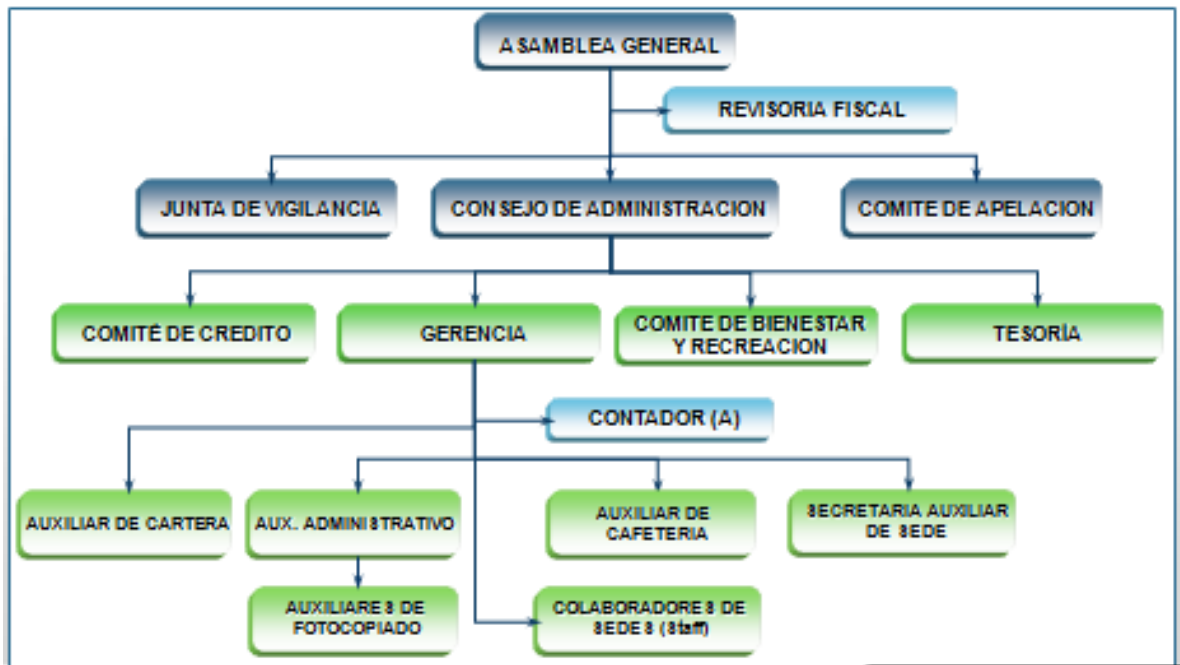


Figura 2. Organigrama CARDIOCOOP
Fuente: Archivos CARDIOCOOP

- Asamblea General:** Es el órgano de máxima autoridad de CARDIOCOOP encargado de la toma de decisiones y directrices para el buen funcionamiento de la COOPERATIVA de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias. Está conformada por los asociados hábiles o los delegados elegidos por estos para su representación. Tiene la capacidad de aprobar proyectos de inversión de gran impacto y la modificación de los estatutos.
- Consejo de Administración:** : Es el órgano permanente de administración de CARDIOCOOP, para el seguimiento sobre la gestión administrativa, y la definición de controles y ajustes necesarios para la adecuada operación y direccionamiento de cooperativa, es el encargado de velar porque se cumplan los intereses de sus asociados. Está integrado por siete (7) miembros principales y cuatro (4) suplentes numéricos elegidos por la asamblea cada dos (2) años.

- **Revisoría Fiscal:** Es el encargado de ejercer de manera permanente en representación de la Asamblea, el control fiscal de los actos administrativos velando por la custodia de los activos sociales, la confiabilidad y transparencia de la operación contable. Tiene la responsabilidad de cerciorarse que las operaciones celebradas al interior de la cooperativa, se ajusten a las prescripciones de la legislación, los estatutos, las decisiones de la Asamblea General y Consejo de Administración.
- **Junta de Vigilancia:** Es el órgano permanente de Vigilancia y control Social, que velará por el cumplimiento de todas las normas externas e internas que rigen a CARDIOCOOP, evitando que se desvíe el objeto social y los principios cooperativos. Está integrada por tres (3) asociados hábiles principales y dos (2) suplentes numéricos, elegidos por la Asamblea General periodicidad de 2 años con libre reelección y remoción.
- **Gerente –Representante Legal:** Persona con vinculación laboral directa a la cooperativa que ejerce la representación legal de la misma ante los órganos de administración y control. Es elegido por el Consejo de Administración y será responsable de ejecutar de las decisiones tomadas por la Asamblea y Consejo de Administración.
- **Comités de Apoyo:** Comités creados para dar un apoyo al cumplimiento del objeto social de la cooperativa en un área específica. Están integrados por un grupo mínimo de tres (3) asociados hábiles de libre participación y remoción. En la actualidad se han conformado los siguientes comités de apoyo a la Administración de CARDIOCOOP: Crédito, Bienestar, Mercadeo, Calidad y Educación.
- **Personal Administrativo:** Personal de vinculación directa a CARDIOCOOP que desempeña funciones administrativas y de apoyo a la gestión de la cooperativa.

- **Personal Operativo:** Personal encargado de la prestación de un servicio, si bien no tienen contacto con todos los procesos de la cooperativa, deben tener una visión integral de esta en los referente al objeto social.

3.4. VALORES Y PRINCIPIOS DE CARDIOCOOP

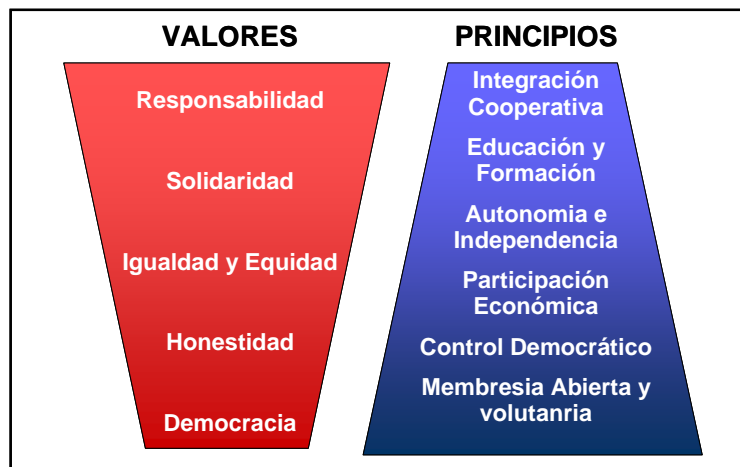


Figura 3. Valores y Principios CARDIOCOOP
Fuente: La Autora

3.4.1. Valores

- **Solidaridad:** Ofrecer apoyo y colaboración a nuestros asociados y su núcleo familiar, trabajando con sentido de fraternidad y unión, buscando el beneficio de cada uno de ellos y el progreso de **CARDIOCOOP**.
- **Igualdad y Equidad:** Promover los deberes y derechos de los asociados sin ser objeto de discriminación por raza, sexo, edad o creencias religiosas.
- **Honestidad:** Actuar con transparencia en el manejo de los recursos, ante nuestros asociados, cumpliendo con las normas legales ante las entidades que ejercen control y vigilancia interna y externa.

- **Responsabilidad:** Trabajar comprometidos en la consecución de las metas y objetivos siendo leales con las normas y valores de CARDIOCOOP.
- **Democracia:** Ejercer el derecho de participación que cada asociado tiene en la toma de decisiones y elección de sus dirigentes.

3.4.2 Principios

- **Membresía abierta y voluntaria:** Vinculación directa y espontánea de toda persona natural o jurídica que desee utilizar nuestro portafolio de servicios, sin ninguna discriminación del orden social, bajo parámetros establecidos en los estatutos que la rigen.
- **Control Democrático de los miembros:** Cada asociado tiene derecho a un voto y puede hacerse representar ante la Asamblea General, para participar activamente en las decisiones y lineamientos que la rigen.
- **Participación Económica de los miembros:** Con sus aportes, los asociados de CARDIOCOOP constituyen el eje fundamental para el desarrollo de la cooperativa.
- **Autonomía e Independencia:** La Asamblea General deposita en los miembros del Consejo de Administración la confianza para liderar con transparencia y honestidad los recursos y actuar en pro del desarrollo integral y financiero de CARDIOCOOP.
- **Educación y Formación:** CARDIOCOOP fomenta la educación cooperativa, brinda servicios de capacitación y educación no formal tendientes a mejorar los niveles de **conocimiento** de asociados y administradores.
- **Integración Cooperativa:** Promover de manera activa y conjunta con organizaciones del sector solidario, servicios de salud, comercio y educación para todos los asociados.

3.5 CLIENTES

Entre los clientes de la cooperativa CARDIOCOOP se encuentran dos grupos:

- **Asociados:** A los que la cooperativa presta servicios de crédito y bienestar social. Actualmente se cuenta con 689 asociados distribuidos en las sedes de Floridablanca, Santa Marta, Manizales e Ibagué.
- **Institucionales:** Se les proporcionan servicios de fotocopiado y cafetería, dentro de este grupo se encuentra el Instituto del Corazón de Floridablanca y Santa Marta donde la cooperativa presta servicios de fotocopiado y El Centro de Desarrollo Tecnológico de la FCV en Floridablanca donde se presta servicio de cafetería. Los usuarios de estos servicios son el personal que labora en estas sedes.

3.6 SERVICIOS

- **Crédito a asociados:** Es el principal servicio que presta la cooperativa a sus afiliados y representa en la mayoría de los casos motivación para afiliarse. Dentro del servicio de crédito existen diferentes modalidades:
 - Crédito de Calamidad: Se otorga en eventos imprevistos y ajenos a la voluntad del afiliado, atendiendo las necesidades de este y su grupo familiar.
 - Crédito de Gerencia: Esta línea de crédito representa un anticipo en el pago de la nómina, su rápida aprobación brinda solución inmediata al asociado.
 - Crédito de Consumo: Esta dirigido a la venta de artículos y/o servicios de manera directa o por establecimiento con los cuales se tiene convenio.

- Crédito de prima: Avance sobre las primas que tienen como única garantía la prima legal y/o extralegales en el respectivo semestre.
- Crédito educativo: Apoyo a la financiación de los estudios formales y no formales de los asociados y su núcleo familiar.
- Crédito Ordinario: Corresponde a un crédito de libre inversión para beneficio de los asociados en el momento de que estos lo soliciten.
- **Servicio de Fotocopiado:** La cooperativa presta este servicio a los funcionarios, colaboradores y visitantes de las entidades con las que se realice convenio. Actualmente este servicio se presta en las sedes del Instituto del corazón de Santa Marta, Floridablanca y Centro Tecnológico Empresarial de la FCV.
- **Servicio de Cafetería:** Actualmente Sólo se presta este servicio en el Centro Tecnológico de la FVC. Los usuarios de este servicio son los funcionarios y visitantes de esta sede de la FCV.
- **Servicios de Beneficio Social:** Esta dirigido a los asociados y su grupo familiar dentro de este programa se encuentran actividades como: Celebración de fechas especiales (día de los niños), realización de ferias, capacitaciones, excursiones y encuentros deportivos, entre otros.

4. METODOLOGÍA

Con la finalidad de facilitar el control y seguimiento en el desarrollo del proyecto y asegurando el cumplimiento de los objetivos formulados, la elaboración del proyecto se basó en la metodología de DEMING, enmarcado en las etapas del Planear, Hacer, Verificar y Actuar. De acuerdo al conocimiento adquirido para el diseño y desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, se delimitaron las actividades requeridas en cada una de estas etapas.

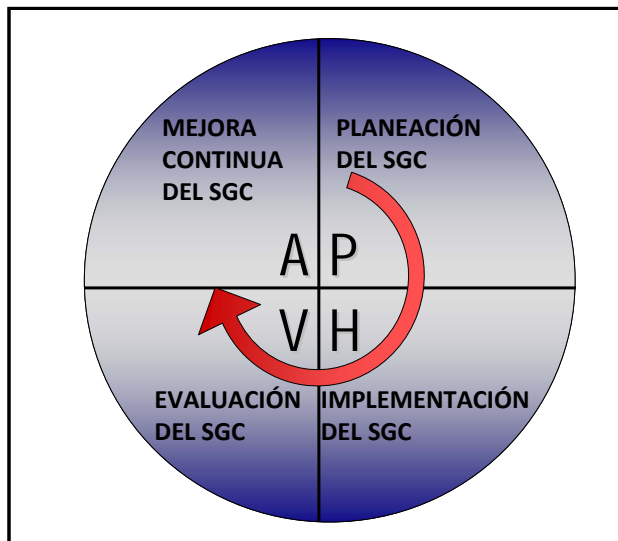


Figura 4. Metodología del Proyecto -Ciclo PHVA
Fuente: Adaptado de www.gestiopolis.com⁶

4.1. ETAPA DE PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1.1. Objetivo

Establecer las bases para el desarrollo del proyecto mediante la aplicación de una herramienta que permita diagnosticar el estado de implementación del Sistema de Gestión de Calidad según los requisitos exigidos por la NTC ISO 9001:2008

⁶ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/analisis-del-sistema-de-gestion-de-la-calidad.htm>

permitiendo realizar la planeación de las etapas necesarias para la implementación del sistema.

4.1.2. Actividades desarrolladas en esta etapa

- Diagnóstico
- Definición del plan de capacitación
- Definición de política de calidad
- Definición de objetivos de calidad
- Definición de procesos
- Definición de parámetros generales para estructurar el SGC

4.2. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.2.1. Objetivo

Establecer la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP según las necesidades identificadas en la etapa de planeación de manera que permita una estandarización de los procesos y el desarrollo de los mismos por todo el personal de la cooperativa.

4.2.2. Actividades desarrolladas en esta etapa

- Capacitación para la implementación del SGC
- Levantamiento de documentación del proceso
- Socialización y aplicación de herramientas
- Mejoras y estandarización de procesos.

4.3. ETAPA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3.1 Objetivo

Evaluar el desempeño de los procesos, la conveniencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de CARDIOCOOP, que permita identificar oportunidades de mejora para el ajuste y sostenibilidad del mismo al interior de la cooperativa.

4.3.2 Actividades desarrolladas en esta etapa

- Seguimiento y medición de los procesos
- Planeación y Ejecución de Auditorías Internas del Sistema
- Revisión por la Dirección.

4.4. ETAPA DE MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.4.1 Objetivo

Afianzar la cultura de calidad al interior de la cooperativa mediante la generación de acciones correctivas y preventivas que eliminen las causas de no conformidades reales y potenciales, así como acciones que permitan la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP.

4.4.2 Actividades desarrolladas en esta etapa

- Acciones Correctivas
- Acciones Preventivas
- Acciones de Mejora

5. PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - SGC

Este capítulo describe como se establecieron las bases del Sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP, partiendo de un diagnóstico para conocer el estado de implementación del mismo.

Para la adecuada planeación del SGC, además del diagnóstico inicial, es necesario tener clara la alineación estratégica que debe tener el sistema con el direccionamiento de la cooperativa; asegurar que el personal conozca y entienda a través de un plan de capacitación el proyecto y los temas a realizar, permitiendo en conjunto, establecer el compromiso con la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes a través de la política de calidad y la definición de los objetivos. Es necesario además definir los procesos a través de los cuales se dará cumplimiento a los parámetros dados por la política de calidad y el direccionamiento estratégico de la organización.

5.1. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad es de gran importancia para la planeación del proyecto destinado a implementar la norma ISO 9001:2008 en la CARDIOCOOP, esta actividad permitió identificar el estado actual de la organización y enfocar una adecuada planeación de las actividades requeridas para el diseño e implementación del SGC.

Para la elaboración del diagnóstico se diseñó una herramienta basada en los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 (Anexo A). La metodología utilizada para la aplicación de la herramienta de diagnóstico, se apoyó en entrevistas con el personal, observación directa de la operación de la Cooperativa y revisión documental; de manera que permitiera tener un conocimiento integral del estado del Sistema de Gestión de Calidad en CARDIOCOOP.

Para cada requisito se definieron los siguientes criterios de cumplimiento a los que se les asignó una ponderación de acuerdo al nivel de implementación:

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
NO	Requisito no diseñado, documentado ni implementado.	0%
DISEÑO	Requisito Diseñado, no documentado ni implementado.	25%
DOCUMENTADO	Requisito Diseñado y documentado que no ha sido implementado.	50%
IMPLEMENTADO	Requisito Diseñado, documentado e implementado	75%
MEJORA	Requisito que ha sido mejorado por revisiones internas de los procesos	100%

Tabla 1. Criterios de cumplimiento para el diagnóstico inicial

Fuente: La Autora

El diagnóstico se desarrolló en un periodo de dos semanas cumpliendo lo establecido en el plan de trabajo (Anexo B). Se entrevistó al personal administrativo y operativo de las diferentes sedes de CARDIOCOOP, así mismo se realizó una observación directa de las actividades realizadas al interior de la cooperativa las cuales comprenden: afiliación, prestación del servicio de crédito, desembolso de créditos, recuperación de cartera, contabilidad, realización de convenios, desarrollo de actividades de bienestar social, prestación de servicio de fotocopiado y cafetería. Adicionalmente se revisaron documentos importantes como: Estatutos CARDIOCOOP, normatividad del sector de economía solidaria, reglamentos y otra documentación generada por la operación de la cooperativa. Los resultados obtenidos se observan en la siguiente tabla:

FACTOR EVALUADO	No.	CUMPLIMIENTO
Requisitos Generales	4,1	25%
Documentación	4,2	17%
Compromiso de la Dirección	5,1	13%
Política de Calidad	5,3	8%
Planificación de la Calidad	5,4	5%
Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	5,5	14%
Revisión por la Dirección	5,6	25%
Provisión de recursos	6,1	17%
Recursos Humanos	6,2	13%
Planificación de la Realización del Producto	7,1	0%
Procesos Relacionados con el cliente	7,2	11%
Diseño y Desarrollo	7,3	NA
Compras	7,4	3%
Prestación del Servicio	7,5	3%
Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición	7,6	0%
Seguimiento y Medición	8,2	4%
Control del Servicio no Conforme	8,3	13%
Análisis de Datos	8,4	0%
Mejora	8,5	0%
TOTAL CUMPLIMIENTO INICIAL		9%

Tabla 2. Estado inicial de cumplimiento requisitos de la NTC ISO 9001:2008
Fuente: La Autora

Gráficamente los resultados del diagnóstico inicial se representan así:

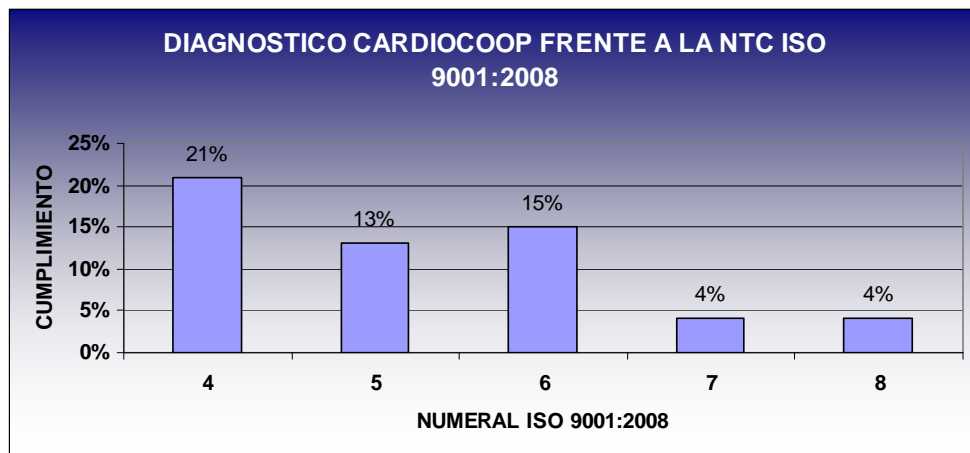


Figura 5. Diagnóstico frente a la NTC ISO 9001:2008
Fuente: La Autora

5.1.1. Análisis General de los resultados

De acuerdo a la tabla No. 2 se observa un nivel de cumplimiento general de la norma del 9% , esto es coherente con las actividades de observación y revisión documental desarrolladas, donde se evidencia que la cooperativa ha evolucionado

de manera empírica en sus procesos pero requiere de un sistema organizacional que formalice la operación de la cooperativa y además promueva el desarrollo de competencias en el personal para la actualización y sostenibilidad de la misma, de manera que se identifique con las directrices de la empresa patronal (Fundación Cardiovascular de Colombia –FCV).

Por otro lado, el bajo cumplimiento con los requisitos de la norma que presenta al momento de diagnóstico la cooperativa, se debe a la falta de documentación de los procesos, así mismo a la falta de mecanismos de medición de los mismos que permitan facilitar la toma de decisiones basados en datos concretos.

Otro punto importante a resaltar en el diagnóstico es falta de implementación de mecanismos de comunicación con el cliente que permitan conocer sus expectativas y medir el nivel de satisfacción en la prestación del servicio.

Adicionalmente no se ha difundido una cultura de calidad los colaboradores de la cooperativa.

5.1.2. Análisis detallado de los resultados encontrados

- **Numeral 4 – Requisitos Generales - Documentación:** Se evidenciaba un cumplimiento del 21% debido a que se habían levantado de manera informal instructivos y rutinas de trabajo, sin los controles adecuados que evitaran la duplicidad de información. Adicionalmente no se realizaba un control apropiado de los registros generados de las operaciones de la cooperativa.
- **Numeral 5 – Responsabilidad de la Dirección:** Se evidenciaba un cumplimiento del 13% . En el desarrollo del diagnóstico se observó que existían unos estatutos que direccionan la cooperativa, además de una

cultura de servicio en los trabajadores que le aportaban a la calidad en la prestación del servicio al asociado; Pese a que existía una política de calidad, esta no cumplía con la totalidad de los requisitos de la norma y no había sido divulgada dentro de la cooperativa. La responsabilidad y autoridad de los trabajadores no estaban definidas formalmente debido a que estas se difundían de manera verbal al momento de vinculación del empleado con la cooperativa. En cuanto al compromiso de la dirección, existía un órgano de administrativo encargado del control de la gestión de la cooperativa pero este carecía de una visión integral del Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa.

- **Numeral 6 – Gestión de los Recursos:** Se obtuvo un bajo cumplimiento debido a que por la naturaleza de la cooperativa se tenía definida una metodología para la elaboración y seguimiento del presupuesto anual que permitía la adecuada asignación de recursos, sin embargo no se contemplaba un rubro destinado a la capacitación e implementación de actividades encaminadas al fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad. En cuanto a Recursos Humanos, no existía un proceso que permitiera la adecuada selección, evaluación y capacitación del talento humano al interior de la cooperativa.
- **Numeral 7- Realización del Producto:** Se observa un cumplimiento del 4%, siendo este el más bajo cumplimiento del diagnóstico debido a que no se realizaba una planificación del servicio mediante la identificación de las necesidades del cliente, adicionalmente no existía un mecanismo que garantizara el cumplimiento y seguimiento de los requisitos del proveedor y no se tenían claramente estructurado instrucciones y procedimientos de trabajo ni los controles específicos para el desarrollo del mismo.
- **Numeral 8- Medición Análisis y Mejora:** Se evidencia un cumplimiento del 4%, teniendo en cuenta que no se había implementado un sistema de

gestión de la calidad y no se tenían definidos mecanismos para la medición de la satisfacción del cliente y el desempeño de los procesos. No se contaba con métodos de autocontrol como el programa de auditorías internas que permitieran la identificación de oportunidades de mejora generando acciones que promovieran la cultura de calidad al interior de la institución.

Estos resultados fueron socializados a las directivas de la cooperativa, representados por la Gerencia y el Consejo de Administración en la sede de Floridablanca, lo que generó todo el apoyo de las directivas hacia la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad como un mecanismo que le aporte a la competitividad de la institución.

A partir de este diagnóstico y el conocimiento del nivel de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, se establece el plan de trabajo (Anexo B) en el que se proponen y desarrollan las etapas mencionadas en el capítulo anterior de acuerdo a la priorización y alcance requerido por la cooperativa, que permita el desarrollo de este proyecto ajustado a las necesidades de CARDIOCOOP.

5.2. DEFINICIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en CARDIOCOOP fue indispensable contar con el compromiso de todo el personal, involucrando colaboradores y miembros del consejo, para lo que fue necesario diseñar un proceso de sensibilización y capacitación que incluyera no sólo temas relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad, sino la identificación de necesidades de capacitación enfocadas al fortalecimiento de la competencia del personal.

Dentro de las fuentes de identificación de necesidades de capacitación del personal se encuentran:

- El diagnóstico inicial del sistema
- Formato de necesidades de capacitación del personal
- Observaciones hechas por las directivas.

A partir del consolidado de las diferentes fuentes de información, se diseñó el plan de formación de CARDIOCOOP (Anexo C).

Teniendo en cuenta que CARDIOCOOP tiene sedes en Santa Marta y Floridablanca, como una manera de facilitar la comunicación con las diferentes sedes evitando desplazamientos, se utilizaron medios audiovisuales y conexión vía Internet para el desarrollo de teleconferencias que aseguraran la cobertura de todo el personal de CARDIOCOOP.

La siguiente tabla describe los resultados de las capacitaciones realizadas:

Tema	Invitados	Asistentes		Promedio Evaluación
		Presencial	Virtual	
Sensibilización SGC	11	6	4	9/10
Planeación del SGC	11	5	3	7,5/10
Gestión por procesos	9	5	3	8/10
Documentación del SGC	9	6	3	7/10
Planificación y prestación del servicio	9	6	2	7/10
Comunicación con el cliente	9	6	3	9/10
Satisfacción del cliente	6	4	2	7,5/10
Acciones Correctivas y preventivas	5	5	0	7/10
Mejora continua	5	5	0	8/10

Tabla 3 Resumen capacitaciones realizadas CARDIOCOOP
Fuente: La Autora

Todas las capacitaciones se desarrollaron de manera didáctica a través de presentaciones power point y se evaluaron mediante talleres que permitieran no sólo medir el nivel aprendizaje sino que a su vez afianzaran el conocimiento de una manera fácil y agradable al personal. Ejemplo de este material didáctico se relaciona en la Figura 6.



SOPA DE LETRAS



1. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ESTANDARIZACIÓN
R/ _____

2. NORMA CON LA CUAL CERTIFICAREMOS NUESTRO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.
R/ _____

3. VERSIÓN DE LA NORMA CON LA QUE NOS CERTIFICAREMOS
R/ _____

4. NORMA VOCABULARIO
R/ _____

5. BENEFICIOS INTERNOS (4)
R/ _____

6. BENEFICIOS EXTERNOS (4)
R/ _____

D	G	H	T	D	6	7	6	O	K	D	T	U	A	T	O
I	E	M	X	G	O	O	O	Z	S	A	J	E	U	Q	T
R	O	P	T	I	M	A	C	A	L	I	D	A	D	U	N
S	E	P	A	S	L	G	R	I	M	K	Y	T	I	J	E
W	A	D	E	O	V	R	S	C	C	A	V	U	T	N	T
Q	Z	O	S	9	X	O	9	A	K	L	S	O	O	A	N
J	U	C	3	0	2	I	O	C	R	D	F	I	R	S	O
T	D	U	4	0	0	2	O	I	S	O	C	A	I	R	C
S	V	M	E	I	C	O	N	F	I	A	N	Z	A	L	E
O	F	E	R	O	C	C	A	E	Z	E	M	R	O	T	T
9	S	N	O	M	R	M	L	I	A	T	E	M	C	D	N
O	W	T	2	0	0	4	L	9	0	0	I	A	N	R	E
O	G	A	N	E	T	I	S	I	O	C	O	N	F	L	I
O	A	C	A	M	B	I	O	C	U	L	T	U	R	A	L
D	G	I	I	I	C	V	G	S	N	U	G	E	T	C	C
U	J	O	S	K	L	M	E	T	I	C	Z	O	O	S	J
L	K	N	Z	L	O	S	I	M	O	R	P	M	O	C	E
M	E	T	V	E	R	S	I	O	N	Z	O	B	O	A	O
S	N	C	I	O	N	C	U	E	N	T	R	U	Z	N	9

FECHA: _____
 NOMBRE: _____
 CARGO: _____
 SEDE: _____

CARDIOCOOP
Sensibilización ISO 9001:2008

Figura 6. Talleres de Capacitación
Fuente: La Autora

5.3. REVISIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA

Con el objetivo de revisar el horizonte institucional a la luz de las metas futuras de la cooperativa, de acuerdo con el objeto social y las expectativas de sus asociados, se realizó una revisión del direccionamiento estratégico de

CARDIOCOOP.

La revisión del direccionamiento estratégico se basó en el diagnóstico realizado de acuerdo a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, la revisión de la documentación de la cooperativa y un análisis del entorno, de manera que se identificara el estado actual de la cooperativa y las variables internas y externas que afectan el presente y podrían afectar el futuro de la organización.

Los principales elementos de análisis fueron:

- **Misión de CARDIOCOOP:** Donde se define la razón de ser de organización.
- **Visión de CARDIOCOOP:** Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.
- **Análisis del Entorno:** Análisis de los factores externos que afectan la operación de la cooperativa.
- **Análisis Interno:** Forma particular, táctica, de adelantar el proceso empresarial, la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores.

5.3.1 Análisis de la Misión de CARDIOCOOP:

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa, define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la organización. La misión de la empresa es la respuesta a las preguntas: ¿Para que existe la organización?, ¿cuál es nuestra razón de ser?

Misión Actual:

“CARDIOCOOP es una empresa del sector de la economía solidaria, cuyo propósito es satisfacer las necesidades y expectativas de sus asociados mediante

la prestación de servicios de crédito, educación y asistencia social con calidad, buscando siempre el fortalecimiento de la institución y mejora en la calidad de vida de sus asociados”.

Elementos encontrados en la Misión Actual:

Elemento	Identificación en la Misión Actual
Tipo de Empresa y Sector	Empresa del sector de la economía solidaria
Objetivo	Satisfacer las necesidades y expectativas de sus asociados
Líneas de Acción	Servicios de crédito, educación y asistencia social
Compromiso de la organización	Prestación de servicios con calidad Fortalecimiento de la institución y mejora de la calidad de vida del asociado.
Mercado	No se establece

Tabla 4 Análisis de los elementos de la Misión Actual

Fuente: La Autora

Debido a que la Misión de CARDIOCOOP cumplía con el objetivo de definir la organización, sus servicios y su filosofía, se propuso una misión que fortaleciera el sentido de pertenencia tanto de asociados como de trabajadores de CARDIOCOOP, sin realizar mayores modificaciones a la misión actual, ya que solo se especificó el mercado en el que opera la cooperativa (Nacional).

Misión Propuesta:

“Somos una empresa del sector de economía solidaria con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros asociados en crédito, educación y asistencia social, mediante la prestación de servicios con calidad. Trabajamos constantemente en la búsqueda de nuestro fortalecimiento institucional y la mejora en la calidad de vida de nuestros asociados en todo el país”.

5.3.2. Análisis de la Visión de CARDIOCOOP

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o en que pretende convertirse, define y describe la situación futura que desea tener la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar

a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión responde a la pregunta: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Visión Actual

“En el 2.012 seremos una cooperativa posicionada en el sector de la economía solidaria a nivel regional y nacional, socialmente rentable, caracterizada por la excelente calidad de los servicios que ofrece a sus asociados, competitiva y de amplia cobertura”.

Elemento	Identificación en la Visión Actual
¿Qué se Busca?	Posicionamiento en el sector de la economía solidaria
Alcance	Regional y Nacional
¿Cuándo?	2012
¿Cómo se alcanzará el objetivo?	Excelente calidad de los servicios, competitividad y amplia cobertura.

Tabla 5 Análisis de los elementos de la Visión Actual

Fuente: La Autora

Según el análisis de los elementos de la Visión, no se observa claridad en el objetivo que busca alcanzar la cooperativa en el año 2012, ya que no se especifica el posicionamiento que se quiere lograr ni el mercado. Debido a esto se plantea la siguiente Visión para CARDIOCOOP:

Visión Propuesta:

“En el año 2012 seremos una cooperativa socialmente rentable, de amplia cobertura en servicios con calidad de ahorro, crédito y bienestar social y con un alto posicionamiento en las cooperativas de trabajadores del sector salud”

La Visión que se propone, centra los objetivos de CARDIOCOOP hacia la rentabilidad social, la cobertura en servicios de ahorro, crédito y bienestar social y un alto posicionamiento frente a las cooperativas del sector salud.

5.3.3 Análisis del Entorno de CARDIOCOP:

Consistió en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias en el entorno de la cooperativa, con el fin de conocer la situación externa, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo de CARDIOCOOP, se realizó una evaluación junto con la Gerencia, de las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores. Analizando aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir. Ver ANEXO D (Matriz DOFA)

El análisis de oportunidades y amenazas condujo a la identificación de los elementos no controlables que podían impactar significativamente a la cooperativa de manera positiva o negativa.

5.3.4 Análisis Interno de CARDIOCOOP

Consistió en el estudio de los diferentes aspectos o elementos relevantes al interior de la cooperativa, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno de CARDIOCOP, se evaluaron los recursos que posee la cooperativa (financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.), los cuales se podrían ver reflejados como fortalezas o debilidades.

Fortalezas: Factores críticos de éxito que posee la cooperativa y son claves para triunfar. Cosas que CARDIOCOOP hace mejor que la competencia, condiciones o recursos internos de los que se dispone para aprovechar una oportunidad o protegerse de alguna amenaza.

Debilidades: Factores críticos de éxito que la cooperativa no posee, cosas que CARDIOCOOP hace por debajo del promedio, condiciones o recursos de los

cuales se carece que le impide aprovechar una oportunidad o protegerse de una amenaza. Ver ANEXO D (Matriz DOFA)

5.3.5 Modelo DOFA

Una vez realizado el análisis externo e interno de la cooperativa, se procedió a confrontar las amenazas y oportunidades del entorno frente a las fortalezas y debilidades internas de la organización. Bajo este modelo se enfocaron los entornos controlables y no controlables de la cooperativa según se relaciona en la siguiente tabla:

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	¿Cómo esta fortaleza podría contribuir a aprovechar esta oportunidad?	¿Cómo esta fortaleza podría contrarrestar esta amenaza?
Debilidades	¿Cómo esta debilidad impediría aprovechar esta oportunidad?	¿Cómo esta debilidad impediría contrarrestar esta amenaza?

Tabla 6 Diseño de Estrategias DOFA

Fuente: <http://www.grupokaizen.com>⁷

La relación entre las variables Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza, facilitó el análisis de la situación y permitió la orientación y el diseño de una serie de estrategias, teniendo en cuenta los objetivos a los que le apunta la cooperativa. Ver ANEXO D (Matriz DOFA).

Todo este análisis de fuerzas internas y externas fue realizado con el apoyo de la Gerencia de CARDIOCOOP y socializado a los miembros del Consejo de Administración. A partir de estas estrategias se definieron los planes de acción de la cooperativa, siendo la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basada en la NTC ISO 9001:2008 una de las estrategias definidas para fortalecimiento de la competitividad de CARDIOCOOP.

⁷ http://www.grupokaizen.com/bsce/Analisis_Foda_y_Analisis_Dofa.pdf

5.4 DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad representa el compromiso de la organización frente a la satisfacción de las necesidades de los clientes y la mejora continua de sus procesos como base fundamental en la construcción de una cultura de calidad institucional.

Si bien, en CARDIOCOOP se había formulado una política de calidad, esta no había sido difundida entre los miembros de la organización; junto con la Gerencia se hizo una revisión de la política existente frente a los requisitos de la norma en cuanto a:

- Es adecuada al propósito de la organización
- Incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.

La política de calidad que inicialmente se había planteado inicialmente en CARDIOCOOP era:

“ La cooperativa Multiactiva de los trabajadores de la Fundación Cardiovascular de Colombia (CARDIOCOOP), establece el desarrollo de su actividad en garantizar la satisfacción de nuestros afiliados a través de procesos de mejoramiento continuo, teniendo en cuenta sus necesidades, ofreciendo programas de aporte y crédito, educación, compra de bienes y servicios, programas de bienestar social, entre otros; con un alto nivel profesional, generando confianza entre asociados y proveedores”

Para la revisión y modificación de la política de calidad de CARDIOCOOP, se definieron las directrices de la cooperativa, las cuales proporcionaron el marco de referencia para la política de calidad:

- **Base de valores y principios:** Por ser una empresa del sector solidario, está fundamentada en una serie de valores y principios que rigen su operación siendo estos la base en la prestación del servicio.
- **Equipo humano altamente comprometido:** CARDIOCOOP quiere resaltar el compromiso del equipo humano incluyendo funcionarios y colaboradores; siendo esta una empresa pequeña en número de empleados, cuenta con el alto compromiso del personal para desempeñar diferentes tipos de funciones a lo largo de los procesos que hacen parte de la cooperativa, igualmente cuenta con la participación de varios colaboradores, los cuales como asociados ejercen funciones de alta importancia en la operación de CARDIOCOOP.
- **Diferentes modalidades de crédito:** Este es el principal servicio que presta la cooperativa y es la principal fuente de ingresos. El servicio de crédito es considerado una directriz de la cooperativa ya que también constituye el principal interés del afiliado al momento de la vinculación. Por su mencionada importancia, la cooperativa busca mejorar constantemente este servicio diseñando diferentes modalidades de crédito acordes a las necesidades de los asociados.
- **Bienestar social al afiliado y su familia – Rentabilidad social:** Como cooperativa, CARDIOCOOP busca ofrecer programas de formación, esparcimiento e integración a sus asociados y su grupo familiar, logrando de esta forma una rentabilidad social, la cual está representada por el bienestar del afiliado y su familia.

- **Estabilidad financiera:** Mediante una operación transparente y la correcta utilización de los recursos CARDIOCOOP garantiza que los aportes de sus afiliados permanezcan seguros.
- **Mejora continua:** Esta directriz hace parte de la implementación del SGC en CARDIOCOOP, con lo que la cooperativa hace énfasis en el compromiso por mejorar constantemente todos sus procesos buscando de esta forma crecer como cooperativa en cuanto a número de asociados y participación de los servicios prestados.

De acuerdo a las anteriores directrices y teniendo en cuenta los requisitos de la norma en cuanto a la política de calidad, se formuló la siguiente política de calidad:

“ En CARDIOCOOP basados en principios de equidad, solidaridad y con el alto compromiso de un excelente equipo humano, ofrecemos servicios de crédito y programas de bienestar social buscando satisfacer las necesidades de nuestros asociados. Convirtiéndonos así en una empresa financieramente estable, socialmente rentable, con una cultura de mejora continua en todos nuestros procesos.”

Análisis de la política de acuerdo a las directrices:

No.	DIRECTRIZ	POLITICA
1	Base de Valores y principios	En CARDIOCOOP trabajamos con una base de valores y principios.
2	Equipo humano altamente comprometido	Alto compromiso de un excelente equipo humano.
3	Satisfacer la necesidades de nuestros clientes	Búsqueda de la satisfacción de nuestros asociados.
4	Bienestar social al afiliado y su familia	Ofreciendo programas de bienestar social, convirtiéndonos en una empresa socialmente rentable.
5	Estabilidad financiera	Convirtiéndonos en una empresa financieramente estable
6	Mejora continua	Con una cultura de mejora continua en todos los procesos

Tabla 7 Relación de las directrices con la política de calidad

Fuente: La Autora

Una vez formulada la política de calidad, esta se socializó con todos los empleados, colaboradores y miembros del Consejo de Administración de CARDIOCOOP, para facilitar la recordación y el entendimiento de la política de calidad entre los miembros de CARDIOCOOP, durante la socialización se distribuyó un folleto con información referente al sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP incluyendo la política de calidad (Figura 7) Así mismo, se publicó la política de calidad en todas las sedes de CARDIOCOOP y en los puntos de atención de los servicios que administra la cooperativa (Cafetería y Fotocopiado) con la finalidad que esta fuera comprendida por los empleados y colaboradores de CARDIOCOOP así como los asociados y usuarios del servicio. El nivel de comprensión y entendimiento fue evaluado a través de los procesos de Auditoría Interna.

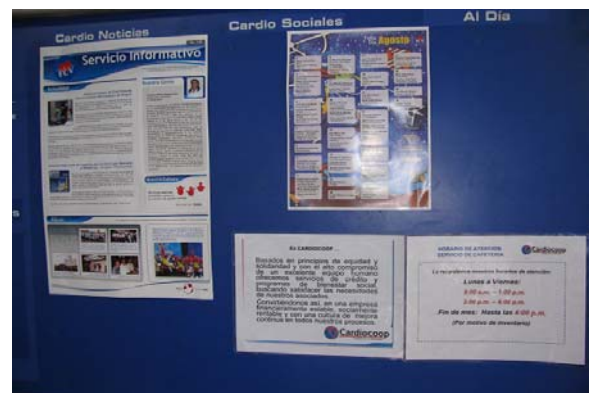


Figura 7. Folleto Política de Calidad
Figura 8. Publicación de la Política de Calidad

5.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

La política de calidad y los objetivos de calidad se establecen con el fin de proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. Los objetivos de calidad tienen que ser

coherentes con la política de calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe ser medible.⁸

La formulación de los objetivos de calidad de CARDIOCOOP, se hizo mediante un despliegue de la política de calidad y junto con la Gerencia se definieron los siguientes objetivos de calidad para CARDIOCOOP:

- Garantizar la atención de requerimientos de servicios de nuestros asociados.
- Brindar apoyo y colaboración a nuestros asociados y su núcleo familiar
- Promover programas que fortalezcan las competencias de los funcionarios, mediante la capacitación en procedimientos de trabajo, desarrollo personal y profesional hacia el servicio de la Cooperativa.
- Fortalecer el desarrollo integral de los asociados y la mejora en su calidad de vida mediante de programas capacitación y de bienestar social.
- Garantizar la estabilidad financiera y el crecimiento de la cooperativa.
- Mantener una cultura de calidad y mejoramiento continuo con enfoque al cliente.

Con el objetivo de garantizar el compromiso de la organización en cuanto a la calidad, se diseñaron los siguientes indicadores de gestión, los cuales permiten medir el cumplimiento de los objetivos de calidad:

DIRECTRIZ	OBJETIVO	INDICADORES
1	1. Garantizar la atención de requerimientos de servicios de nuestros asociados	Nivel de Atención a Requerimientos
	2. Brindar apoyo y colaboración a nuestros asociados y su núcleo familiar	Razón solidaridad
2	3. Desarrollar las competencias del personal enfocado a crear una cultura de servicio en la Cooperativa	Capacitación personal

⁸ NTC ISO 9000:2005, ICONTEC

3	4. Aumentar la satisfacción de nuestros asociados	Nivel de Satisfacción de Asociados
4	5. Fortalecer el desarrollo integral de los asociados y la mejora en su calidad de vida mediante programas capacitación y de bienestar social.	Participación programas de bienestar social
5	6. Garantizar la estabilidad financiera y el crecimiento de la cooperativa	Cumplimiento presupuestal
6	7. Mantener una cultura de calidad y mejoramiento continuo con enfoque al cliente.	Satisfacción cliente
		Eficiencia procesos

Tabla 8 Relación de Directrices de la política, objetivos de calidad e Indicadores
Fuente: La Autora

En el capítulo 7. se profundizará en cuanto a los indicadores de gestión de CARDIOCOOP.

5.6 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE CARDIOCOOP

La identificación de los procesos de CARDIOCOOP, se enfocó en los procesos que agregan valor, permitiendo conocer su interacción, diseñar mecanismos de control y definir responsables.

Partiendo de la definición básica de proceso, siendo este cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas. En un taller que involucró a todo el personal administrativo de CARDIOCOOP, se identificaron las principales actividades realizadas en la cooperativa y se clasificaron de acuerdo a su jerarquía y funcionalidad según se observa en la Tabla No. 9.

Los procesos se clasificaron por su FUNCION (características de realización u operación) o por su JERARQUÍA (por su ubicación o relación con los demás procesos) es decir, según la complejidad de las actividades relacionadas con el proceso. Para el desarrollo del mapa de procesos de la Cooperativa se clasificaron los procesos por su FUNCION así:

- **Procesos de Direccionamiento:** Establecen los lineamientos hacia el alcance de los propósitos fundamentales de la cooperativa, estos procesos son planeados y ejecutados por las directivas de CARDIOCOOP (Gerencia, Consejo de Administración y Asamblea).
- **Procesos Misionales:** Son la razón de ser de la CARDIOCOOP y por lo mismo corresponden a la principal fuente de ingresos de la cooperativa y están directamente relacionados con la satisfacción de los clientes.
- **Proceso de apoyo:** Si bien estos procesos no son la razón de ser de la cooperativa y no tienen un contacto directo con el cliente, son una parte fundamental en el desarrollo de su operación ya que suministran recursos y servicios al interior de la organización.

CLASIFICACIÓN	JERARQUIA			FUNCION		
	Proceso	Subproceso	Actividad	Estratégico	Misional	Apoyo
Afiliación y Aporte	X				X	
Crédito y Cartera	X				X	
Fotocopiado			X		X	
Venta de Insumos			X		X	
Cafetería			X		X	
Contable	X					X
Satisfacción al usuario			X		X	
Bienestar social	X				X	
Desarrollo organizacional	X					X
Asamblea y consejo		X		X		
Mercadeo	X				X	
Compras y convenios		X				X
Gestión de Calidad	X			X		

Tabla 9. Clasificación de los procesos de acuerdo a su función y jerarquía.

Fuente: La Autora

De acuerdo a su jerarquía, se identificaron como procesos las actividades referentes a:

- Afiliación y aporte
- Crédito y cartera
- Bienestar Social
- Mercadeo

- Desarrollo Organizacional
- Gestión de Calidad.

Esta clasificación permitió identificar como procesos las actividades de Mercadeo y Desarrollo Organizacional, las cuales se venían realizando de una forma empírica y no estaban estructuradas como proceso y se creó el proceso de Gestión de Calidad.

Aunque los principales servicios que presta la cooperativa son el aporte y crédito, la prestación de otros servicios al personal de la empresa patronal, tienen gran importancia en la operación de la cooperativa, representando una importante fuente de ingresos y permitiendo diversificar la inversión del capital social.

Estos servicios se han ido creando según las necesidades de la empresa patronal y si bien, estos no corresponden a la razón de ser de la cooperativa, también requieren ser estandarizados y controlados como los demás procesos.

Una vez definidos los procesos por su jerarquía, se realizó la clasificación de estos por su funcionalidad y de esta forma se definió el del mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP.

MAPA DE PROCESOS DE CARDIOCOOP

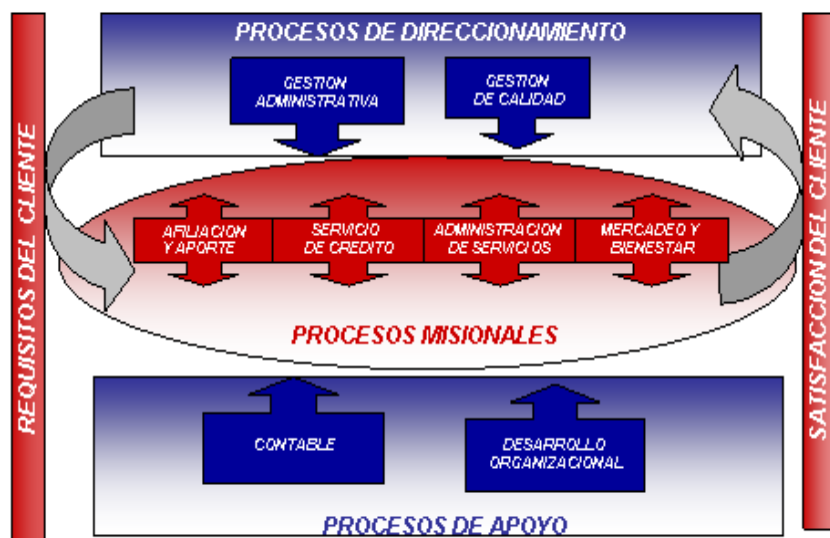


Figura 9. Mapa de Procesos CARDIOCOOP.
Fuente: La Autora

En los Procesos de Direccionamiento se incluyeron los procesos de Gestión Administrativa y Gestión de Calidad por ser estos procesos los que dan las directrices para el manejo y mejoramiento de la cooperativa.

En los Procesos Misionales, se incluyeron los procesos que están en contacto directo con el cliente, como Afiliación y Aporte, Crédito, Bienestar y se creó un proceso que administrará los servicios que presta CARDIOCOOP a otras instituciones como es el caso de Fotocopiado y Cafetería. El proceso de Mercadeo, que está relacionado con todos los convenios que se realizan en CARDIOCOOP con el fin de prestarle servicios adicionales al asociado y su núcleo familiar, se unificó con el proceso de Bienestar por tener estos dos procesos la misma finalidad.

En los procesos de Apoyo, se incluyó el proceso Contable, el cual representa la base de toda la información contable, tributaria y financiera de CARDIOCOOP y se

creó el proceso de Desarrollo Organizacional, debido a la importancia que tiene el talento humano en la gestión de CARDIOCOOP y por ser esta una de las directrices definidas en la cooperativa.

5.6.1 Procesos de Direccionamiento

- **Gestión Administrativa:** Incluye todas las actividades de planeación y direccionamiento de la cooperativa, de este proceso hace parte la asamblea y consejo además de la Gestión Gerencial de CARDIOCOOP.
- **Gestión de Calidad:** Este fue un proceso implementado para fortalecer el funcionamiento del SGC. El proceso es liderado por la dirección y gestionará la mejora continua en la cooperativa.

5.6.2 Procesos Misionales

- **Afiliación y Aporte:** Es uno de los procesos más importantes dentro de la organización ya que es el alimentador de todos los procesos de la cooperativa, permite no solo la consecución de recursos sino la vinculación de nuevos asociados a la cooperativa.
- **Crédito y Cartera:** Este proceso representa la principal fuente de ingresos y en la mayoría de los casos el servicio de crédito es la principal expectativa de los asociados al vincularse a la cooperativa. Por su parte el manejo de la cartera representa la solvencia de la cooperativa garantizando su estabilidad y permanencia.
- **Administración de servicios:** De este proceso hacen parte diferentes actividades que realiza la cooperativa para la consecución de ingresos, dentro de este proceso se encuentran los servicios de Fotocopiado, venta de material institucional y cafetería y todos los nuevos proyectos que adelanta la cooperativa en busca de generar nuevas fuentes de ingresos.

- **Mercadeo y Bienestar Social:** Este proceso comprende los servicios que generan bienestar a los asociados y su núcleo familiar mediante la realización de actividades recreativas y educativas. Así mismo la gestión y prestación de servicios complementarios al asociado mediante convenios con otras empresas como aseguradoras, agencias de viaje, almacenes de venta de electrodomésticos entre otras.

5.6.3 Procesos de apoyo

- **Proceso Contable:** Es un proceso de soporte muy importante para la organización ya que permite mantener actualizada la información financiera, contable y tributaria.
- **Desarrollo Organizacional:** Gestiona el desarrollo del talento humano mediante procesos de selección, evaluación y capacitación e incentivos para el personal de CARDIOCOOP.

En las entradas del SGC se encuentran las necesidades de los asociados a la cooperativa que requieren servicios de crédito y programas de bienestar social, además de los clientes a los que la cooperativa presta otros servicios como el de fotocopiado o cafetería.

Entre las salidas del sistema encontramos clientes y asociados satisfechos al igual que es importante para la cooperativa brindar satisfacción al núcleo familiar del asociado mediante programas de bienestar social.

5.6.4 Responsables de los procesos

El responsable en cada proceso es la persona que mantiene el proceso bajo control y administra los recursos necesarios para lograr el objetivo.

Para la definición de los líderes de proceso se tuvieron en cuenta las funciones realizadas por los miembros de la organización, así como sus competencias, definiendo los siguientes papeles en el liderazgo de cada proceso:

PROCESO	LIDER
Gestión Administrativa	Gerente
Gestión de Calidad	Gerente
Afiliación y Aporte	Aux. Administrativo
Crédito y Cartera	Aux. de Crédito y Cartera
Administración de Servicios	Aux. Administrativo
Mercadeo y Bienestar Social	Gerente
Contable	Contador
Desarrollo Organizacional	Gerente

Tabla 10 Líderes de Proceso

Fuente: Autora

Es importante resaltar en el desarrollo de esta etapa, que por el tamaño de la cooperativa, se vio la necesidad que una persona fuera el líder de varios procesos a la vez. Aquí se evidenció el marcado enfoque que tienen las organizaciones a cumplimiento de funciones y no de gestión procesos que integran un sistema organizacional, para esto se requirió un intenso acompañamiento en enseñar y plasmar como interactuaban los procesos al interior de la cooperativa y como el líder no cumplía funciones sino que sus actividades respondían a las necesidades enmarcadas en uno o varios procesos definidos. Finalmente esto fue muy satisfactorio para el personal y generó un cambio positivo en el desarrollo de los procesos y el entendimiento del mapa de procesos de la Cooperativa.

5.6.5 Caracterización de los procesos

Los procesos identificados son detallados mediante caracterizaciones, las cuales permiten identificar los elementos de entrada, salidas, proveedores, clientes y actividades realizadas así como los recursos y controles necesarios en cada proceso. La caracterización de los proceso se realizó a través de un análisis por los líderes de cada proceso con el autor del proyecto. Este ejercicio buscaba no

sólo la identificación de los componentes del proceso, sino la identificación por sus líderes de la interacción de los mismos al interior de la cooperativa.

En todo proceso se definieron y establecieron las siguientes características:

- **Objetivo:** Propósito del proceso, define que se pretende lograr con este.
- **Responsable:** Esta persona es líder del proceso, es quien orienta, observa, mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** Determina el inicio y el fin del proceso como referencia. También puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afecten el objetivo.
- **Entradas o Insumos:** Todo lo que requiere como Insumo para ser transformada en producto final, también incluye la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permita hacer ajustes al proceso.
- **Proveedores:** Se debe determinar quien provee los insumos, es decir, quien es el proveedor (interno o externo) y cuál es el proceso que lo provee de esta forma se determina con quien interactúa el proceso.
- **Actividades:** Conjunto de acciones realizadas durante el proceso, están establecidas dentro del ciclo PHVA, incluyendo actividades de planeación, operación, medición finalizando con la retroalimentación.
- **Salidas o Productos:** Contiene todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno o externo. Puede ser tangible, cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio. También se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones.
- **Clientes:** Se debe conocer a quien se entregan los productos, es decir quién es el cliente (interno o externo), cual es el proceso que lo requiere

para saber con quién interactúa o a quien se dirige para verificar los resultados.

- **Recursos:** Todo aquello que permite transformar los insumos en producto, dentro de estos recursos se encuentran: Talento humano, maquinarias y equipos, muebles, medios logísticos o tecnología dura y blanda, en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.
- **Requisitos:** Incluye requisitos internos y externos tales como normas, leyes o decretos que se deben tener en cuenta para la ejecución del proceso.
- **Documentos:** Son todos los documentos pertenecientes al proceso como: Instructivos, procedimientos, manuales, etc.
- **Registros:** Son un tipo específico de documento donde se llevarán las evidencias de las operaciones.
- **Seguimiento y Medición:** Son aquellas herramientas que miden la gestión del proceso.

5.6.6. Control de los procesos

Para medir el desempeño de los procesos de CARDIOCOOP se diseñaron los indicadores operativos. Los indicadores son una forma de retroalimentar el proceso y monitorear el avance en las actividades que lo componen, buscando apoyar la toma de acciones encaminadas a la mejora. En el Capítulo 7 correspondiente a la evaluación del SGC, se profundizará el tema de indicadores.

5.6.7 Definición de parámetros generales para estructurar el SGC

Paralelamente a la descripción de los procesos se definieron los parámetros necesarios para el control de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los objetivos principales de la documentación de una organización, independientemente que se tenga o no implementado formalmente un Sistema de Gestión de Calidad son:⁹

- a) **Comunicación de la información:** Como una herramienta para la comunicación y la transmisión de la información. El tipo y la extensión de la documentación dependerá de la naturaleza de los productos y procesos de la organización, del grado de formalidad de los sistemas de comunicación y de la capacidad de las personas para comunicarse dentro de la organización, así como de su cultura.
- b) **Evidencia de la conformidad:** Aporte de evidencia de que lo planificado se ha llevado a cabo realmente.
- c) **Compartir conocimientos:** Para difundir y preservar las experiencias de la organización.

Por ser la gestión documental de una organización la base para la implementación de un sistema de gestión, las primeras actividades de documentación se enfocaron en los procedimientos obligatorios de acuerdo a la NTC ISO 9001:2008, y se establecieron los siguientes procedimientos documentados obligatorios:

- Procedimiento control de documentos
- Procedimiento control de registros
- Procedimiento de auditorías internas
- Procedimiento control de producto no conforme
- Procedimiento acciones correctivas
- Procedimiento acciones preventivas.

⁹ ISO/TC 176/SC 2/N 525R2 ¿Que es un "documento"? - Definiciones y referencias

Con el fin que la cooperativa demuestre la implementación eficaz de su SGC, puede ser necesario desarrollar documentos diferentes a los procedimientos documentados. No obstante, los únicos documentos mencionados específicamente en la Norma ISO 9001: 2008 son:

- Política de la calidad (apartado 4.2.1 a)
- Objetivos de la calidad (apartado 4.2.1 a)
- Manual de la calidad (apartado 4.2.1l b)

Adicionalmente existen varios requisitos de la Norma ISO 9001:2008 con los que la cooperativa podría aportar valor a su SGC y demostrar conformidad mediante la preparación de otros documentos, incluso cuando la norma no los exige específicamente. Algunos de estos son:

- Mapas de proceso y descripciones de proceso.
- Organigrama
- Especificaciones
- Instrucciones de trabajo
- Documentos que contengan comunicaciones internas
- Listas de proveedores aprobados

Para la Cooperativa de Trabajadores de la Fundación Cardiovascular – CARDIOCOOP, teniendo en cuenta las especificaciones de la norma y las necesidades de documentación identificadas en cada proceso, se definieron los siguientes tipos de documentos:

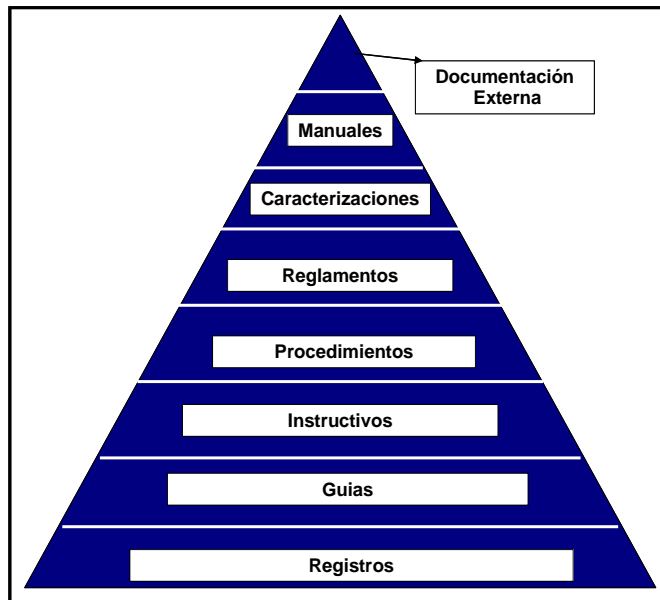


Figura 10 Gestión Documental de CARDIOCOOP.
Fuente: La Autora

- **Documentación Externa:** Son aquellos documentos emitidos por una entidad diferente a la cooperativa que proporcionan información indispensable para el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la cooperativa como normas, leyes o decretos.
- **Manual de Calidad:** Documento que especifica el Sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP.
- **Caracterización de Procesos:** Es un documento en el que se especifica el conjunto de actividades realizadas al interior de un proceso para transformar unos elementos de entrada en resultados o elementos de salida (productos/servicios). Permite conocer la interacción de los procesos de CARDIOCOOP, definiendo sus actividades, según el ciclo PHVA y los responsables para llevar a cabo cada actividad.

- **Procedimientos:** Forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso.
- **Instructivos:** Documento que describe de forma detallada una actividad específica.
- **Guías:** Documentos que proporcionan una ayuda a la realización de ciertas actividades que se realizan frecuentemente, mediante recomendaciones o sugerencias.
- **Registros:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.

La elaboración de documentos que componen el Sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP, se basa en lo establecido en el procedimiento de control de documentos (Anexo E), siguiendo los parámetros establecidos en la guía para la elaboración de documentos (Anexo F).

6. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Una vez finalizada la etapa de planeación del Sistema de Gestión de Calidad y teniendo claro los procesos y sus respectivos responsables, se definieron las actividades necesarias para continuar con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en CARDIOCOOP, como son: capacitación para la implementación del SGC, levantamiento de documentación del proceso, socialización y aplicación de herramientas, mejoras y estandarización de procesos.

6.1 Capacitación de los procesos

Durante el desarrollo del proyecto se evidenció que un componente importante para la documentación e implementación de los procesos, es fortalecer el entendimiento que tengan los trabajadores de los requisitos a cumplir tanto de la NTC ISO 9001:2008 como de la Cooperativa y la forma como estos se pueden ajustar a sus actividades diarias, ya que ellos son la principal pieza en la realización de la documentación por la experiencia y habilidad que poseen en la ejecución de las actividades. Debido a esto, la metodología en la documentación de los procesos estuvo antecedida por actividades de capacitación donde se analizaban los requisitos de la norma, el concepto del tema, se referenciaban buenas prácticas de otras empresas o sectores que aplicarían para el proceso y se procedía a desarrollar las actividades necesarias para levantar la documentación del proceso. Estas capacitaciones se desarrollaron dentro del plan de capacitaciones descrito en el numeral 5.2 del presente proyecto (Anexo C)

6.2 Levantamiento de la documentación

De acuerdo los parámetros para el desarrollo de la documentación definidos en el numeral 5.6.7 del capítulo anterior, se realizó la priorización de los procesos

identificados en el mapa de procesos, definiendo tiempos, áreas, responsables y secuencia de las actividades a documentar.

En la Gestión documental de un sistema es de vital importancia que se identifiquen las actividades a documentar, es decir las actividades críticas que requieran ser estandarizadas. En la identificación de las actividades a documentar se tuvieron en cuenta: las que presentaran mas variabilidad, las que tuvieran un mayor impacto económico dentro de la cooperativa y las que afectaran la satisfacción del cliente. Adicionalmente se tuvo en cuenta la siguiente técnica que permitía evaluar la necesidad de estandarizar o no una actividad teniendo en cuenta su relevancia:

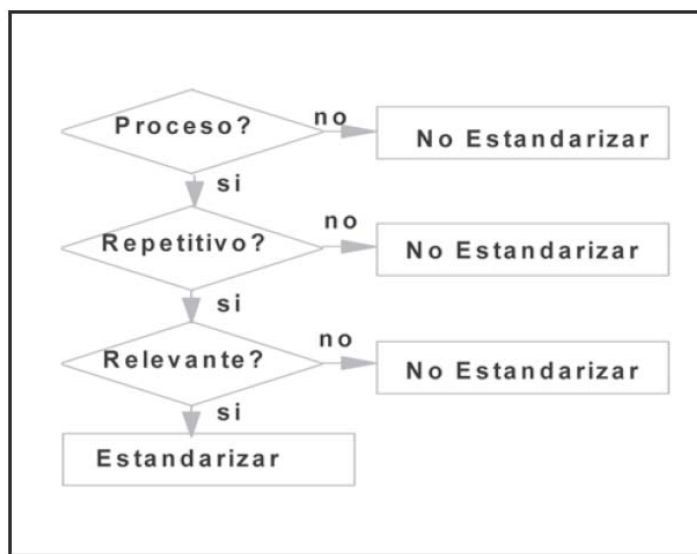


Figura 11. Criterios para la estandarización de procesos
Fuente: Guías PAMEC¹⁰.

El levantamiento de la documentación se inició con las caracterizaciones de cada proceso, su estructura se definió en el numeral 5.6.5 en el capítulo anterior y se realizaron con el líder o responsable del proceso. En las caracterizaciones se identificaron de manera detallada las actividades realizadas al interior del proceso

¹⁰ Guías básicas para la implementación de las pautas de auditoría para el mejoramiento de la calidad en la atención en salud

y se definió la documentación requerida para el mismo según los criterios para la estandarización de procesos de la Figura 11.

De acuerdo a la metodología planteada, la caracterización de los procesos enfocó su desarrollo en el ciclo PHVA, esto llevó a los líderes del proceso a pensar de manera estructurada el desarrollo de su proceso y más aún en la etapa del "cómo planear mi proceso?", para esto fue necesario fortalecer mediante capacitaciones el Ciclo PHVA y cómo aplican el PHVA tanto en la vida personal como en los procesos, mediante ejemplos sencillos que facilitaran el entendimiento del ciclo. Esto asegura aún más la interiorización de la cultura de calidad en la Cooperativa. (Anexo G Caracterización de los procesos)

La siguiente tabla muestra la relación de los requisitos de la norma en cada proceso caracterizado:

Caracterización	Objetivos del Proceso	Requisitos NTC ISO 9001:2008
Gestión Administrativa	Administrar eficazmente los recursos cumpliendo con la regulación establecida por los órganos de control	4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4.1, 5.4.2, 5.5.1, 5.5.2, 5.5.3, 5.6, 6.1, 8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3
Gestión de Calidad	Mejorar la eficacia del SGC de CARDIOCOOP mediante: la gestión para el adecuado control de la documentación interna y externa del sistema, la identificación y control del producto no conforme, la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora y la realización de auditorías internas de calidad.	4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.5.3, 8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3
Afiliación y Aporte	Gestionar y ejecutar la vinculación de afiliados a la cooperativa y el apropiado recaudo de sus aportes durante el tiempo de permanencia como asociados en CARDIOCOOP	4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.5.3, 7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3
Crédito y Cartera	Gestionar el análisis, desembolso y recaudo de créditos de corto y largo plazo a los afiliados a CARDIOCOOP que cumplan con las políticas de crédito establecidas por el consejo administrativo.	4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.5.3, 7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3
Mercadeo y	Diseñar y ejecutar estrategias que contribuyan al	4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3,

Bienestar	crecimiento de la base social y posicionamiento de la cooperativa así como la satisfacción del asociado. Gestionar la realización de programas de Bienestar social dirigidos al afiliado y su núcleo familiar.	4.2.4, 5.5.3, 7.1, 7.2, 7.4, 7.4.1, 7.4.2, 7.4.3, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3
Administración de Servicios	Administrar la prestación de diferentes servicios adicionales a los de crédito y aporte que generen rendimientos financieros a la cooperativa y la satisfacción del cliente.	4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.5.3, 7.1, 7.2, 7.4, 7.4.1, 7.4.2, 7.4.3, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3
Contable	Generar los informes sobre la situación financiera de la cooperativa, mediante la recopilación y procesamiento de la información contable dentro del marco legal.	4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 8.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.3, 8.4, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3
Desarrollo Organizacional	Promover el desarrollo del personal de la cooperativa a través del procesos adecuado de selección, contratación, capacitación y evaluación del desempeño . Suministrar las condiciones necesarias en el ambiente laboral para el correcto cumplimiento de las funciones propias de cada cargo.	4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.2, 5.4.1, 5.4.2, 6.2, 8.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.3, 8.4, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3

Tabla 11. Caracterización de los procesos y requisitos de la norma

Fuente: La Autora

6.2.1 Documentación por procesos:

La priorización dada a los procesos a documentar obedeció el siguiente orden: Se inicio con la documentación del Proceso Gestión de Calidad ya que en este se establecen la base para la gestión documental del sistema, posteriormente se levantó la documentación de los procesos de direccionamiento como una forma de acentuar el conocimiento de las políticas que rigen la organización y para generar un mayor compromiso de la dirección desde el inicio del levantamiento de la documentación, seguido a los procesos de dirección se estableció la documentación de los procesos misionales, en estos procesos se requirió un mayor trabajo, debido a que estos son percibidos directamente por el cliente y generan mayor impacto en su satisfacción. Finalmente se documentaron los procesos de apoyo, trabajo que se facilitó una vez se tenía una visión global de todo el funcionamiento de la organización.

A medida que la documentación se desarrollaba, ésta se validó con el responsable del proceso y una vez ajustada, se socializaba con todo el personal que estuviera implicado en su utilización; esta metodología se aplicó teniendo en cuenta que no se podía esperar a tener en su totalidad la documentación requerida por el sistema para ser implementada pues esto requeriría de más tiempo de adaptación y mejoras a los procesos estandarizados.

El levantamiento de la documentación de los procesos que hacen parte del sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP estaba estimado para realizarse en un periodo de dos (2) meses y se ejecutó en un periodo de tres (3) meses, debido a que por las ocupaciones diarias de los trabajadores fue necesario posponer en algunas ocasiones el trabajo.

Los tipos de documentos generados al interior de cada proceso se observan en la tabla 12, los cuales se estructuraron de una forma entendible buscando que relataran lo más sencilla posible la manera de hacer las cosas en la realidad.

TIPO DE DOCUMENTO	CANTIDAD
Caracterizaciones	8
Manuales	5
Procedimientos	10
Instructivos	12
Reglamentos	6
Guías	12
Registros	94

Tabla 12. Documentación Generada en el SGC de CARDIOCOOP
Fuente: La Autora

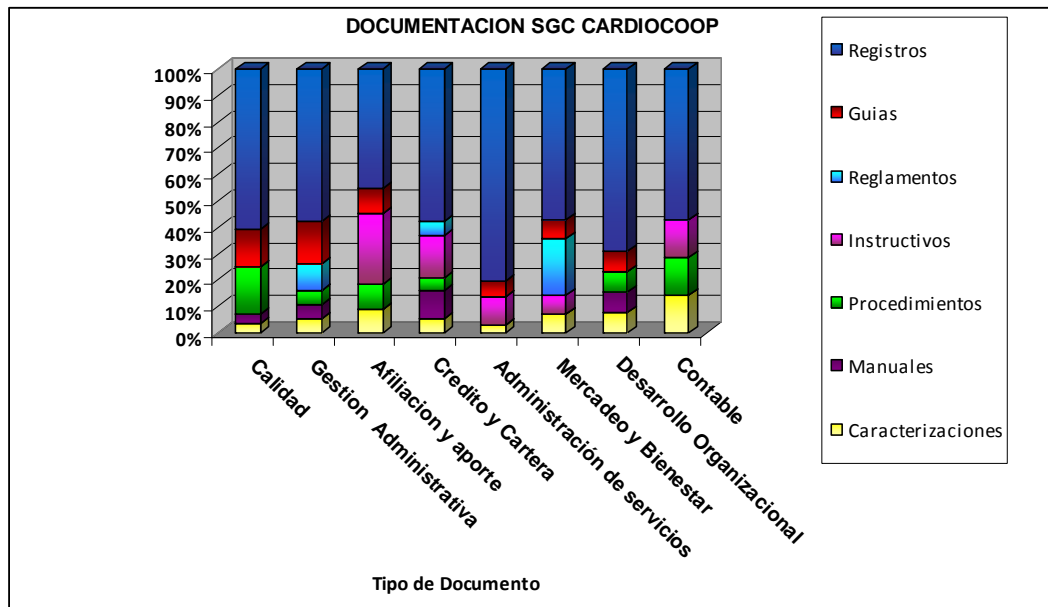


Figura 12. Documentación del SGC de CARDIOCOOP
Fuente: La Autora

No se utilizaron diagramas para la descripción de los procesos debido a que en un futuro su modificación estaría condicionada a que existiera una persona dentro de la organización que tuviera la habilidad para el manejo de estos programas.

6.2.1.1 Proceso Gestión de Calidad

El proceso de Gestión de Calidad fue creado ya que no estaban definidas sus actividades dentro de la organización. El trabajo de documentación de este proceso inició con los procedimientos obligatorios de la norma de los cuales ya se había documentado el procedimiento control de documentos y control de registros. (Anexo E). Adicional a los procedimientos obligatorios se diseñaron algunas guías que representaban documentos de soporte para el desarrollo de ciertas actividades, por ejemplo: La guía para la medición de la satisfacción del cliente (Anexo H), guía para el manejo de Quejas, reclamos y sugerencias y guía para la revisión por la dirección.

Aspectos Relevantes del proceso de Gestión de Calidad:

a) Medición de la Satisfacción del cliente:

Dentro del proceso de Gestión de Calidad y para dar cumplimiento al numeral 8.2.3 de la norma, referente a la medición de la satisfacción del cliente, se diseñó y aplicó una herramienta que permitiera medir el grado de satisfacción en que se cumplen los requisitos del cliente (Asociados y otros clientes de los servicios de fotocopiado y cafetería) (Ver ANEXO I - Encuesta de Satisfacción). Por ser esta la primera vez que se estableció comunicación con el asociado por este medio, en esta encuesta se analizaron otros aspectos considerados importantes para la formulación de estrategias encaminadas a incrementar la satisfacción del asociado, tales como: canales de comunicación que preferiría, motivación de vinculación y sentido de pertenencia a la cooperativa.

Para medir la satisfacción de los clientes en los servicios que presta CARDIOCOOP se definieron los siguientes atributos de calidad para cada servicio:

Satisfacción Asociados:

- Servicio de crédito: Agilidad, trámites requeridos, montos máximos aprobados, tasa de interés y exactitud en la facturación.
- Atención brindada en las oficinas: Cordialidad, claridad en la información, oportunidad en el servicio.

Satisfacción clientes servicios Fotocopiado y Cafetería:

- Servicio de Fotocopiado: Disponibilidad del servicio, calidad de la imagen, atención recibida, exactitud en la facturación
- Servicio de Cafetería: Calidad de los productos, variedad en los productos, atención recibida y exactitud en la facturación.

La encuesta fue aplicada en las sedes de Bucaramanga, Santa Martha e Ibagué con una muestra representativa obtenida mediante muestreo estratificado según las especificaciones de la guía para la medición de la satisfacción (Anexo H).

Los resultados más relevantes de la encuesta de satisfacción fueron:

Motivación del asociado para vincularse a la cooperativa:

Esta pregunta se hacía con el objetivo de conocer cuáles eran los intereses que llevaron al asociado a vincularse a la cooperativa. Esto con el fin de analizar hacia donde se inclinaban sus motivaciones y poder plantear los servicios y estrategias de la cooperativa en un futuro.

	Ahorro	Crédito	Solidaridad	Bienestar
B/manga	85%	6%	6%	3%
Sta. Marta	54%	46%		
Ibagué	54%	35%	7%	4%

Tabla 13. Principal Motivación del Asociado para vincularse a la cooperativa.
Fuente: Medición de satisfacción del cliente CARDIOCOOP 2010

Se observa en la tabla 13, que en todas las sedes especialmente en la de Bucaramanga el principal interés de los asociados es el ahorro. Lo cual es importante para la formulación de nuevos servicios en el direccionamiento de la cooperativa debido a que actualmente la cooperativa no presta servicio de ahorro sino aporte. A partir de estos resultados las directivas de la cooperativa contemplaron la creación del servicio de ahorro como una estrategia para la mejora a implementarse en el 2011.

Según se observa en los resultados, el porcentaje de asociados que se vincularon a la cooperativa motivados por la solidaridad y bienestar es muy bajo en todas la sedes, esto evidenció una oportunidad de mejora que permita rescatar e inculcar los valores de solidaridad y fortalecer los programas de bienestar en los asociados por ser esta una empresa de economía solidaria.

Satisfacción en el servicio de crédito:

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
B/manga	46%	38%	13%	
Sta. Marta	0%	40%	60%	
Ibagué	46%	54%		

Tabla 14. Resultados de la medición de la agilidad en los créditos
Fuente: Medición de satisfacción del cliente CARDIOCOOP 2010

Bucaramanga e Ibagué presentaron una valoración proporcional donde se resalta la aceptación generalizada en cuanto a la agilidad en el servicio de crédito. Se evidenció una oportunidad de mejora en la aprobación de los créditos en Santa Marta donde se tiene una muy poca aceptación de este criterio por parte de los asociados.

Posterior a conocer los resultados se realizó un análisis de causas con el Gerente, el líder del proceso de Crédito y el comité de crédito donde se identificó que la baja satisfacción en cuanto a agilidad de créditos en la sede Santa Marta se debía a las demoras en los entes patronales para la pre-aprobación, esto llevo a definir estándares de tiempos tanto para CARDIOCOOP como para la empresas patronales del asociado que agilizará la operación, mejorara la comunicación con el asociado, a la vez que fueran tiempos competitivos con el sector bancario.

Satisfacción en la atención recibida - Oportunidad en el servicio

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
B/manga	37%	48%	11%	4%
Sta. Marta	58%	17%	25%	
Ibagué	46%	54%		

Tabla 15. Resultado de la medición de oportunidad en el servicio
Fuente: Resultados de la medición de satisfacción del cliente CARDIOCOOP 2010

Si bien, los resultados en oportunidad en el servicio son buenos en las diferentes sedes, se observa un 25% de insatisfacción en la sede de Santa Marta y de acuerdo al análisis realizado se encontró que el medio tiempo asignado para el horario de atención en Sta. Marta no es suficiente, además que no cuentan con canales de comunicación alternos. A partir de esta Medición y del aspecto de

Canales de comunicación que prefieren los asociados (Tabla No. 16), se realizó la contratación de una empresa de Diseño de Páginas Web para el desarrollo del sitio web de la Cooperativa.

	Atención personalizada	Contacto telefónico	Página Web	e-mail
B/manga	45%	29%	23%	3%
Sta Marta	100%			
Ibagué	47%	16%	21%	16%

Tabla 16. Canales de comunicación preferidos por el asociado.

Fuente: Medición de la satisfacción del cliente CARDIOCOOP 2010

b) Otros mecanismos de comunicación con el cliente:

Según el requisito 7.2.3 de la norma, la organización debe establecer disposiciones para la retroalimentación del clientes incluyendo sus quejas. Para asegurar el cumplimiento de este requisito, en el mes de Abril se instalaron cuatro (4) buzones de sugerencias en las sedes de Instituto del Corazón y Centro Tecnológico Empresarial de Floridablanca (Sede administrativa y cafetería) e Instituto del Corazón de Santa Marta.



Figura 13. Buzones de sugerencias CARDIOCOOP

La posibilidad de utilización de estos canales de comunicación se informó a través de un correo electrónico a los asociados y se estableció una guía para el análisis de quejas, reclamos y sugerencias generadas por parte de los asociados. Durante el mes de mayo, los buzones se revisaron con una frecuencia quincenal, según lo

establecido en la guía para el análisis de quejas y reclamos, sin embargo no se encontraron quejas de los clientes por este medio. En el mes de Junio, se incentivó a los asociados al uso del buzón de sugerencias a través de los empleados que prestan el servicio en las diferentes sedes y al finalizar el mes se recibieron y analizaron tres (3) sugerencias en el servicio de cafetería referentes a la variedad en los productos, dos (2) en Santa Marta referentes a la extensión de los horarios de atención y demoras en la aprobación de créditos y tres (3) en la sedes administrativa de la cooperativa en Floridablanca en cuanto a las tasas de interés y demoras en el servicio de crédito y el valor a pagar por gastos administrativos.

Del análisis de estos resultados se definió la reducción de una 50% de los gastos administrativos para la gestión de los créditos solicitados y se presentó al Comité de Créditos la necesidad de generar políticas para el ajuste de tasa de interés de acuerdo a las tasas actuales del mercado.

c) Manual de Calidad:

Uno de los aspectos a resaltar en el proceso de Gestión de Calidad, fue la elaboración del manual de calidad, dándole cumplimiento al requisito 4.2.2 de la norma. Este documento es de gran importancia para el SGC ya que incluye los aspectos generales que permiten tanto a los clientes internos como externos el conocimiento del SGC de CARDIOCOOP.

Una de las finalidades de este documento será facilitar los procesos de inducción del personal de la cooperativa, así como la presentación ante asociados, proveedores y empresas con las cuales se requiera realizar convenios comerciales.

Este documento se realizó como parte final del proyecto debido a que para el autor era necesario desarrollar todos los elementos componentes del sistema y

poder estructurar de manera adecuada el manual de Calidad. ANEXO J Manual de Calidad.

Listado de Documentos y Registros Generado en el proceso Gestión de Calidad:

CODIGO	NOMBRE
CAL-CAR-01	Caracterización Proceso Gestión de Calidad
CAL-MAN-01	Manual de Calidad
CAL-PRO-01	Procedimiento Control de Documentos
CAL-PRO-02	Procedimiento Control de Registros
CAL-PRO-03	Procedimiento Producto no Conforme
CAL-PRO-04	Procedimiento Auditorías Internas
CAL-PRO-05	Procedimiento Acciones Correctivas y preventivas
CAL-GUI-01	Guía para la elaboración de documentos
CAL-GUI-02	Guía para la revisión por la dirección
CAL-GUI-03	Guía Para la medición de la satisfacción del cliente
CAL-GUI-04	Guía para el manejo de QRS

Tabla 17. Listado de documentos generados en el proceso Gestión de Calidad
Fuente: La Autora

CODIGO	NOMBRE
CAL-FOR-01	Listado Maestro de Documentos
CAL-FOR-03	Listado Maestro de Registros
CAL-FOR-04	Formato Gestión de Documentos
CAL-FOR-05	Formato Revisión por la Dirección
CAL-FOR-06	Formato su opinión es importante
CAL-FOR-07	Formato Reporte y seguimiento QRS
CAL-FOR-09	Encuesta Satisfacción Asociados
CAL-FOR-11	Programa Anual de Auditorías Internas
CAL-FOR-11	Plan de Auditoría Interna
CAL-FOR-12	Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora
CAL-FOR-13	Informe de Auditoría Interna
CAL-FOR-14	Evaluación Auditor Interno
CAL-FOR-15	Lista de Verificación Auditorías internas
CAL-FOR-16	Producto no Conforme
CAL-FOR-17	Desempeño de Indicadores
CAL-FOR-20	Administración de ACPM
CAL-FOR-22	Revisión Buzón de Sugerencias

Tabla 18. Listado de Registros generados en el proceso Gestión de Calidad
Fuente: La Autora

6.2.1.2 Proceso Gestión Administrativa

Al inicio del proyecto este proceso era uno de los mas estructurados en la cooperativa, ya que estaban establecidos los responsables, identificadas las

actividades que se realizaban al interior del proceso y se manejaban algunos indicadores. Sin embargo, se evidenciaba una falta de parámetros sistematizados para el desarrollo de sus actividades, por lo cual, junto con la Gerencia se definió una serie de documentos que permitieran la estandarización de las actividades más importantes desarrolladas en este proceso.

Aspectos Relevantes del proceso Gestión Administrativa:

a) Asamblea General – Consejo Administración

Se decidió documentar el Procedimiento de Asamblea General ya que el conocimiento para el desarrollo de esta actividad era de exclusivo de la Gerencia y por ser esta una actividad sistemática de gran importancia en este proceso, en la que se desarrollan una serie de actividades siguiendo el ciclo PHVA. Además se incluyeron en el Sistema de Gestión de Calidad los Reglamentos Generados por el Consejo de Administración para el desarrollo de las actividades que realiza la cooperativa eventos especiales o servicios a prestar al asociado. En estos reglamentos se establecen los parámetros para la planeación y organización de los eventos.

Dentro de la documentación del proceso se desarrollaron algunas guías que buscaban establecer las pautas para el desarrollo de reuniones y comités y la elaboración del informe de gestión anual que facilitara el desarrollo de estas y a su vez mejorara la comunicación entre las diferentes áreas de CARDIOCOOP

b) Aplicación de la metodología de planes de negocio:

Debido a que la cooperativa está conformada con la facultad para operar en otros servicios diferentes a los de aporte y crédito por ser una cooperativa multiactiva, se creó la guía para la elaboración de planes de negocio, la cual fue aplicada para realizar el estudio de factibilidad de la creación de una lavandería industrial en Santa Marta. Anteriormente estos proyectos se elaboraban sin seguir una

estructura ni planeación definida incurriendo en sobre-costos ocasionados por la falta de planeación.

Listado de Documentos y registros generado en el proceso gestión administrativa:

CODIGO	NOMBRE
ADM-CAR-01	Caracterización Proceso Gestión Administrativa
ADM-MAN-01	Estatutos CARDIOCOOP
ADM-PRO-01	Procedimiento Asamblea Ordinaria
ADM-REG-01	Reglamento Consejo de Administración
ADM-REG-02	Reglamento Junta de Vigilancia
ADM-GUI-01	Guía para la elaboración del informe de Gestión Anual
ADM-GUI-02	Guía para el desarrollo de reuniones y comités
ADM-GUI-03	Guía para la Elaboración de planes de negocio

Tabla 19. Listado de documentos generados en el proceso Gestión Administrativa
Fuente: La Autora

CODIGO	NOMBRE
ADM-FOR-01	Ficha Asamblea General
ADM-FOR-02	Ficha Consejo de Administración
ADM-FOR-03	Ficha Junta de vigilancia
ADM-FOR-04	Formato Sugerencias y Propuestas Asamblea
ADM-FOR-05	Formato Actas
ADM-FOR-07	Seguimiento Planes de Acción
ADM-FOR-12	Fichas De Comités
ADM-FOR-13	Formato de Inscripción Planillas Asamblea
ADM-FOR-14	Informe de Gestión
ADM-FOR-17	Formato Arqueos Caja
ADM-FOR-18	Formato Entrega de Dineros Caja

Tabla 20. Listado de Registros generados en el proceso Gestión Administrativa
Fuente: La Autora

6.2.1.3 Proceso Afiliación y Aporte:

El objetivo de este proceso es gestionar y ejecutar la vinculación de afiliados a la cooperativa y el apropiado recaudo de sus aportes durante el tiempo de permanencia como asociados en CARDIOCOOP.

Aspectos Relevantes del proceso Afiliación y Aporte:

Dentro de los aspectos relevantes de este proceso, se observó que del número de afiliaciones realizadas al mes, un 30% presentaban errores en la creación del

usuario en el sistema, con el fin de eliminar estos errores se creó el instructivo de Afiliación en el sistema (AFI-INS-01) durante el mes de mayo se capacitó a las personas encargadas de realizar la creación de los usuarios en las diferentes sedes y durante el mes de Junio los errores por ingresos de datos disminuyeron a un 10%.

Complementario a esto se documentó el procedimiento de afiliación y en el desarrollo de esta actividad se identificó que los datos requeridos por la normatividad vigente para las empresas del sector solidario no se estaba llevando en lo relacionado con la información familiar y algunos datos personales como lugar y fecha de expedición del documento de identidad y en algunos casos la información del asociado no se encontraba vigente. Para cumplir con la información que requería la entidad de control, se modificó el formato de afiliación y se generó una actividad de actualización de datos de los asociados en todas las sedes. Al 31 de Junio se habían actualizado los datos del 30% de los asociados, esta actividad continuará realizándose por los próximos 2 meses hasta abarcar el 100% de los asociados.

Adicionalmente en este proceso se identificaron actividades críticas que requerían ser estandarizadas como el recaudo de aportes y los retiros del asociado a la cooperativa, para lo que se crearon los respectivos instructivos (AFI-INS-02, AFI-INS-03)

Listado de Documentos y Registros Generado en el Proceso de Afiliación y Aporte:

CODIGO	NOMBRE
AFI-CAR-01	Caracterización Proceso Afiliación y Aporte
AFI-PRO-01	Procedimiento Afiliación
AFI-INS-01	Instructivo Afiliación en el Sistema
AFI-INS-02	Instructivo Recaudo de Aportes
AFI-INS-03	Instructivo Retiro
AFI-GUI-01	Guía Gestión Comercial Afiliaciones

Tabla 21. Listado de documentos generados en el proceso Afiliación y Aportes
Fuente: La Autora

CODIGO	NOMBRE
AFI-FOR-01	Solicitud de Afiliación y Actualización de Datos
AFI-FOR-02	Solicitud de Retiro
AFI-FOR-04	Ficha Solicitud Estado de Cuenta
AFI-FOR-05	Listado de Nuevos Asociados del Mes
AFI-FOR-06	Pólizas sin Cobertura

Tabla 22 Listado de Registros Generados en el Proceso Afiliación y Aportes
Fuente: La Autora

6.2.1.4 Proceso Crédito y Cartera:

El objetivo de este proceso es gestionar el análisis, desembolso y recaudo de créditos de corto y largo plazo a los afiliados a CARDIOCOOP que cumplan con las políticas de crédito establecidas por el consejo administrativo .

Aspectos Relevantes del proceso Crédito y Cartera:

Se vio la necesidad de estandarizar las políticas y el procedimiento para la aprobación de créditos (Políticas para Aprobación de Créditos (CRE-MAN-02) Procedimiento Crédito (CRE-PRO-01), teniendo en cuenta que se presentaban re-procesos debido a la falta de cumplimiento en la totalidad de los requisitos por parte del asociado, generando demoras en la aprobación y desembolso de los créditos, esta documentación se socializó en el mes de abril, con todos los colaboradores de las sedes a nivel nacional.

Se crearon estándares de los tiempos de atención para la aprobación y el desembolso de los créditos, que como anteriormente dijimos mejora la atención con el asociado. Adicionalmente se documentaron y socializaron políticas de seguridad para el manejo de dinero, dándole cumplimiento al requisito 7.5.4 de la norma en lo relacionado con la propiedad del cliente, esto mejoró el control de la organización en cuanto al manejo de la información, dinero y títulos valores del asociado. En este sentido otra mejora en este proceso fue la depuración de los registros de pagarés de créditos ya vencidos y la definición de tiempos de retención de los diferentes registros del proceso, evitando que estos pagarés

propiedad del cliente se perdieran, generando efectos legales en el largo plazo ya que correspondían a pagares firmados en blanco.

Desde Enero de 2010, se presentó una alta rotación en el cargo de Auxiliar de Cartera, lo cual estaba generando inconvenientes en la fuga de conocimiento y continuidad del proceso, este procedimiento por su relevancia junto con la Gerencia y la Auxiliar de Cartera se documentó mediante el Instructivo Recaudo (CRE-INS-02).

Listado de Documentos y Registros Generado en el Proceso de Crédito y Cartera:

CODIGO	NOMBRE
CRE-CAR-01	Caracterización Proceso Crédito y Cartera
CRE-MAN-01	Políticas de Seguridad para Manejo del Dinero
CRE-MAN-02	Políticas para la Aprobación de Créditos
CRE-PRO-01	Procedimiento Crédito
CRE-REG-01	Reglamento Crédito
CRE-INS-01	Instructivo Desembolso de Créditos
CRE-INS-02	Instructivo Recaudo de Cartera
CRE-INS-03	Instructivo Transferencias Bancarias

Tabla 23. Listado de Documentos Generados en el Proceso Crédito y Cartera
Fuente: La Autora

CODIGO	NOMBRE
CRE-FOR-01	Solicitud de Crédito
CRE-FOR-02	Pagaré
CRE-FOR-03	Carta de Instrucciones
CRE-FOR-04	Solicitud Crédito a Corto Plazo
CRE-FOR-05	Lista de Chequeo y Aprobación Créditos
CRE-FOR-06	Características y Requisitos por línea de Créditos
CRE-FOR-11	Formato de Diligencias y Consignaciones Diarias
CRE-FOR-12	Radicador de Créditos
CRE-FOR-13	Formato Control Vales
CRE-FOR-14	Control Giros Cheques
CRE-FOR-15	Bono Consumo Asociados

Tabla 24. Listado de Registros Generados en el Proceso Crédito y Cartera
Fuente: La Autora

6.2.1.5. Proceso de Administración de Servicios

El objetivo de este proceso es administrar la prestación de diferentes servicios adicionales a los de crédito y aporte, que generen rendimientos financieros a la cooperativa y la satisfacción del cliente. Dentro de este proceso se ubican los servicios que CARDIOCOOP presta a las entidades patronales como lo es actualmente el servicio de Fotocopiado y Cafetería.

Aspectos relevantes del proceso administración de servicios:

Debido a que los servicios que presta la cooperativa, son replicables en las diferentes sedes y cumplen unos parámetros generales, se estructuraron unas guías de buenas prácticas para la prestación de los servicios de fotocopiado y cafetería. Estas guías se realizaron basadas en los parámetros generales que requiere la implementación del servicio y según los requisitos aplicables para la prestación de este servicio, tanto de la NTC-ISO 9001 como los legales.

Para elaboración de la guía de prestación de servicio de cafetería, se tuvieron en cuenta las normas aplicables para el sector de restaurantes que impliquen la manipulación de alimentos, el almacenamiento y conservación de los mismos. La implementación de esta guía trajo mejoras en cuanto a la dotación adecuada para el personal de cafetería, el diseño y la ejecución de un plan de limpieza y desinfección (Tabla No. 25 Plan de limpieza y desinfección), mejoras en cuanto al almacenamiento de los alimentos ya que se definieron estándares de almacenamiento que permitiera la conservación de los mismos. De esta forma se le dio cumplimiento a los requisitos legales y al requisito 6.4 de la NTC ISO 9001:2008 el cual trata de ambiente de trabajo para la prestación del servicio.

Zona a limpiar	Frecuencia Mínima	Productos	Dosificación	Temperatura del agua	Modo de limpieza
Suelos	Diario: al iniciar la jornada	Desinfectante pisos- Hipoclorito	5% una tapa por cada 5 litros de agua	Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disolver el producto. 2. Humedecer el trapero en el líquido. 3. Aplicar en toda la zona. 4. Lavar el trapero hasta que agua aclare.
Embaldosados	Sábados (cada 15 días)	Desinfectante superficies	Una tapa por cada litro de agua	Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disolver el producto. 2. Aplicar con paño. 3. Enjuagar el paño y pasar nuevamente sobre la superficie. 4. Lavar el paño.
Superficies (mesones, barras)	Después de su uso – Las veces que sea necesario durante la jornada	Desinfectante superficies	Preparar en spray (1 tapa por medio litro de agua)	Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el Spray con la dosificación adecuada directamente sobre la superficie. 2. Pasar el paño limpio por toda la superficie hasta que se distribuya el líquido. 3. Enjuagar el paño.
Estufa	Sábados (cada 15 días)	Desengrasante	Disolver 1 tapa en medio litro de agua	Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el Spray con la dosificación adecuada directamente sobre la superficie. 2. Pasar el paño abrasivo sobre la superficie hasta que se desprenda la grasa. 3. Pasar un paño limpio sobre la superficie y enjuagar hasta que aclare.
Vitrinas	Semanal (Todos los lunes)	Desengrasante	Disolver 1 tapa en medio litro de agua	Caliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el líquido adecuada directamente sobre la superficie. 2. Pasar un paño seco sobre la superficie 3. Enjuagar el paño y pasar por la superficie hasta que este libre de desengrasante y secar con papel.
Estantería	Mensual (último sábado del mes)	Desinfectante	Disolver 1 tapa en medio litro de agua	(20- 30)°C	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar un paño seco sobre la superficie para desprender el polvo. 2. Aplicar el desinfectante disuelto en la superficie y esparcir con un paño. 3. Secar con papel o con un paño limpio.
Mesas y sillas	Semanal (lunes)	Limpiador para superficies de aluminio	Según presentación del producto	Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar un paño seco sobre la superficie para desprender el polvo. 2. Aplicar el líquido especial para superficies de aluminio. 3. Esparcir el líquido con un paño seco o papel especial de secado.

Tabla 25 Plan de Limpieza y Desinfección

Fuente: La Autora

Para darle cumplimiento al requisito No. 7.4 de la norma relacionado con las compras y como una forma de controlar la calidad en los productos, se estructuró una adecuada planeación para la realización de pedidos y se definieron estándares de control para la recepción de productos (Tabla No. 26). Adicionalmente se desarrolló el instructivo para la selección, evaluación y reevaluación de proveedores cafetería (SER-INS-01). Igualmente se establecieron normas de almacenamiento de los productos de acuerdo a tamaños y fechas de vencimiento, complementado por procedimientos claros de control de inventarios que permita mejorar el proceso de compras.

TIPO DE PRODUCTO	CONDICIONES A VERIFICAR EN LA ENTREGA
Productos de panadería y consumo diario	Aspecto fresco, excelente condiciones de apariencia (sin quemaduras, ni averías)
Bebidas embotelladas	Envases sin averías, perfectamente sellados, con el contenido adecuado y en condiciones de limpieza normales.
Bebidas de empaque al vacío	Empaque sellado y en buen estado, sin averías, hundimientos o pérdidas de hermeticidad, temperatura y contenido adecuado.
Galletería	Empaque sellado y limpio, contenido en buenas condiciones (no fracturas).
Chocolates	Empaque sellado y en buenas condiciones, temperatura adecuada (que el producto no se encuentre blando)
Paquetes Surtidos.	Empaque sellado y en buenas condiciones, contenido acorde con el producto y sin fracturas.
En todos los casos: Comprobar Registros de entrega Empaques y embalajes intactos y limpios Comprobar etiquetado y las fechas de consumo preferente Comprobar el aspecto del producto Comprobar la temperatura de los productos que requieran conservarse en frío	

Tabla 26. Criterios para verificar la recepción de compras servicio de cafetería

Fuente: La Autora



Figura 14. Servicio de Cafetería CTE



Figura 15. Dotación del personal



Figura 16. Condiciones Iniciales de almacenamiento

Figura 17. Mejora en las condiciones de almacenamiento

Para el servicio de fotocopiado, la guía realizada estableció los parámetros para la planeación y prestación del servicio en las diferentes sedes, dentro de la guía se destacan aspectos relacionados con la instalación del servicio, la prestación del servicio, el entrenamiento requerido por el personal, las disposiciones que aportarían a la gestión ambiental a través del buen manejo de residuos, las modalidades para la prestación del servicio, los controles a aplicar para la facturación y uso de los equipos, las políticas de inventarios y de mantenimiento para los equipos. Si bien en el servicio de fotocopiado se tenían establecidos controles y parámetros generales para su funcionamiento, la elaboración de esta guía permitió la recopilación de estos siguiendo el ciclo PHVA para las actividades realizadas de manera que aplique para la implementación de este servicio en cualquier sede.

Para este servicio se desarrolló el instructivo para la selección, evaluación y reevaluación de proveedores (SER-INS-02) como una forma de asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos especificados, donde se definen los criterios para la evaluación y reevaluación de proveedores. De esta forma se le da cumplimiento al requisito 7.4 (ANEXO K Formato de Evaluación de proveedores). Para cada servicio se elaboró un listado de proveedores como una

manera de tener actualizada esta información y facilitar el proceso de reevaluación de los mismos.

En este proceso existían otros aspectos que eran comunes para ambos servicios (Fotocopiado y Cafetería), de manera que se establecieron instructivos comunes para la realización de arqueos e inventarios (Instructivo para Arqueos de Control – SER-INS-05- e Instructivo Inventarios –SER-INS-04-) como una manera de tener un control por la Administración de CARDIOCOOP de los productos existentes y las ventas realizadas en un periodo determinado.

El personal encargado de la prestación de estos servicios, recibió capacitación en servicio al cliente, la cual se realizó en el mes de mayo, al finalizar la capacitación se definieron los estándares del servicio y se desarrolló el instructivo de “Los 5 pasos para un excelente Servicio (SER-INS-03)”.

The image shows a slide titled "EN CARDIOCOOP BRINDAMOS EL MEJOR SERVICIO" with the logo "Cardiocoop Encargado por la Excelesencia" and the code "SER-INS-03". It lists "5 PASOS PARA UN EXCELENTE SERVICIO" and "EN TODO MOMENTO RECUERDE...".

5 PASOS PARA UN EXCELENTE SERVICIO

1. Saludo Cordial
2. Ofrecer ayuda
3. Atender la solicitud del cliente en la mayor brevedad
4. Facturar con exactitud-Verificar el correcto diligenciamiento de los formatos.
5. Despedirse e invitar al cliente a regresar

EN TODO MOMENTO RECUERDE...

- Ser Amable con el cliente
- Ofrecer un trato personalizado
- Respetar el tiempo del cliente
- Brindar las condiciones apropiadas para un excelente servicio
- Escuchar sus inquietudes

Figura 18. Instructivo los 5 pasos para un excelente servicio

Listado de Documentos y Registros Generado en el Proceso Administración de Servicios:

CODIGO	NOMBRE
SER-CAR-01	Caracterización Proceso Administración de Servicios
SER-INS-01	Instructivo para la selección evaluación y reevaluación de proveedores de cafetería.
SER-INS-02	Instructivo para la selección evaluación y reevaluación proveedores de Fotocopiado e insumos
SER-INS-03	Instructivo Servicio al Cliente
SER-INS-04	Instructivo Arqueos servicios
SER-GUI-01	Guía de Buenas Prácticas Para la Prestación del Servicio de Cafetería
SER-GUI-02	Guía para la prestación del Servicio de Fotocopiado

Tabla 27. Listado de Documentos Generado Proceso Administración de Servicios
Fuente: La Autora

CODIGO	NOMBRE
SER-FOR-01	Vale Cafetería
SER-FOR-02	Formato Arqueo Cafetería
SER-FOR-03	Formato Arqueo Fotocopiado
SER-FOR-04	Formato Entrega de Dinero Fotocopiado
SER-FOR-05	Formato de Pedidos y Entregas
SER-FOR-06	Listado de Proveedores Cafetería
SER-FOR-07	Formato Cambios y Devoluciones Cafetería
SER-FOR-08	Formato Productos Entregados Diariamente Cafetería
SER-FOR-09	Relación Entrega de Productos Asociados
SER-FOR-10	Reporte de Mantenimiento Correctivo y Preventivo
SER-FOR-11	Lista de Chequeo Limpieza Cafetería
SER-FOR-12	Encuesta Satisfacción Clientes Fotocopiado
SER-FOR-13	Encuesta de Satisfacción Clientes Cafetería
SER-FOR-14	Firmas Autorizadas para Fotocopiado
SER-FOR-16	Lista de Control Servicio de Cafetería
SER-FOR-19	Criterios Reevaluación Proveedores Cafetería
SER-FOR-20	Criterios Reevaluación Proveedores Fotocopiado
SER-FOR-21	Listado de Proveedores Fotocopiado
SER-FOR-22	Plan de mantenimiento Preventivo
SER-FOR-24	Formato Inventario Cafetería
SER-FOR-25	Formato Inventario Fotocopiado
SER-FOR-26	Contrato Proveedores Cafetería
SER-FOR-27	Formato Claves Modulo de Impresión y Facturación
SER-FOR-29	Formato Control Copias
SER-FOR-30	Factura de Cobro
SER-FOR-31	Inventario Repuestos
SER-FOR-34	Listado Códigos Caja
SER-FOR-35	Relación Mensual Modulo de Impresión

Tabla 28. Listado de Registros Generados Proceso Administración de Servicios
Fuente: La Autora

6.2.1.6 Proceso Mercadeo y Bienestar

En este proceso se agruparon las actividades de Bienestar y Mercadeo realizadas en la cooperativa las cuales tienen como objetivo:

- Gestionar la realización de programas de Bienestar social dirigidos al afiliado y su núcleo familiar.
- Diseñar y ejecutar estrategias que contribuyan al crecimiento de la base social y posicionamiento de la cooperativa así como la satisfacción del asociado.

Aspectos relevantes del proceso mercadeo y bienestar:

a) Bienestar social:

Las actividades que ejecuta la cooperativa encaminadas a generar el bienestar social para el afiliado y su núcleo familiar se realizaban sin una adecuada planeación y no se medían los resultados estas. A pesar de ser actividades periódicas, no existían políticas para el desarrollo de éstas actividades, lo que hacía que el conocimiento en la ejecución de estos eventos lo tuvieran pocas personas y este se perdiera con la rotación del personal. Debido a esto, se desarrolló la guía para la organización de eventos de bienestar (MER-GUI-01) en la que se describen la secuencia de actividades requeridas para la realización de los principales tipos de eventos de bienestar que realiza CARDIOCOOP (Ferias, Eventos deportivos, celebraciones especiales), como complemento a esta guía, se elaboró un programador anual de eventos que permite una mejor planeación de las actividades de los mismos. Adicionalmente, se diseñó una herramienta que permitiera medir el nivel de satisfacción del evento (Figura 19) de manera que se pudieran plantear mejoras basadas en el análisis de resultados de cada actividad. Los criterios definidos para la medición de la satisfacción del evento fueron: Instalaciones, contenido del evento, refrigerio, obsequios y participación

despertada en el asociado. Esta encuesta no se alcanzó a aplicar debido a que los eventos a realizar estaban programados para el segundo semestre del año.





	EVALUACIÓN EVENTO DEPORTIVO		CODIGO: MER-FOR-02
	PROCESO MERCADEO Y BIENESTAR		VERSION: 1
NOMBRE DEL EVENTO:		LUGAR Y FECHA DE REALIZACIÓN:	
Marque una X en la calificación que considere adecuada para cada uno de los siguientes aspectos del evento			
	Excelente 	Aceptable 	Deficiente * 
1.	Instalaciones donde se realizó el evento		
2.	Contenido del evento (actividades desarrolladas)		
3.	Refrigerio		
4.	Obsequios o Premios		
5.	Como se sintió en el desarrollo del evento		
6.	Volvería a participar en un evento de este tipo Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Por que? _____		
7.	Sugerencias para un próximo evento: _____		
* Justifique su respuesta			

Figura 19. Formato para la Evaluación de Eventos de Bienestar

b) Mercadeo:

Una de las principales actividades de mercadeo realizada en la cooperativa es la celebración de convenios para la prestación de servicios al asociado. Estos convenios eran realizados en la medida en que se iban desarrollando las negociaciones con las empresas, sin tener unos criterios para realizarlos, así mismo la realización de convenios en muchos casos no era formal, es decir no existía un contrato con unas condiciones establecidas, ni se les hacia seguimiento, prueba de esto era que el listado de proveedores con convenios no se había actualizado hacia dos años (De 103 proveedores existentes en el listado el 31% estaban desactualizados o inactivos). Para la estructuración de este proceso, se diseñó un instructivo para la celebración de convenios (MER-INS-01) donde se establecían los criterios para la selección, evaluación y reevaluación de los

proveedores con convenio, teniendo en cuenta aspectos que beneficiaran tanto al asociado como a la cooperativa y dando cumplimiento al numeral 7.2.2 de la NTC ISO:9001. Los convenios establecidos, en la mayoría de los casos eran basados en el crédito al asociado para la compra de bienes y servicios con estos establecimientos por medio de vales de créditos emitidos por CARDIOCOOP, con el objetivo de formalizar las condiciones de utilización del vale, se diseñó el Instructivo para la utilización de los mismos (Instructivos para la utilización de vales de consumo – MER-INS-02-, el cual se entregaría a los establecimientos una vez se formalizara el convenio, mediante un contrato que también fue diseñado para establecer las condiciones del convenio para las partes.

Al inicio del proyecto, en el listado de proveedores con convenio se existían 103 establecimientos, se inició con una depuración de esta información encontrándose que sólo se encontraban activos 71 convenios de los 103 existentes en el listado, ya que algunos establecimientos no existían y otros no tenían conocimiento del convenio. A estos 71 proveedores se les aplicó la herramienta de reevaluación de proveedores, según los criterios definidos en la Tabla No. 29, de los cuales 58 obtuvieron un resultado favorable, es decir renovación del contrato, con el nuevo formato de contrato diseñado. Finalmente se desarrolló un portafolio con los proveedores con convenio vigente, mejorando de esta forma la comunicación con el asociado y presentando estos convenios visualmente más agradables para el asociado. Así mismo la reevaluación de los proveedores permitió establecer comunicación con estos y retroalimentarlos sobre los aspectos a mejorar.

CRITERIOS A EVALUAR	PONDERACIÓN
Frecuencia con que los asociados utilizan el convenio	20%
Quejas presentadas por los asociados	20%
Oportunidad del servicio al asociado	15%
Precios respecto al mercado	15%
Instalaciones y ubicación del establecimiento	10%
Descuento ofrecido a la cooperativa	5%
Información oportuna de promociones y eventos	5%
Apoyo en actividades realizadas por la cooperativa	5%

CRITERIOS A EVALUAR	PONDERACIÓN
Oportunidad en la entrega de la Facturación	5%
Criterios Aceptación:	
Aceptable <input type="checkbox"/>	NO Aceptable <input type="checkbox"/>
≥ 70 - 100 Puntos	≤ 69 Puntos

Tabla 29. Criterios de reevaluación proveedores con convenio
Fuente: La Autora

TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO	ESTABLECIMIENTOS EVALUADOS	EVALUACIÓN PROMEDIO	ESTABLECIMIENTOS CON CONVENIO RENOVADO
Restaurantes	6	88	6
Supermercados	6	80	6
Vestuario	10	72	6
Calzado	8	75	4
Salud	6	74	5
Muebles y electrodomésticos	4	86	4
Agencias de Viajes	8	84	7
Seguros	4	89	4
Salud y Belleza	3	76	3
Tecnología	5	71	4
Motos	2	70	2
Decoración y Hogar	5	69	4
Varios	4	72	3

Tabla 30. Establecimientos con convenio evaluados
Fuente: La Autora

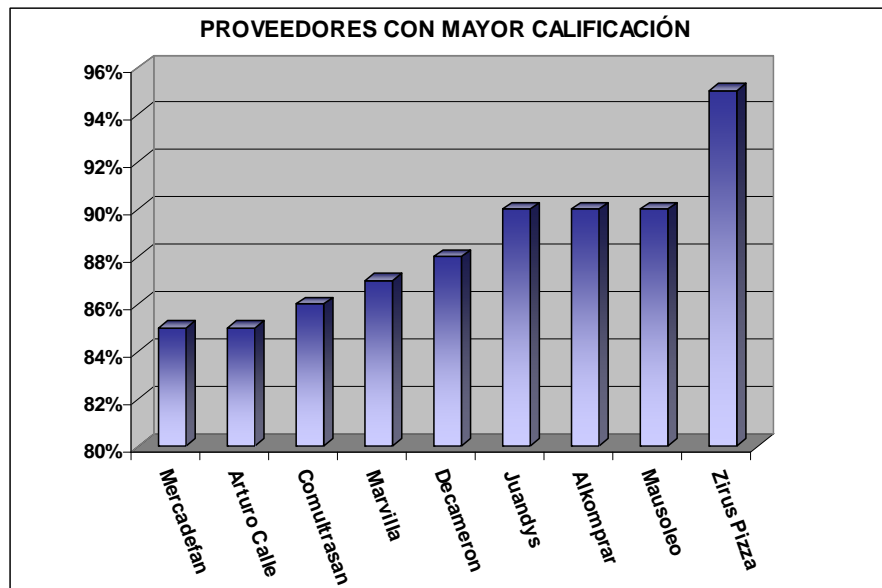


Figura 20. Proveedores con la más alta calificación
Fuente: La Autora

Listado de Documentos y Registros Generado en el Proceso Mercadeo y Bienestar:

CODIGO	NOMBRE
MER-CAR-01	Caracterización Proceso Mercadeo y Bienestar
MER-REG-01	Reglamento Ferias
MER-REG-02	Reglamento Comité Educación
MER-REG-03	Reglamento Fondo de Solidaridad
MER-INS-01	Instructivo para la Celebración de Convenios
MER-GUI-01	Guía para la Organización de Eventos de Bienestar

Tabla 31. Listado de Documentos Generado Proceso Mercadeo y Bienestar
Fuente: La Autora

CODIGO	NOMBRE
MER-FOR-01	Formato de Asignación de Roles Logística Evento
MER-FOR-02	Encuesta Satisfacción Evento
MER-FOR-03	Formato de Reevaluación Proveedores con Convenio
MER-FOR-04	Programación Eventos de Bienestar
MER-FOR-05	Listado de Proveedores con Convenio
MER-FOR-06	Selección de Proveedores Convenio
MER-FOR-07	Formato Convenio
MER-FOR-08	Portafolio Proveedores Convenio

Tabla 32. Listado de Registros Generados Proceso Mercadeo y Bienestar
Fuente: La Autora

6.2.1.7 Proceso Desarrollo Organizacional

Aunque el proceso de desarrollo organizacional no estaba establecido en la cooperativa, las actividades de selección y contratación del personal eran desarrolladas por la Gerencia y en algunos casos por instituciones externas como bolsas de empleo, sin embargo no estaban establecidas actividades que promovieran el desarrollo del personal como evaluación de desempeño y actividades que se derivaran para la capacitación teniendo en cuenta las necesidades identificadas tanto por el personal como por la cooperativa.

Aspectos relevantes del proceso desarrollo organizacional

Para CARDIOCOOP contar con personal competente para el desarrollo de los procesos es de gran relevancia, por tal motivo se inició por estructurar el procedimiento para la selección y contratación de personal, el cual establece la

metodología para la selección, vinculación, inducción y re-inducción del personal de CARDIOCOOP. A partir de este procedimiento se estandariza un modelo de entrevista para mantener una homogeneidad en el desarrollo de las entrevistas de selección, siguiendo una estructura que permita un mejor conocimiento del entrevistado. El sábado 24 de Abril, se desarrolló la re-inducción general para el 100% los colaboradores de CARDIOCOOP sede Bucaramanga, el conocimiento y entendimiento de los temas de la inducción fueron evaluados mediante el formato de evaluación Inducción (DES-FOR-04) obteniendo los resultados observados en la tabla No. 33.

Tema Evaluado	Puntaje asignado	Puntaje Promedio
Misión y Visión de CARDIOCOOP	2	1,5
Principios y Valores	1	0,8
Planeación del SGC: Política y Objetivos de Calidad.	2	1,5
Gestión por procesos	1	0,5
Servicios Cardiocoop	1	0,9
Responsabilidad y Autoridad	2	1,4
Herramientas de apoyo por cargo	1	0,8
TOTAL	10	7,4

Tabla 33. Puntaje promedio de la evaluación re-inducción por tema
Fuente: La Autora

Esta actividad permitió afianzar los conocimientos que el trabajador tiene de la cooperativa en medio de un ambiente de integración, al mismo tiempo que se reforzaron los conocimientos del trabajador en cuanto al SGC de CARDIOCOOP, de manera que sirviera como preparación a la primera auditoría interna realizada en el mes de mayo. De esta jornada de re-inducción también participaron el 80% de los miembros del Consejo de Administración. Debido a los resultados de esta actividad, la Gerencia programó el desarrollo de una jornada del mismo tipo para cada sede CARDIOCOOP a nivel nacional para el segundo semestre del presente año.

Como una herramienta para la inducción del personal, se desarrolló el manual de funciones y responsabilidades de la organización, donde se encuentra el perfil de

todos los cargos tanto administrativos como operativos de la cooperativa. Es importante aclarar que antes del desarrollo de este proyecto ya se había levantado documentación referente a los perfiles de cargo de CARDIOCOOP, pero se presentaba una mezcla entre funciones, actividades de procedimientos y políticas de la cooperativa, por lo cual fue necesario aclarar en el personal la diferencia entre cada termino y realizar los ajustes a estos de forma que se le diera cumplimiento al numeral 5.5.1 de la NTC ISO 9001:2008.

Un aspecto de gran relevancia en el desarrollo del personal es la retroalimentación que este reciba de su desempeño en la organización y la oportunidad de identificar necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias y de esta forma contribuir al mejoramiento de su labor; se evaluaron diferentes modelos de valoración de desempeño a través de referenciación competitiva de otras organizaciones y junto con la Gerencia se diseñó la herramienta de evaluación de desempeño – DES-FOR-01- (Anexo L), la cual fue aplicada a la totalidad de los trabajadores de CARDIOCOOP durante el mes de Junio, permitiendo identificar aspectos a mejorar en su labor y necesidades específicas de capacitación para los mismos. La Figura No 21. representa el promedio obtenido de las evaluaciones de desempeño del personal, esta evaluación fue aplicada a 7 personas en el área Administrativa 4 del área operativa, obteniendo un promedio de 75 para los administrativos y 69 para los operativos, en la evaluación estaba definido un puntaje de 65 como satisfactorio. De las evaluaciones aplicadas, sólo un trabajador (administrativo) se encontraba por debajo de este valor, debido a que esta persona es nueva en la cooperativa, se establecieron unos compromisos de mejora, acompañado de un plan de capacitación que le permita fortalecer los aspectos en los que estaba fallando.

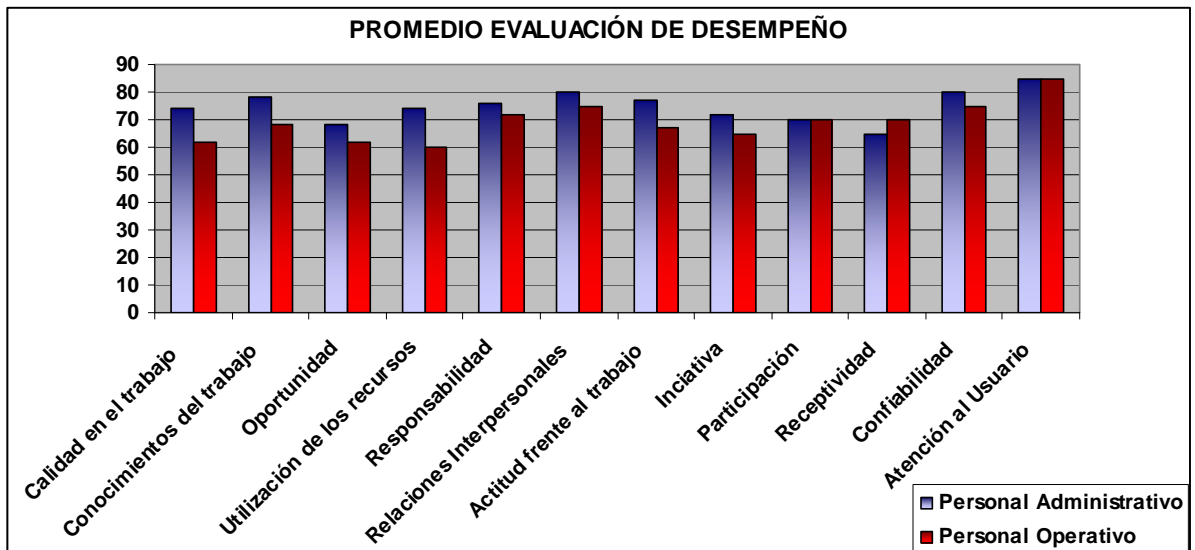


Figura 21. Nivel de Competencia del personal.
Fuente: La Autora

En cuanto a capacitación, se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación enfocado a fortalecer las competencias del personal y entre los principales temas identificados se encuentran:

- Administrativos: Economía Solidaria, Manejo de Sistema, Excel Financiero.
- Operativos: Servicio al Cliente, Afiliaciones y crédito.
- Directivos: Formulación de planes de Negocio, Direccionamiento estratégico, Sistema de Gestión de Calidad.

Sumando la inversión en estas capacitaciones y las relacionadas con el sistema de gestión de calidad, se asignó un presupuesto del fondo educativo de la cooperativa de \$1.200.000 y se realizaron convenios con entidades que apoyan la capacitación de las PYME como BANCOLDEX y el SENA. A la fecha se había ejecutado un 92% de las actividades programadas en el plan de formación (ANEXO C) lo que corresponde al un 67% del plan de formación para el año 2010.

Se observó la necesidad de medir la satisfacción del cliente internos en cuanto a sus relaciones con el jefe, trabajo en equipo, condiciones del puesto de trabajo, remuneración y otros aspectos psicosociales que permitan mejorar el ambiente y el desempeño de los trabajadores; para esto se diseñó una herramienta para la medición del clima laboral, la cual fue presentada al Consejo de Administración, teniendo en cuenta la importancia de los resultados de esta actividad, la herramienta y la metodología al momento de escribir el documento se encuentra en estudio para validar su aplicación.

El desarrollo de este proceso generó un significativo cambio organizacional, pues provee de herramientas a la Gerencia para la gestión formal del talento humano, fue necesario un periodo de capacitación de la Gerencia en estos aspectos y de concientizar en la importancia del desarrollo sistemático de este proceso; al final se logró un cambio en la manera de gestionar el talento humano en CARDIOCOOP

Listado de documentos generado en el proceso desarrollo organizacional:

CODIGO	NOMBRE
DES-CAR-01	Caracterización Proceso Desarrollo Organizacional
DES-MAN-01	Manual de Funciones y Responsabilidades
DES-PRO-01	Procedimiento Selección y Contratación de Personal
DES-GUI-01	Guía para la Evaluación de Desempeño

Tabla 34. Listado de Documentos Generado Proceso Desarrollo Organizacional
Fuente: La Autora

CODIGO	NOMBRE
DES-FOR-01	Formato Desempeño Laboral
DES-FOR-02	Medición de Clima Laboral
DES-FOR-03	Plan de Formación
DES-FOR-04	Evolución Inducción General
DES-FOR-05	Formato Entrevista Personal
DES-FOR-06	Registro Asistencia Capacitación
DES-FOR-07	Evaluación Capacitación
DES-FOR-08	Verificación de Referencias Laborales
DES-FOR-09	Perfil de Cargos

Tabla 35. Listado de Registros Generados Proceso Desarrollo Organizacional
Fuente: La Autora

6.2.1.8 Proceso Contable

Este proceso tiene como objetivo la generación de informes sobre la situación financiera de la cooperativa, mediante la recopilación y procesamiento de la información contable de acuerdo a la normatividad legal vigente que le permita a las directivas tomar decisiones para el crecimiento de la cooperativa. En este proceso se desarrollan las actividades que permiten mantener controlada la operación financiera de la cooperativa, por lo cual estas requieren de gran exactitud y precisión en su realización.

Aspectos relevantes del proceso Contable

- En este proceso se decidió documentar la gestión de pagos que realiza la cooperativa a sus proveedores y demás acreedores, mediante el instructivo de gestión de pagos (CON-INS-01) ya que esta actividad se realiza con una alta frecuencia y en esta interviene personal de diferentes áreas, lo que genera el riesgo de un mayor margen de error, adicionalmente debido a la rotación de personal en algunos cargos, se hacía indispensable disponer de una herramienta que facilitara la labor del nuevo trabajador.
- La operación contable de la cooperativa requiere cumplir con tiempos exactos establecidos por las entidades de regulación y control, a su vez que se debe adaptar a las disposiciones de las entidades patronales para el cobro de la nómina de los asociados, por esta razón se consideró importante diseñar un programador que incluyera todas las actividades mensuales a realizar por el proceso contable, ya que estas eran conocidas sólo por la persona que realizaba esta actividad y se corría el riesgo de incurrir en multas por el incumplimiento de estas fechas.

Listado de Documentos y Registros Generado en el Proceso Contable:

CODIGO	NOMBRE
CON-CAR-01	Caracterización Proceso Contable
CON-PRO-01	Procedimiento Contable
CON-INS-01	Instructivo Gestión de Pagos

Tabla 36. Listado de Documentos Generado Proceso Contable

Fuente: La Autora

CODIGO	NOMBRE
CON-FOR-01	Control de Giros Gerencia
CON-FOR-02	Control Cheques y Transferencias Tesorería
CON-FOR-03	Control Recibido de Facturas y Cuentas de Cobro
CON-FOR-04	Programador Contable

Tabla 37. Listado de Registros Generados Proceso Contable

Fuente: La Autora

7. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Esta etapa tiene como objetivo evaluar el estado de implementación del SGC en CARDIOCOOP, así como el desempeño de los procesos que lo componen. La evaluación del SGC fue realizada mediante las siguientes actividades:

- Seguimiento y Medición de los Procesos
- Planeación y Ejecución de Auditorías Internas del Sistema
- Revisión por la Dirección

7.1 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

La utilización de indicadores permite medir el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en una organización. En el SGC de CARDIOCOOP se diseñaron dos tipos de indicadores: Indicadores de gestión e Indicadores operativos.

Los indicadores formulados para el SGC de CARDIOCOOP se definieron en un trabajo conjunto con los líderes de procesos y la gerencia. Se inició con una capacitación sobre los conceptos de indicadores y se identificaron los puntos críticos que eran necesarios controlar al interior de cada proceso, para cada punto a controlar se definió un indicador el cual fue avalado por el líder de proceso y la gerencia.

Componentes de los indicadores

Para que los indicadores sean entendidos por todos los responsables de su medición de la organización, se definieron los siguientes elementos:

- **Objetivo:** Cual es la finalidad de la medición.
- **Fórmula:** Corresponde a la forma como es calculado el indicador

- **Meta:** Es necesario establecer el valor que se quiere alcanzar, se determina basado en los datos históricos y de acuerdo a los objetivos que quiera alcanzar la alta dirección, debe ser acorde a la capacidad de la cooperativa.
- **Frecuencia:** Periodo en el que se llevará a cabo el análisis del comportamiento del indicador para la posterior toma de decisiones.
- **Fuente de los datos:** Origen de los datos que se requieren al aplicar la fórmula de cálculo del indicador.
- **Responsable:** Quien está a cargo de realizar la medición y el análisis del indicador en el periodo determinado.
- **Proceso:** Procesos que proporcionan información para el análisis de los datos.

7.1.1 Indicadores de Gestión

Estos indicadores permiten medir el cumplimiento de las directrices de la organización. Los indicadores de gestión fueron definidos a partir de los objetivos de calidad de CARDIOCOOP, siendo revisados y aprobados por la Gerencia y el Consejo de Administración. así mismo cada indicador fue asociado a un proceso. (Anexo M: Despliegue de Indicadores de Gestión)

7.1.2 Indicadores Operativos

Estos indicadores tienen como finalidad medir el desempeño en cada proceso y de esta forma tomar acciones encaminadas a eliminar las no conformidades. (Anexo N: Despliegue de Indicadores Operativos)

7.1.3 Desempeño de indicadores

La medición de los indicadores se realizó en un periodo comprendido entre el primer semestre del año, lo que permitió tener un horizonte de análisis más claro para la toma de decisiones. Para cada indicador se asignó un responsable de efectuar la medición e interpretar el resultado obtenido y se diseñó una hoja de cálculo en Excel que permite un mejor análisis de la información.

La siguiente tabla 38 muestra el resultado de los indicadores a corte de Junio:

PROCESO		INDICADOR	FRECUENCIA	META	MEDICION
Gestión Administrativa		Cumplimiento de ingresos presupuestados	Mensual	>90%	80%
		Egresos Ejecutados	Mensual	<100%	82%
		Cumplimiento de los objetivos del plan de acción	Semestral	>90%	92%
Gestión de Calidad		Eficiencia de SGC	Trimestral	>90%	92%
Afilación y Aporte		Crecimiento Afiliaciones	Mensual	>5%	3%
		Participación entidades patronales	Semestral	>50%	46%
		Porcentaje desafilación	Mensual	2%	2%
Crédito y Cartera		Composición de la cartera	Mensual	A>90%	A=90%
				B<5%	B=2%
				C<3%	C=1%
				D<2%	D=1%
		Recuperación de cartera en mora	Semestral	>50%	22%
	Nivel de atención a los requerimientos	Mensual	>80%	91%	
Mercadeo Y Bienestar		Participación programa de bienestar socia	Después del evento	>50%	62%
		Satisfacción programa bienestar	Después del evento	>80%	89%
		Evaluación satisfactoria entidades convenio	Anual	>80%	82%
Administración de Servicios	Fotocopiado	Satisfacción usuarios	Anual	>4	4.5
		Ingresos servicio	Mensual	>90%	80%
	Cafetería	Satisfacción Usuarios	Semestral	>4	4.2
		Ingresos Servicio	Mensual	>90%	111%
Desarrollo Organizacional		Desarrollo del Talento Humano	Semestral	>85%	90%

Tabla 38. Resultados de los Indicadores a Junio 2010.

Fuente: La Autora

Muchos de los datos con los que se alimentaron los indicadores definidos eran llevados al interior de los procesos de la cooperativa, sin embargo estos datos no tenían ningún tipo de análisis.

El análisis de esta información permitió: primero identificar las situaciones no deseadas a tiempo y posterior a un análisis de causas, tomar las medidas correctivas, preventivas o de mejora según el caso.

7.1.4 Aspectos más relevantes del comportamiento de los indicadores:

Crecimiento de Afiliaciones:

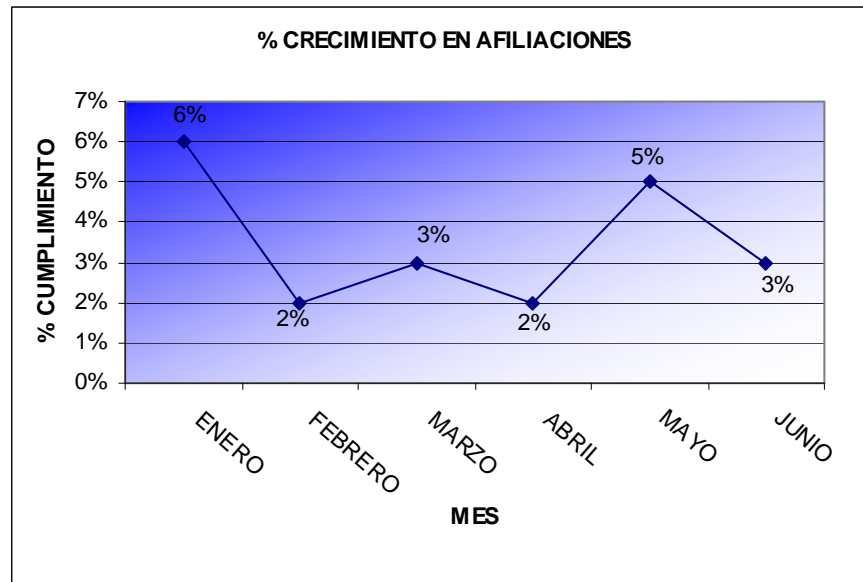


Figura 22. Comportamiento Indicador Afiliaciones
Fuente: La Autora

Este indicador es de gran importancia ya que las afiliaciones de la cooperativa reflejan su crecimiento. La importancia de su formulación es debido a que permitió establecer unas metas de crecimiento que antes no existían, las cuales fueron acompañadas de unas estrategias para su cumplimiento.

El análisis de este indicador permitió conocer que la cooperativa no estaba teniendo ningún crecimiento en cuanto al número de asociados, según se observa en la figura No. 22, ya que durante el periodo de análisis sólo en el mes de enero y mayo se logró alcanzar la meta establecida para este indicador y este cumplimiento fue debido a actividades puntuales realizadas por la cooperativa como campañas y ferias que incentivaron las afiliaciones en estos meses. Esto muestra claramente que sólo sería posible alcanzar la meta establecida para el

crecimiento de la cooperativa en cuanto a asociados si se definen estrategias permanentes.

Porcentaje de Desafiliaciones:

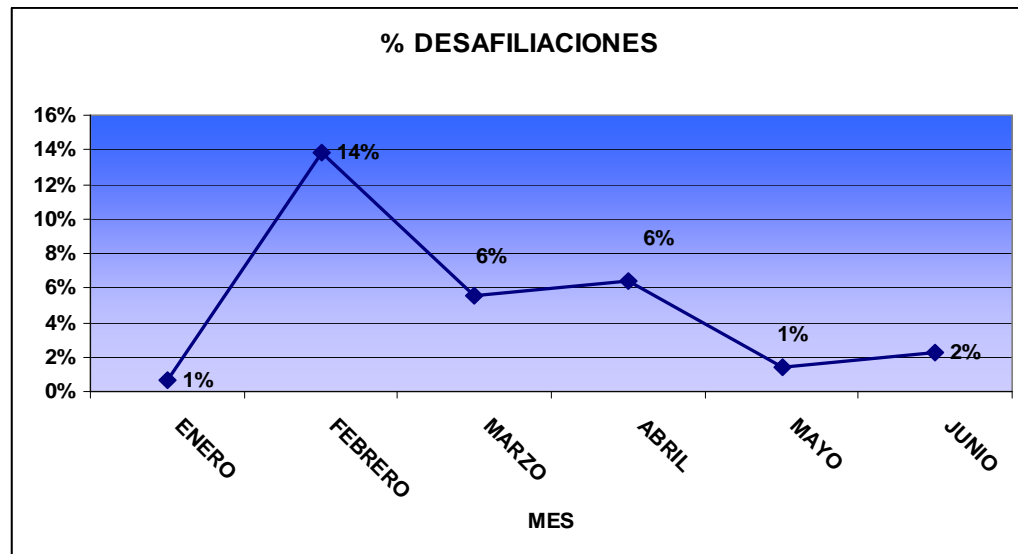


Figura 23. Comportamiento Indicador Desafiliaciones.
Fuente: La Autora

El análisis del crecimiento de las afiliaciones debe ir acompañado de un análisis de las desafiliaciones ya que no representa ningún crecimiento para la cooperativa que el número de desafiliaciones sea mayor al número de afiliaciones realizadas en el periodo. Se consideró importante analizar estos dos indicadores por separado para conocer el comportamiento que tenía la cooperativa en cada uno de estos aspectos críticos para su crecimiento.

En la figura No. 23 se observa un incumplimiento de la meta establecida del 2% en los meses de febrero, marzo y abril, destacándose el alto porcentaje de desafiliaciones durante el mes de febrero. El análisis de causas permitió identificar casos puntuales como el cierre de una de las unidades de negocio de la empresa patronal, la FCV, lo cual provocó un retiro masivo de asociados en la cooperativa. Si bien, en la mayoría de los casos las desafiliaciones no son un

factor a controlar ya que están dadas por la alta rotación de las empresas patronales, conocer su comportamiento y sus causas determinará las estrategias a formular para contrarrestarlas, de manera que se mantenga un comportamiento positivo en el crecimiento de las afiliaciones.

Composición de Cartera:

Este indicador se consideró importante de analizar ya que la composición de cartera representa la forma como están invertidos los activos de la cooperativa. Debido a que el capital social de CARDIOCOOP corresponde a los aportes de los asociados. Es importante garantizar su recuperación según unas políticas claras de cartera. Si bien la cartera de la cooperativa, es de fácil recuperación debido a que los créditos proporcionados son en su mayoría bajo la modalidad de libranza, con pago directo de la empresa patronal, se presentan casos de asociados independientes o retirados que continúan realizando sus aportes por caja, los cuales tienen un mayor riesgo de atrasarse en las cuotas, afectando la composición de la cartera de CARDIOCOOP.

La calificación de la cartera, según la Resolución 1507 del 2001 emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria corresponde a:

CALIFICACION	NUMERO DE DIAS
A	30
B	60
C	90
D	120
E	150

Tabla 39. Clasificación de la Cartera
Fuente: Resolución 1507 del 20001

La figura 24 representa el comportamiento de composición de la cartera en los últimos seis (6) meses donde se presenta incumplimiento de la meta propuesta para la cartera tipo E, la cual se esperaba que fuera menor o igual al 1% y se promedia en un 7%. La formulación de este indicador se hizo con el objetivo que

se detecten malos comportamientos en la cartera desde un inicio y con esto evitar que la cartera aumente en los rangos de calificación desfavorable. Si bien se observa un incumplimiento constante en la meta planteada para este indicador, se espera que a partir de su medición se puedan tomar acciones para que la cartera no evolucione y con esto se evita que se llegue a estados de baja recuperación.

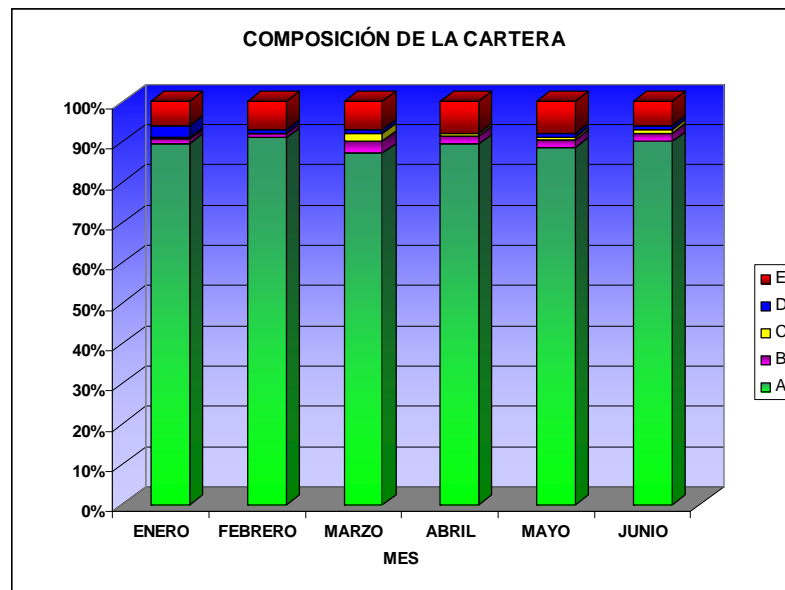


Figura 24. Comportamiento Indicador Composición de la Cartera.
Fuente: La Autora

Cumplimiento de los ingresos presupuestados en los servicios:

Dado que dentro de las operaciones de la cooperativa se encuentra la administración de los servicios de fotocopiado y cafetería y la realización de estas actividades busca la generación de ingresos, es importante establecer un presupuesto en las ventas de cada servicio y hacerle seguimiento a su cumplimiento, este presupuesto ha sido previamente realizado por la gerencia teniendo en cuenta el comportamiento histórico de las ventas en estos servicios y ha sido aprobado por la Asamblea General. Este indicador permite medir el cumplimiento de este presupuesto, de manera que se analicen causas de incumplimiento y se puedan tomar las acciones requeridas a tiempo.

El análisis de este indicador permitió encontrar algunos problemas de control que existían en los servicios ya que el incumplimiento en la meta establecida para el servicio de cafetería en los meses de febrero y marzo se debía a irregularidades en el manejo del servicio por parte de los trabajadores. Después de un seguimiento realizado por las directivas, se encontraron las evidencias de lo que estaba sucediendo al interior del servicio, una vez aclarada esta situación se diseñaron algunos mecanismos de control que fueron establecidos dentro de la documentación de este proceso, posterior a este hecho se observa en la figura No. 25 un incremento de las ventas en el servicio de cafetería a partir del mes de abril, de esta forma fue entendida la importancia de este indicador por las directivas de la cooperativa como una sintomatología de la organización.

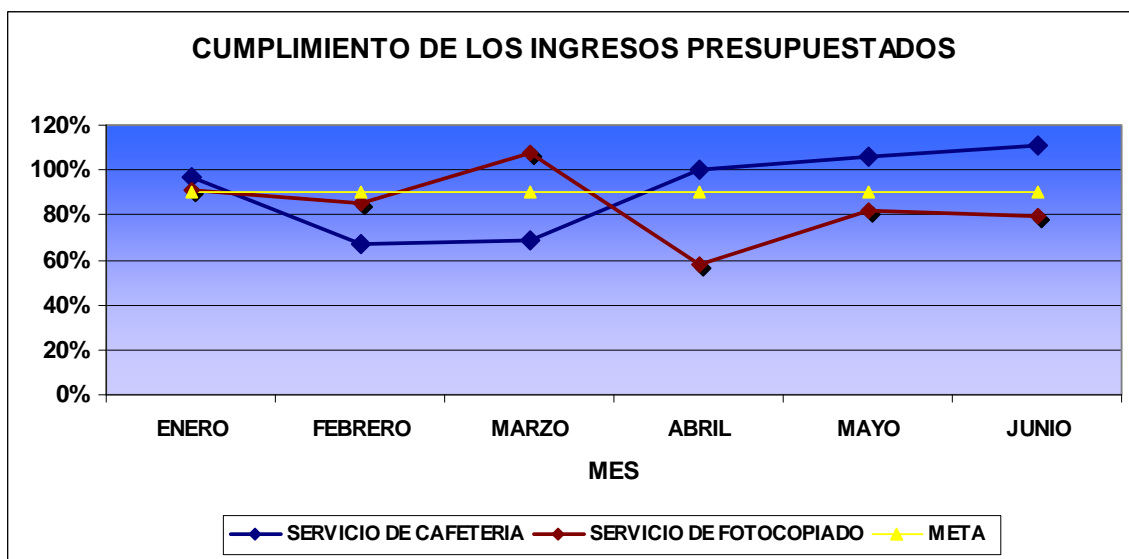


Figura 25. Comportamiento Ingresos Presupuestados Servicios.
Fuente: La Autora

En cuanto al servicio de fotocopiado, la figura 25 muestra un incumplimiento en la meta planteada para el indicador a partir del mes de abril. La disminución en el consumo se produjo debido a cambios realizados al interior de la organización en la sede Santa Marta, disminuyendo notablemente la demanda del servicio en esta ciudad. Como una manera de optimizar el uso de los equipos, estos fueron

reubicados en las otras sedes, teniendo en cuenta su capacidad y la demanda del servicio en cada sede.

7.2 PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS INTERNAS DEL SGC

Con el propósito de verificar el grado de cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 e identificar fortalezas y oportunidades de mejora del SGC de CARDIOCOOP se estableció el procedimiento de auditorías internas (CAL-PRO-04) dándole cumplimiento al numeral 8.2.2 de la norma. Dentro del procedimiento, se estableció el siguiente programa de auditorías para cooperativa:

ACTIVIDAD	FECHA	PROCESOS A AUDITAR	SEDE	RESPONSABLE
Auditoria 1	13-May	Gestión Administrativa, Desarrollo Organizacional,	CTE	Profesional de Planeación y Calidad FCV Coordinador de Calidad CARDIOCOOP
	13-May	Gestion de Calidad, Contable	CTE	
	13-May	Mercadeo y Bienestar,	CTE	
	14-May	Afiliación y Aporte	CTE - IC Floridablanca	
	14-May	Crédito y Cartera	CTE	
	14-May	Administración de servicios	CTE- IC Floridablanca	
Auditoria 2	17-Jun	Gestión de Calidad	CTE	Profesional de Planeación y Calidad FCV Coordinador de Calidad CARDIOCOOP
	17-Jun	Administración de Servicios	IC Sta Marta	
	19-Jun	Afiliación y Aporte	IC Sta Marta	
	19-Jun	Crédito y Carteta	IC Sta Marta	
	17-Jun	Contable	CTE	
	19-Jun	Desarrollo Organizacional, Mercadeo y Bienestar	CTE	
	17-Jun	Gestión Administrativa	CTE	
Revisión por la Dirección 1er Semestre	30-Jun	Revisión por la Dirección	CTE	Gerencia
Auditoria de Certificación	26-Nov	Todos los procesos	CTE IC	ICONTEC
Revisión por la Dirección 2do Semestre		22 -Dic	Revisión por la Dirección	CTE

Tabla 40: Programa Anual de Auditorías CARDIOCOOP

Fuente: La Autora

Las Auditorías se realizaron en los periodos establecidos en el programa (Mayo - Junio) abarcando todos los procesos del SGC de CARDIOCOOP.

El equipo auditor estuvo conformado por el autor del proyecto, practicante de CARDIOCOOP y el Profesional de Planeación de la FCV quien fue el líder del equipo auditor. Las auditorías internas se realizaron siguiendo la metodología PHVA y teniendo en cuenta los lineamientos de la norma ISO 19011, Directrices para las auditorías de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

7.2.1 Planeación de Auditorías

Dos semanas antes de las auditorías el equipo auditor elaboró el plan de auditoría de la misma y se le dio a conocer mediante correo electrónico a todos los responsables de atender a esta actividad. Así mismo el equipo auditor revisó la documentación existente de los procesos a auditar y se elaboraron listas de chequeo basadas en la revisión de aspectos legales y la NTC ISO 9001:2008, que facilitarían el desarrollo de las auditorías, siguiendo una secuencia determinada.

7.2.2 Ejecución de la Auditorías

En la fecha programada para la realización de las auditorías, se dio inicio a estas con la reunión de apertura a la cual asistieron todos los líderes de procesos y personal de la sede en la que se desarrolló la auditoría. En esta reunión se explicó la metodología a utilizar y se aclararon dudas al personal respecto a la auditoría, ya que estos sentían temor a ser sancionados si se encontraba alguna no conformidad en su labor.

Las auditorías se realizaron mediante entrevistas al personal, observación de actividades y revisión de documentos y registros, verificando que las actividades se estuvieran realizando según lo descrito en la documentación, cumpliendo con los requisitos y que existiera trazabilidad a través de los respectivos registros, todo desarrollado en un ambiente amigable.

Una vez cumplido el alcance de la auditorías, se realizó una reunión de cierre con todos los miembros de los procesos auditados donde se presentaron en forma general los hallazgos y conclusiones más relevantes, resaltando los aspectos positivos y agradeciendo la colaboración en el desarrollo de las auditorias.

Posterior a la realización de las auditorias, el equipo auditor desarrolló el informe en cada auditoría donde se describen los hallazgos de las auditorías, enunciando las no conformidades, es decir cuando se observa un incumplimiento en los requisitos legales y de la norma aplicables y las observaciones, las cuales representan oportunidades mejora para la cooperativa. Los informes de la primera y segunda auditoria realizadas, se observa en el Anexo O.

7.2.3 Evaluación de la Auditoría

Posterior a la realización de las auditorias, se efectuó su evaluación mediante el formato (CAL-FOR-14), Figura 26 por parte de los líderes de los procesos auditados, esta actividad buscaba que los evaluados emitieran su concepto sobre: La competencia de los auditores para desarrollar el plan de auditoría, la conformidad con la realización del programa de auditoría y la retroalimentación de la auditoria. La figura 27 representa los resultados de la evaluación de los auditores en las auditorías realizadas, debido a que en la evaluación de la primera auditoría se encontró que la formulación de las preguntas no fue clara, para la segunda auditoría se busco ser más claro con las preguntas, utilizando hipótesis y ejemplos prácticos relacionados con la labor que los trabajadores realizan.

No. de Auditoría:		Fecha:					
Nombre del Auditor Evaluado				Nombre del Evaluador:			
PROCESOS AUDITADOS							
INDICACIONES							
Por favor califique los siguientes atributos de calidad, señalando con una X el valor que considere adecuado siendo 5 el valor más alto y 1 el más bajo. Cuando el atributo no aplique por favor no asigne ningún valor.							
DESEMPEÑO EN LA AUDITORIA							
Cumplimiento en el horario establecido para la auditoría.	Puntual	5	4	3	2	1	Impuntual
Explicación de los objetivos, alcance y metodología de la auditoría	Completa	5	4	3	2	1	Incompleta
Trato brindado por el auditor al personal auditado	Cortés	5	4	3	2	1	Descortés
Formulación de la pregunta	Clara	5	4	3	2	1	Confusa
Domínio del tema del auditor	Grande	5	4	3	2	1	Escaso
Informe de auditoría interna	Claro	5	4	3	2	1	Confuso
PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA PLANEACIÓN							
Plan de Auditoría	Completo	5	4	3	2	1	Incompleto
Utilización de las listas de chequeo	Alta	5	4	3	2	1	Baja
Coherencia del informe de auditoría frente a las listas de chequeo	Alta	5	4	3	2	1	Baja
PUNTAJE TOTAL							
OBSERVACIONES / COMENTARIOS							
Firma del Auditor Evaluado				Firma del Evaluador			

Figura 26. Formato Evaluación Auditores
Fuente: La Autora

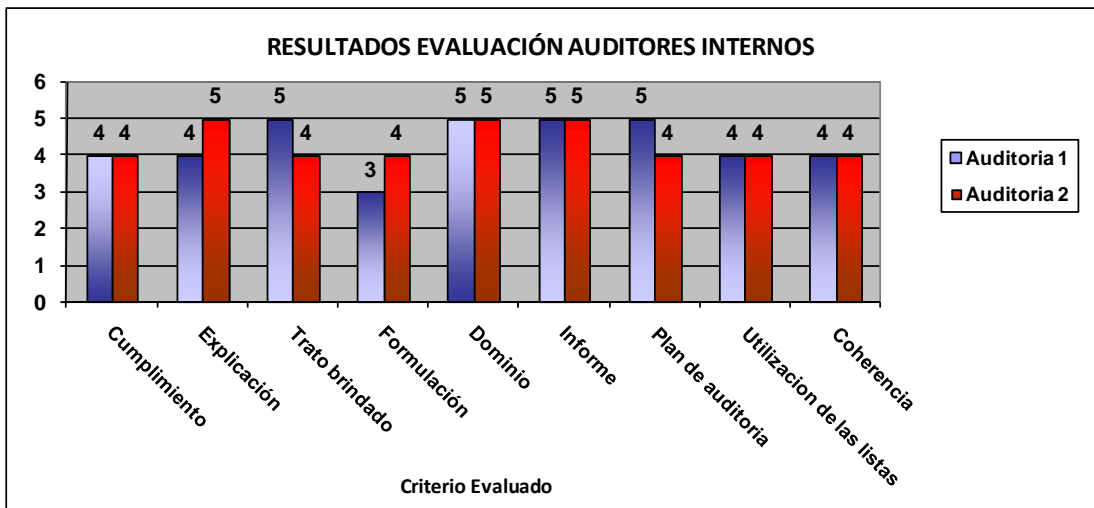


Figura 27. Resultados de la Evaluación de Auditores Auditoría 1y 2.
Fuente: La Autora

7.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN:

Con el objetivo asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC y de esta forma darle cumplimiento al numeral 5.6 del la NTC ISO 9001:2008, se estableció la realización de la revisión por la dirección cada seis meses. La primera revisión por la dirección del SGC de CARDIOCOOP se realizó el día 30 de Junio en sede administrativa de la cooperativa, ubicada en el CTE –FCV en Floridablanca. A esta actividad asistieron los líderes de los procesos, la Gerencia, la Presidente del Consejo de Administración y la Revisoría Fiscal de la cooperativa.

7.3.1 Elementos de entrada:

- **Resultados de las Auditorías:** Se presentó un informe de las no conformidades encontradas en las auditorías internas realizadas. Anexo O Informes de Auditoría.
- **Retroalimentación del cliente:** Se presentaron los resultados más relevantes de la encuesta de satisfacción.

ELEMENTO ANALIZADO	RESULTADOS OBTENIDOS		
	E	B	R
Agilidad en los Créditos	31%	44%	25%
Trámites de los Créditos	35%	56%	9%
Montos máximos	35%	65%	0%
Tasa de Interés	17%	74%	9%
Exactitud en la Facturación	48%	39%	9%
Cordialidad en la atención	52%	41%	7%
Claridad en la información recibida	37%	55%	4%
Oportunidad en la atención	47%	40%	11%

Tabla 41 Resultados de la Encuesta de Satisfacción Asociados

Fuente: La Autora

ELEMENTO ANALIZADO	RESULTADOS OBTENIDOS		
	E	B	R
Disponibilidad en el Servicio	61%	25%	14%
Calidad en la Imagen	68%	32%	0%
Atención	71%	29%	0%
Exactitud en la Facturación	61%	39%	0%

Tabla 42. Resultados de la Encuesta de Satisfacción Servicio de Fotocopiado

Fuente: La Autora

ELEMENTO ANALIZADO	RESULTADOS OBTENIDOS		
	E	B	R
Calidad de los Productos	35%	53%	12%
Variedad en los Productos Ofrecidos	27%	61%	12%
Atención Recibida	68%	32%	0%
Exactitud en la Facturación	57%	38%	5%

Tabla 43. Resultados de la Encuesta de Satisfacción Servicio de Cafetería
Fuente: La Autora

- Desempeño de los procesos:** El líder de cada proceso presentó el comportamiento de los indicadores de su proceso, acompañado de un análisis del mismo y argumentado las causas de desviaciones en caso de presentarse. La información de entrada en este aspecto se presentó de acuerdo a los parámetros definidos en el numeral 7.1.3 Desempeño de los indicadores y se observan en la tabla No. 38, el comportamiento de los indicadores fueron presentados con mediciones a partir del mes de enero permitiendo tener un horizonte de análisis más claro para la toma de decisiones.
- Seguimiento de Acciones correctivas y preventivas:** Se analizó el estado de las acciones correctivas y preventivas levantadas en cada uno de los procesos. Tabla No. 44

PROCESO	AUDITORIAS				RETROALIMENTACION DEL CLIENTE				INDICADORES				OTRAS FUENTES				
	AC		AP		AC		AP		AC		AP		AC		AP		
	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	
GESTION ADMINISTRATIVA		5	1	1	1			1									
GESTION DE CALIDAD		2						1									
AFILIACION Y APOORTE		2	1		1					2	1			1			
CREDITO Y CARTERA	2	3		1	2			1		1	1			1			
ADMINISTRACION DE SERVICIOS		6	3	3		3		1		2							
MERCADEO Y BIENESTAR		5		1													
CONTABLE	1	1	1	1													

DESARROLLO ORGANIZACIONAL		2	2												
AC: Acciones Correctivas AP: Acciones Preventivas A: Abierta C: Cerrada															

Tabla 44. Estado de las acciones correctivas y preventivas

Fuente: La Autora

- **Cambios que podrían afectar el Sistema de Gestión de la Calidad:** Se analizaron aspectos legales, económicos, normativos y organizacionales que pueden llegar a afectar el SGC, realizando una revisión del análisis estratégico desarrollado en el capítulo de planeación (Anexo D) con el objetivo de revisar como ha respondido la Cooperativa frente a las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades encontradas y analizar el estado de las estrategias anteriormente diseñadas. Adicionalmente se evaluó la asignación de recursos para la continuidad del SGC y la contratación de un coordinador de calidad medio tiempo una vez el autor del proyecto finalizara su práctica.
- **Mejoras al Sistema de Gestión de la Calidad:** Los participantes a esta reunión hicieron algunas propuestas para la mejora del sistema, las cuales fueron analizadas por las directivas de la cooperativa y se presentarán en el próximo capítulo que hace referente a la mejora del SGC. Tabla No. 47.

Por ser esta la primera revisión del SGC de CARDIOCOOP no se modificaron la política y objetivos de calidad ya que estos habían sido recientemente formulados.

7.3.2 Conclusiones de la Revisión por la Dirección:

La Dra. Mónica Medina, Presidente del Consejo de Administración, después de realizar la revisión de los puntos arribas mencionados, concluyó que el SGC de CARDIOCOOP es conveniente, ya que le aporta a la calidad de la cooperativa y al control de los procesos, es adecuado porque es asimilado por todos los miembros de la cooperativa y es eficaz porque le aporta a la eficacia en los procesos.

8. MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En esta etapa se busca cerrar el ciclo del proyecto y brindar herramientas formales a CARDIOCOOP para mantener el sistema y fortalecer la cultura de mejora continua a través de la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora. Como se describió al inicio del proyecto, en el esquema de la metodología planteada del ciclo *PHVA*, esta etapa se enfoca al *ACTUAR*, es decir que una vez implementado y revisado el sistema, se indujo a los colaboradores a analizar los datos y la información generada de los diferentes mecanismos de evaluación utilizados (revisión por la dirección, auditorías internas, medición de los procesos) a fin de tomar las acciones necesarias para la estandarización de los procesos definidos.

Para la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora fue necesario capacitar al personal de la cooperativa en técnicas de análisis de causas y el método formal para establecer planes de acción. Esta metodología representa un gran avance en la forma de trabajo de la cooperativa. El Anexo M representa el formato utilizado para la identificación y seguimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

8.1 ACCIONES CORRECTIVAS

Las acciones correctivas se establecieron con la finalidad de eliminar las causas raíz de las no conformidades identificadas mediante las auditorías internas, el análisis de los indicadores, el seguimiento al producto no conforme y la retroalimentación con el cliente.

La siguiente tabla muestra el estado de las acciones correctivas identificadas durante el desarrollo de este proyecto en CARDIOCOOP.

NO CONFORMIDAD	FUENTE DE IDENTIFICACION	ACCIONES	ESTADO
Falta de especificaciones para el orden y almacenamiento de los insumos del servicio de fotocopiado y cafetería que asegure el buen estado de estos.	Auditoría Interna	Plan de limpieza y orden para la bodega	Cerrada
Incorrecto almacenamiento de alimentos en las neveras, sin las condiciones necesarias para evitar la contaminación cruzada de alimentos.	Auditoría Interna	Mejora de las condiciones de almacenamientos de los productos que requieren condiciones aisladas en la cafetería.	Cerrada
Identificar las necesidades de capacitación Del personal de cafetería para ser incluidas en el plan de capacitación de la Cooperativa.	Auditoría Interna	Incluir las necesidades de capacitación del personal de cafetería en el plan de formación de CARDIOCOOP	Cerrada
No se evidencia control de algunos formatos utilizados al interior de los procesos.	Auditoría Interna	Incluir Todos los formatos manejados en el control de registros	Cerrada
No se evidencia la evaluación de los proveedores La costura y Eco papelería de acuerdo la los parámetros definidos en el Instructivo para la Evaluación, selección y reevaluación de proveedores de fotocopiado (SER-INS-02).	Auditoría Interna	Realizar la evaluación de los proveedores faltantes	Cerrada
No se evidencia el análisis de los datos para la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora	Auditoría Interna	Capacitación en ACPM para los líderes del proceso, incentivándolos a generar ACPM al interior de los procesos.	Cerrada
La necesidad de controlar los errores asociados a la inclusión de la información del afiliado en el sistema.	Auditoría Interna	Establecer control para no conformidades en el proceso. capacitar a los colaboradores del proceso en el manejo del sistema para disminuir este tipo de errores.	Cerrada
Si bien se realizan backup de la información del asociado que se ingresa en el sistema, no se cuenta con un proceso sistemático que defina criterios de seguridad para evitar la pérdida o alteración de la información	Auditoría Interna	Definir políticas de almacenamiento de información donde se incluya periodicidad, responsables y almacenamiento interno y externo	Cerrada
No se evidencia criterios para la revisión y actualización de tasas de interés por tipo de crédito que aporten a la competitividad de la cooperativa en el sector.	Auditoría Interna	Revisar el mecanismo para el análisis de tasas, teniendo en cuenta las condiciones del mercado y definir periodos de revisión de las tasas de interés de los créditos.	Abierta
No se evidencia claridad en las tarifas de los seguros que se cobra a los asociados.	Auditoría Interna	Revisar las tarifas actuales que se cobran por el seguro y dejarlas establecidas.	Abierta
No se evidencian políticas claras en cuanto al número de personas y cargos que tienen autoridad para la aprobación de créditos en el comité, con lo cual se incumple en el numeral 7.1 de la NTC ISO 9001:2008	Auditoría Interna	Incluir la aprobación de los créditos en las políticas de aprobación	Cerrada
No se evidencia cumplimiento del diligenciamiento completo de la lista de chequeo para aprobación de créditos de la Señora Aurora Vargas Santos del 2 julio de 2010, acta 152 y Nubia Florián Vanegas del 27 mayo del 2010 acta 147	Auditoría Interna	Capacitar a los miembros del comité de crédito sobre el correcto diligenciamiento del formato de aprobación créditos	Cerrada
No se evidencia de manera formal el acta o la declaración del compromiso de la dirección emanada por el Consejo Administrativo para asegurarse que se establecen y se mantiene	Auditoría Interna	Realizar el acta de compromiso de la dirección con el SGC donde se especifique el responsable de la dirección.	Cerrada

el SGC			
No se evidencia el entendimiento de la planificación del SGC y de la interacción de sus procesos por parte de la dirección que faciliten el desarrollo de la Cultura de mejoramiento continuo	Auditoría Interna	Realizar capacitación sobre el SGC de CARDIOCOOP para los miembros del consejo de Administración	Cerrada
No se aplican los parámetros definidos para el control de documentos a los reglamentos generados internamente	Auditoría Interna	Incluir los reglamentos internos en el control de Documentos y socializarlos con el personal que interviene en el proceso.	Cerrada
No se evidencia la programación de la revisión del SGC por parte de la Dirección para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua.	Auditoría Interna	Incluir las fechas de revisión por la Dirección en el programa de auditorías	Cerrada
No se evidencia mecanismos definidos para el control de recaudo o pagos mensuales de los asociados que permita un adecuado control del proceso	Auditoría Interna	Establecer un mecanismo para contralar los errores de recaudo	Cerrada
Documentar la metodología estándar para la elaboración de presupuesto que integre la planeación de proyectos y planeación estratégica, asegurando los recursos para la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa.	Auditoría Interna	Capacitación para los miembros de consejo de administración en planeación estratégica.	Abierta
Incluir los criterios de Educación, Formación y Experiencia de los perfiles de cargo	Auditoría Interna	Elaborar Manual de Funciones de acuerdo a los criterios de la NTC ISO 9001:2008	Cerrada
No se evidencia seguimiento al cumplimiento del plan de formación de la cooperativa así como la evaluación de la eficacia de las actividades realizadas.	Auditoría Interna	Realizar seguimiento al plan de formación, llevar registros de asistencia y evaluación de las capacitaciones realizadas.	Cerrada
No se evidencia la planificación de los eventos definidos en el proceso de mercadeo, que asegure la adecuada asignación de los recursos para el desarrollo de los mismos.	Auditoría Interna	Realizar programación de eventos	Cerrada
Socializar la guía de planeación de eventos que asegure la correcta implementación y desarrollo de los eventos a través del personal de la cooperativa.	Auditoría Interna	Socializar la guía para la realización de eventos con el personal que participa en el proceso.	Cerrada
No se evidencian mecanismos definidos para el seguimiento a la vigencia de los convenios.	Auditoría Interna	Definir mecanismos de seguimiento de convenios, realizar evaluación de proveedores con convenio y actualizar listado de proveedores con convenio	Cerrada
No se evidencian mecanismos de aceptación de condiciones pactadas para la revisión de las condiciones de aceptación del convenio por las partes involucradas	Auditoría Interna	Definir condiciones de aceptación de convenios	Cerrada
Incumplimiento del Indicador de Afiliaciones durante los meses de Febrero, Marzo y Abril	Desempeño Procesos	Diseñar Campaña de Afiliaciones	Cerrada
Incumplimiento en el presupuesto de ventas para el servicio de fotocopiado en el mes de Abril	Desempeño Procesos	Análisis de la Demanda y redistribución de equipos	Cerrada
Incumplimiento en el presupuesto de ventas del servicio de cafetería para los meses de febrero y marzo	Desempeño Procesos	Establecer controles administrativos para el servicio	Cerrada
Incumplimiento en el indicador de composición de cartera tipo E durante el periodo comprendido de Enero a Junio	Desempeño Procesos	Inicio proceso Jurídico para el recaudo de la cartera. Establecer políticas de recaudo más estrictas en los diferentes estados de la cartera, evitando que lleguen a este tipo.	Cerrada
Incumplimiento en el Indicador de participación de las entidades con convenio	Desempeño Procesos	Diseñar estrategia permanente	Cerrada

para el 1er semestre 2010		para incrementar la participación con las entidades patronales. Formar parte de la actividad de inducción FCV	
Demoras en la aprobación de créditos	Retroalimentación del cliente	Mejorar la comunicación con las entidades patronales, definición de tiempos máximos para aprobación. Establecer control para los tiempos de desembolso	Abierta
Los canales de comunicación con el asociado no son efectivos	Retroalimentación del cliente	Mejora de los canales de comunicación con el asociado	Abierta
Se presentan errores en el ingreso de datos al sistema por parte de los colaboradores de las sedes nacionales	Interior de los procesos	Diseño de instructivo Capacitación a todo el personal implicado Control de los errores asociados a este tipo.	Cerrada
Mal diligenciamiento de los formatos de solicitud de créditos y recepción incompleta de los documentos requeridos.	Interior de los Procesos	Capacitación a los colaboradores encargados de atención de solicitudes de créditos. Establecer control para estos errores.	Cerrada

Tabla 45: Acciones Correctivas SGC CARDIOCOOP

Fuente: La Autora

8.2 ACCIONES PREVENTIVAS

Con las actividades desarrolladas en este proyecto, el SGC de CARDIOCOOP está en proceso de lograr la maduración en toda su implementación, por tanto en su etapa inicial la mejora continua se enfoca al desarrollo de acciones correctivas y en una menor proporción a el desarrollo de acciones preventivas. El enfoque preventivo representó un cambio cultural para los colaboradores de la cooperativa, que generalmente estaban acostumbrados a ser totalmente reactivos.

Al igual que con las Acciones Correctivas se desarrolló una capacitación en Acciones Preventivas, haciendo énfasis en que son acciones definidas para eliminar las causas de potenciales o probables no conformidades que eviten su aparición u ocurrencia. En el desarrollo de esta capacitación se realizó un taller donde se proponen una serie de acciones preventivas a desarrollar, basados en un la identificación de riesgos, otra fuente para la identificación de acciones

preventivas fue las observaciones realizadas en el desarrollo de las Auditorías Internas del Sistema de Gestión de Calidad.

La siguiente tabla muestra el estado de las acciones correctivas identificadas durante el desarrollo de este proyecto en CARDIOCOOP.

OBSERVACIONES	FUENTE DE IDENTIFICACION	ACCIONES	ESTADO
Revisar los criterios de la evaluación de satisfacción del cliente de manera que permita mayor sensibilidad para la generación de datos	Auditoría Interna	Estructurar una herramienta para la medición de satisfacción del cliente en lo servicios de fotocopiado y cafetería.	Abierta
El personal operativo del proceso no conoce ni participa en el desarrollo de la evaluación de proveedores.	Auditoría Interna	Realizar la evaluación de los proveedores de Cafetería con el personal operativo	Cerrada
Falta registrar la firma del proveedor en el formato de pedidos y entregas (SER-FOR-05).	Auditoría Interna	Evaluar la conveniencia de la firma del proveedor en este formato y socializarla con el responsable.	Cerrada
El listado de códigos de la caja no está incluido en el control de registros y es una herramienta importante para la realización de las funciones del auxiliar de cafetería	Auditoría Interna	Incluir el listado de códigos y publicar para su uso	Cerrada
Se evidencia la necesidad de desarrollar estrategias encaminadas a incrementar las afiliaciones teniendo en cuenta el tamaño del mercado objetivo de la Cooperativa	Auditoría Interna	Diseñar el plan de mercadeo de la cooperativa para incremento en el número de asociados y la satisfacción de los mismos	Abierta
Incluir el formato de Tasas de interés en el Control de registros de manera que facilite la comunicación con el cliente, respecto al servicio.	Auditoría Interna	Incluir el formato de tasas de interés en y requisitos en los documentos del proceso y socializar con los responsables de su utilización	Cerrada
Implementar herramientas metodológicas que complementen el desarrollo del direccionamiento estratégico de la cooperativa de manera que se garantice el mejoramiento continuo de sus procesos con un enfoque al cliente.	Auditoría Interna	Capacitación de los directivos para realizar el direccionamiento estratégico, desarrollo de planes de acción por comité.	Abierta
Desarrollar estrategias de divulgación de la política de calidad a los asociados de la cooperativa.	Auditoría Interna	Definir un mecanismo para mejorar la comunicación con el asociado.	Abierta
No se Identifica en la caracterización del proceso toda la normatividad que aplica al proceso contable como leyes para el manejo del sector solidario, secretaria de hacienda, superintendencia de economía solidara que asegure la completa revisión del proceso.	Auditoría Interna	Identificar la normatividad requerida para el desarrollo del proceso	Cerrada
Documentar la metodología estándar para la elaboración de presupuesto que integre la planeación de proyectos y planeación estratégica, asegurando los recursos para la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa.	Auditoría Interna	Definir metodología para la realización de presupuesto que tenga en cuenta el direccionamiento de la cooperativa	Abierta
Se evidencia la necesidad de desarrollar análisis de carga laboral en los puestos de trabajo para definir necesidades de recursos	Auditoría Interna	Análisis de Carga Laboral para los puestos de trabajo administrativos, evaluando la posibilidad de creación de un cargo	Abierta
Desarrollar un Estudio de condiciones Ergonómicas de los puestos de trabajo, asegurando las condiciones adecuadas par	Auditoría Interna	Programa de salud ocupacional enfocado a mejorar las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo	Abierta

el desarrollo de las funciones del personal de CARDIOCOOP			
Definir criterios de retroalimentación de la evaluación de proveedores que permita mejorar la prestación del servicio por los mismos.	Auditoría Interna	Incluir los criterios de retroalimentación de la evaluación de proveedores en el instructivo de selección y re evaluación de proveedores	Cerrada
Potencial incumplimiento en la meta de desafilaciones.	Desempeño de los Procesos	Diseño de estrategia para contrarrestar el efecto de las desafilaciones y metodología para prevenir los retiros	Abierta
Potencial insatisfacción de la oportunidad en la atención del asociado	Retroalimentación del Cliente	Mejorar los canales de atención con el asociado	Abierta
La claridad en la información recibida por el asociado presenta una oportunidad de mejora.	Retroalimentación del cliente	Definir parámetros para la comunicación del asociado	Cerrada
Mayor variedad de los productos ofrecidos en la cafetería	Retroalimentación del cliente	Análisis periódico de los productos ofrecidos y lanzamiento mensual de nuevos productos mensuales.	Cerrada
Tasas de interés no atractivas	Retroalimentación del cliente	Mecanismo para análisis de tasas de interés en el mercado y definición de tasas al interior de la cooperativa	Abierta

Tabla 46. Acciones Preventivas SGC CARDIOCOOP

Fuente: La Autora

8.3 ACCIONES DE MEJORA

El implementar la metodología que conlleva un Sistema de Gestión en una PYME como lo es CARDIOCOOP hace que muchos paradigmas y métodos de trabajo sean evaluados y replanteados, haciendo que la visión del negocio se amplíe en el mediano y largo plazo, llevando esto al desarrollo de acciones de mejora, las cuales no requieren de la existencia de no conformidades reales o potenciales sino que por la misma dinámica del sistema son necesarias realizarlas para asegurar la mejora y la competitividad de la cooperativa en el tiempo.

No	FUENTE	ACCIONES	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA DE REVISIÓN
1	Asamblea General	Adquisición de oficina para ampliación de las instalaciones	Ampliar los canales de atención al asociado. Inversión de Recursos en activos fijos. Independencia de las instalaciones de la empresa patronal	Consejo de Administración	Marzo 2011
2	DOFA	Implementación de la pagina web como estrategia de información al afiliado	Mejorar los canales de comunicación con el asociado	Consejo de administración, Gerencia	Agosto 2010
3	DOFA	Analizar proyectos de prestación de servicios externos a otras instituciones diferentes a la FCV	Diversificar las fuentes de ingresos de la cooperativa	Consejo de Administración – Gerencia.	Marzo 2011
4	DOFA	Proyecto para reporte en las centrales de riesgo la cartera mal calificada	Disminuir la cartera en mora	Vicepresidente de Consejo - Gerencia	Agosto 2010

5	DOFA	Implementación del servicio de Ahorro	Captación de recursos con una tasa favorable. Diversificación de servicios al asociado.	Vicepresidente del Consejo - Gerencia	Marzo 2011
6	Propuesta Consejo Admon	Comercialización de insumos con la imagen institucional FCV	Diversificar las fuentes de ingresos de la cooperativa	Gerencia	Agosto 2010
7	DOFA	Proyecto de renovación y suscripción de convenios a nivel nacional para prestación de servicios a los asociados	Mejorar la oferta de servicios al asociado a nivel nacional	Gerencia	Septiembre 2010
8	DOFA	Investigación de mercados para conocer qué servicios son atractivos para el asociado y los servicios que ofrece actualmente el mercado cooperativo	Mejorar la oferta de servicios al asociado	Comité de Mercadeo	Septiembre 2010
9	Propuesta líderes de procesos	Diseño de programa de incentivos para afiliaciones	Incremento de afiliaciones	Gerente	Septiembre 2010
10	Retroalimentación del cliente	Ampliación del horario de atención oficina Santa Marta	Mejora de la oportunidad en la atención al asociado	Consejo de Admon	Enero 2011

Tabla 47. Mejoras al SGC de CARDIOCOOP

Fuente: La Autora

9. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

La tabla No. 48 representa la relación entre los objetivos de proyecto frente a su cumplimiento:

No.	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
1	Elaborar un diagnóstico que permita conocer la situación inicial de la cooperativa, los procesos que hacen parte del SGC, las fortalezas y debilidades en la operación de la empresa y las actividades a desarrollar en la implementación del sistema de Gestión de la Calidad.	Se elaboró y aplicó una herramienta de diagnóstico para conocer el estado del SGC de la cooperativa. (Anexo A).
		Se analizó el entorno de operación de la cooperativa mediante la herramienta DOFA (Anexo D)
		Se elaboró un plan de trabajo para la implementación del SGC de CARDIOCOOP. (Anexo B)
2	Comunicar y vincular a todo el personal de la cooperativa con el sistema de Gestión de la Calidad por medio una sensibilización.	Se realizó una sensibilización inicial para todo el personal de la cooperativa, asistiendo el 90% de los Invitados y obteniendo un promedio de evaluación de 9/10 (Tabla No. 3: Resumen de las Capacitaciones Realizadas)
3	Documentar y estandarizar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP según los parámetros que establece la NTC ISO 9001:2008	Se identificaron los procesos del SGC de CARDIOCOOP y su interacción (Figura No. 8: Mapa de procesos CARDIOCOOP)
		Se realizó la caracterización de los procesos del SGC y se identificaron los parámetros para la documentación (Tabla No. 11: Caracterización de los procesos y requisitos de la Norma) y (Anexo G)
		Se documentaron y estandarizaron los procesos de la cooperativa obteniendo un sistema documental compuesto por: 8 caracterizaciones, 5 manuales, 10 procedimientos, 12 instructivos, 6 reglamentos, 12 guías y 94 tipos de registros. (Figura No.11 Documentación del SGC de CARDIOCOOP)
4	Definir mecanismos de medición y control para los procesos que conforman el sistema de Gestión de Calidad de CARDIOCOOP	Se diseñaron e implementaron Indicadores para medir el desempeño de los procesos, así mismo para medir el cumplimiento de los objetivos de calidad (Anexos M y N)
5	Desarrollar un plan de capacitación e implementación del SGC para CARDIOCOOP.	Se diseñó y ejecutó el plan de formación de CARDIOCOOP donde se incluyeron las actividades de capacitación requeridas para que el personal de la cooperativa tuviera un entendimiento de los conceptos bases de la implementación de un SGC. (Anexo C)
6	Realizar dos auditorías internas que permitan la identificación de acciones correctivas y preventivas, así como oportunidades de mejora	Se realizaron dos auditorías internas con el objetivo de ajustar el sistema a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 y a partir de estas auditorías se plantearon acciones correctivas, preventivas y de mejora para el SGC de CARDIOCOOP. Anexo O: Informes de Auditorias Tabla 45: Acciones Correctivas Tabla 46: Acciones Preventivas Tabla 47: Mejoras

Tabla 48. Cumplimiento de los Objetivos de Proyecto

Fuente: La Autora

El cumplimiento del objetivo general del proyecto de diseñar, documentar el implementar un SGC para CARDIOCOOP, se observa en la figura 28, donde se presenta gráficamente el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 realizando la comparación frente al estado inicial del SGC en la cooperativa.

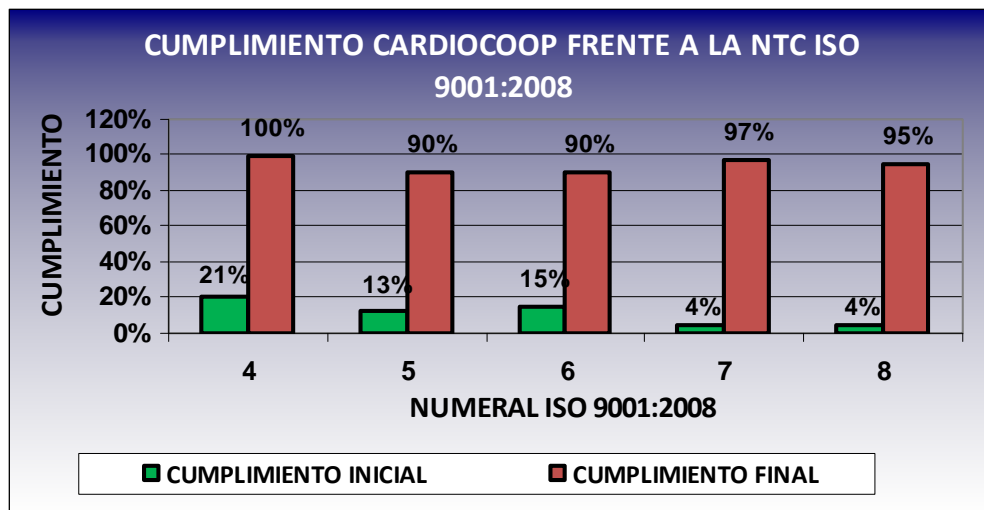


Figura 28. Cumplimiento de los Requisitos NTC ISO 9001:2008
Fuente: La Autora

CONCLUSIONES

- De acuerdo a la herramienta de diagnóstico aplicada en la organización al inicio y al finalizar este proyecto, se observa un cumplimiento final promedio del 94% de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, evidenciando el avance logrado en implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en CARDIOCOOP, frente al cumplimiento del 9% encontrado en el diagnóstico inicial e indica que la cooperativa se encuentra preparada para presentarse al ente certificador correspondiente.
- En la implementación del Sistema de Gestión se evidenció la relevancia de desarrollar el plan de formación, permitiendo contrarrestar la resistencia al cambio de los empleados y colaboradores de la cooperativa como principal barrera, a partir del entendimiento y conocimiento de los temas y la metodología, logrando de esta forma desarrollar una cultura de mejora.
- La realidad de CARDIOCOOP al igual que muchas Pymes en el país, se han desarrollado de manera empírica; se concluye que con la implementación de un SGC se logra establecer bases organizacionales para la formalización y mejora de procesos que permiten la estandarización de los mismos, el desarrollo de una visión sistemática e integral de la operación por parte de los directivos y colaboradores y promueve la utilización de herramientas formales para la medición y el análisis del desempeño de los mismos, siendo esto un paso más en la evolución de la cooperativa.
- Durante la implementación del SGC se destaca la importancia de utilizar mecanismos de Gestión del Talento Humano en las organizaciones, ampliando el concepto de un simple manejo de nómina, a la definición de actividades que promuevan el desarrollo de la persona como ser integral y la

generación de clima laboral adecuado a las condiciones tanto de la empresa como de la cooperativa.

- Se resalta la importancia de los procesos de comunicación entre personas e instituciones en la mejora de los procesos, la aplicación de herramientas de medición como la evaluación de proveedores, la encuesta de satisfacción, analizar las quejas y reclamos de los mismos favoreció la comunicación interna y externa de la cooperativa, a su vez que permitió la toma de decisiones basadas en el análisis de los resultados arrojados por estos mecanismos de medición.
- Un factor importante para promover la implementación de mejoras y propuestas para el desarrollo de los procesos y como mecanismo adicional de movilización del personal es la realización de las auditorías internas, esto además de permitir identificar el estado de implementación del SGC en la cooperativa, preparándola para la posterior certificación, permite afianzar la cultura del SGC en todo el personal de la cooperativa.
- El llevar a la cooperativa a la implementación de estándares internacionales y de mejores prácticas en la operación de la empresa genera un cambio positivo en los directivos, estando estos más acorde con las tendencias de competitividad sectorial y de la región.
- El desarrollo de la práctica empresarial permitió la aplicación de los conceptos desarrollados a lo largo de la carrera, así como la adquisición de conocimientos de investigación en metodologías y mejores prácticas sectoriales.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las directivas de CARDIOCOOP formar colaboradores en competencias de auditoría interna como mecanismo permanente de autocontrol, así como continuar construyendo la cultura de mejora que involucre tanto a miembros del consejo, empleados como a los demás asociados a la cooperativa.
- Se recomienda a las directivas de la cooperativa desarrollar un ejercicio de direccionamiento estratégico formal que permita identificar las nuevas líneas de acción en las que se debe centrar la cooperativa y de esta manera generar una dinámica de crecimiento clara, enfocada a lo que se desea alcanzar en los próximos años de operación.
- Complementario al ejercicio de direccionamiento estratégico es necesario implementar ejercicios de referenciación competitiva con empresas del sector financiero que permitan a la cooperativa analizar, actualizar y ajustar herramientas prácticas y funcionales para mejorar el desarrollo y competitividad de sus procesos.
- Como un mecanismo de crecimiento en cobertura y aumento en número de asociados se recomienda fortalecer el vínculo con las empresas patronales mediante una participación activa en los procesos de inducción y re-inducción de estas instituciones, asegurando desde el inicio de la vida laboral del colaborador un acercamiento directo y oportuno entre este y la cooperativa.
- Buscando la alineación de los procesos y el direccionamiento estratégico de la cooperativa, se recomienda definir e implementar estrategias de mercadeo enfocadas en la realización de campañas de afiliación y crecimiento de aportes.

- Con el objetivo de mejorar los procesos de comunicación con el asociado en cuanto a servicios, programas de bienestar, noticias y trámites administrativos entre sedes, se recomienda a la cooperativa el diseño y desarrollo de la Página Web institucional.
- Se recomienda continuar con la implementación de la herramienta de medición de Clima Organización que permita identificar factores claves para la mejora del desempeño y satisfacción de los colaboradores de la cooperativa.

BIBLIOGRAFIA

- ICONTEC. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario, NTC ISO 9000 Bogotá D.C. 2005, 32p.
- ICONTEC. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, NTC ISO 9001, Bogotá D.C, 2008, 35p.
- ICONTEC. Directrices para la auditoria de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental NTC ISO 19011, Bogotá D.C. 2002, 52p.
- ISO. Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión, ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, Madrid, 2008, 13p.
- ISO. Orientación sobre los requisitos de documentación de la norma ISO 9001:2008, ISO/TC 176/SC 2/N 525R2, Madrid, 2008, 8p.
- Ministerio de la Protección Social. Guías para la implementación de las pautas de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud, Bogotá D.C, 2007, 143p.
- ROJAS, Flórez Diana Farley. Diseño, documentación, implementación y evaluación del sistema de gestión de calidad para el fondo de empleados de la UIS – FAVUIS, bajo la norma ISO 9000:2000, Universidad Industrial de Santander, 2008, 299p
- RUEDA Ariza Yileny Astrid. Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de la calidad para FINECOOP basado en la NTC ISO 9000:2000, Universidad Industrial de Santander, 2009, 105 p
- TOBÓN Agudelo Luis Fernando y BOLIVAR Escobar Jorge. Gestión por procesos, ICONTEC, Bogotá D.C. 2009, 306p.
- http://www.supersolidaria.gov.co/revista/revista_04/reflexiones_01.php
- http://www.iram.org.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Calidad.PDF
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/analisis-del-sistema-de-gestion-de-la-calidad.htm>
- http://www.grupokaizen.com/bsce/Analisis_Foda_y_Analisis_Dofa.pdf

ANEXO A: HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS NTC ISO 9001:2008

ITEM	NUMERAL ISO	REQUISITO						TOTAL CUMPLIMIENTO
			NO	DISEÑO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	MEJORA	
			0%	25%	50%	75%	100%	
	4.1	REQUISITOS GENERALES	0	2	0	0	0	25%
1	4.1	Se encuentran identificados los procesos	0	1	0	0	0	
2	4.1	Se ha definido la interacción de los procesos	0	1	0	0	0	
	4.2	DOCUMENTACION	1	2	0	0	0	17%
3	4.2.1	Se tiene una política de calidad	0	1				
4	4.2.1	Se han definido los objetivos de calidad		1				
5	4.2.2	Tienen un Manual de Calidad <i>(si la respuesta es no, pase a la pregunta 10)</i>	1					
	4.2.2	Manual de calidad	4	0	0	0	0	0%
6	4.2.2	Esta definido el alcance del SGC en el manual de calidad	1					
7	4.2.2	Se describen los procesos y su interacción en el MDC	1					
8	4.2.2	El manual es suficientemente comprensible para todo el personal de la organización, da una idea clara de esta y del SGC	1					
9	4.2.2	Se incluye la lectura del manual en el proceso de formación del personal	1					
	4.2.3	Control de documentos	1	2	0	0	0	17%
10	4.2.3	Tienen un inventario de la documentación existente y de la faltante		1				
11	4.2.3	Se ha distribuido la documentación a los funcionarios encargados de su aplicación. Existe un listado?	1					
12	4.2.3	Se controla la documentación de tipo externo (Circulares, resoluciones, leyes)		1				
	4.2.4	Control de registros	3	0	0	0	0	0%
13	4.2.4	Se identifican, almacenan y protegen los registros del SGC	1					
14	4.2.4	Existe un inventario de registros de calidad	1					
15	4.2.4	Se ha identificado el tiempo de retención y disposición final de los registros	1					
	5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	1	1	0	0	0	13%
16	5.1	Se ha informado a los empleados y colaboradores se papel dentro del SGC	1					
17	5.5.2	Se ha seleccionado el representante de la dirección para el SGC		1				
	5.3	Política de Calidad	2	1	0	0	0	8%
18	5.3	Existe una política de Calidad documentada y aprobada por la dirección		1				
19	5.3	Se ha difundido la política de Calidad entre los empleados	1					
20	5.3	Se realiza un revision periodica de la política de la Calidad	1					
	5.4	PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	4	1	0	0	0	5%
21	5.4.1	Los objetivos de calidad han sido establecidos en las funciones y niveles pertinentes.	1					
22	5.4.1	Son acordes los objetivos con la política de calidad		1				
23	5.4.1	Son medibles los objetivos de calidad	1					
24	5.4.1	Son alcanzables las metas fijadas para alcanzar dichos objetivos	1					
25	5.4.2	Se planifican los cambios que pueden afectar la integridad del SGC	1					
	5.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	3	2	1	0	0	14%
26	5.5.1	Existe un Organigrama actualizado			1			
27	5.5.1	Están definidas las funciones y responsabilidades de los funcionarios		1				
28	5.5.1	Conocen todos los empleados sus funciones		1				
29	5.5.3	Se han establecido los procesos de comunicación de la organización (interna - Externa)	1					
30	5.5.3	Dispone el área de medios de comunicación internos (tablón de anuncios, reuniones, etc.)	1					
31	5.5.3	Se utilizan dichos medios para comunicar información relativa a la calidad	1					
32	5.5.3	Son efectivos dichos canales de comunicación						

	5.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	1	3	0	0	0	25%
33	5.6	Se han establecido la revision del SGC por la dirección		1				
34	5.6	Se ha fijado una periodicidad para estas revisiones		1				
35	5.6	Se han extraído conclusiones y tomado acciones de mejora como resultado de estas revisiones	1	1				
	6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	1	2	0	0	0	17%
36	6.1	Se dispone de los recursos adecuados para la realización y control de actividades del SGC		1				
37	6.3	Se realiza el mantenimiento adecuado de los recursos (computadoras, impresoras, sistemas)		1				
38	6.3	Se lleva registro de los mantenimientos realizados en los equipos	1					
	6.2	RECURSOS HUMANOS	7	8	0	0	0	13%
39	6.2.2	Se ha determinado la competencia del personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto/servicio		1				
40	6.2.2	Poseen los funcionarios la competencia necesaria para desempeñar el cargo		1				
41	6.2.2	Existe una metodología que permita identificar las necesidades de formación y suministrar la misma al personal	1					
42	6.2.2	Se realiza inducción al personal nuevo		1				
43	6.2.2	Existe un plan de capacitación global o individual que satisfagan las necesidades de los trabajadores	1					
44	6.2.2	Se evalúa la eficacia de la capacitación recibida por los funcionarios	1					
45	6.2.2	Se tienen registros de las capacitaciones efectuadas	1					
46	6.2.2	Se mantienen registros que evidencien la educación, formación, habilidades y experiencia.		1				
47	6.2.2	Es consiente el personal de su importancia en la calidad de la empresa	1					
48	6.4	Dispone la organización de un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad	1					
49	6.4	Los puestos de trabajo son apropiados y ergonómicos		1				
50	6.4	Se dispone de suficientes instalaciones para los funcionarios y están acondicionadas del modo adecuado	1					
51	6.4	Se tienen condiciones adecuadas en cuanto a higiene, limpieza general y contaminación para el desarrollo de las actividades		1				
52	6.4	Impera la cordialidad y compañerismo entre las relaciones con los funcionarios		1				
53	6.4	Se realizan actividades lúdicas extra laborales		1				
	7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y / O SERVICIO	2	0	0	0	0	0%
54	7.1	Se planifican los procesos para la realización del producto y la prestación del servicio	1					
55	7.1	Se han determinado los requisitos del producto/servicio	1					
	7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	5	5	0	0	0	11%
56	7.2.1	Existe una metodología para gestionar los pedidos, convenios, presentación de ofertas o ventas	0	1				
57	7.2.1	Se han hecho análisis de los clientes y se han agrupado en diferentes categorías	0	1				
58	7.2.1	Se han definido las necesidades y expectativas de los clientes?	1					
59	7.2.2	Se han realizado especificaciones de servicio acorde con estas necesidades	1					
60	7.2.3	Se han establecido los procesos de comunicación con el cliente	1					
61	7.2.3	Se dispone de otros indicadores que evidencien el buen o mal funcionamiento del servicio?	1					
62	7.2.3	¿Se dispone de registros suficientes para probar, en su caso, que el servicio se ha prestado correctamente	1					
63	7.2.1	Se han tenido en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias en la prestación del servicio	0	1				
64	7.2.3	Se han definido las vías de entradas de solicitudes y se conocen los responsables de revisar estas solicitudes	0	1				
65	7.2.3	Se dispone de los medios para atender la información que soliciten los usuarios y se tiene definido un responsable	0	1				
66	7.2.3	Se tiene claro lo que se le puede informar al cliente y lo que no	0	1				
	7.4	COMPRAS	9	1	0	0	0	3%
67	7.4.1	Conocen cuáles son los proveedores que más afectan la calidad	1					
68	7.4.1	Se tienen criterios para evaluar los proveedores	1					
69	7.4.1	Tienen un plan de selección y calificación de proveedores	1					
70	7.4.2	Se tienen datos o información de las materias primas a comprar o servicios a subcontratar	1					
71	7.4.2	¿Existe un proceso claro para las compras, tanto de materiales como de servicios?	1					
72	7.4.1	Existe un responsable de la función de compras		1				
73	7.4.1	Existe un registro que relacione a los proveedores con los materiales o los servicios comprados frecuentemente	1					
74	7.4.3	Los documentos de compra, ¿contienen la información suficiente para asegurar que el producto comprado cumple con los requisitos?	1					
75	7.4.2	¿Están definidas y establecidas las especificaciones de los servicios o materiales a comprar?	1					
76	7.4.3	Están definidos y establecidos controles en la recepción de los materiales o durante la prestación del servicio contratado?	1					

	7.5 PRODUCCIÓN Y / O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	8	1	0	0	0	3%
77	7.5.1 Se tiene una descripción completa de los procesos de realización del producto o prestación de servicio	1					
78	7.5.2 Se realiza validación en los servicios o productos que así lo requieran	1					
79	7.5.3 Se identifican los productos o servicios?		1				
80	7.5.4 Existe una metodología para el tratamiento del producto suministrado por el cliente	1					
81	7.5.5 Existe una metodología para la preservación del producto durante el proceso interno	1					
82	7.5.5 Existe una metodología que describa actividades para la preservación del producto durante la distribución y entrega de los productos	1					
83	7.5.4 Se informa sistemáticamente y con prontitud al cliente/usuario de daños o de pérdidas de su documentación, información, etc.?	1					
84	7.5.4 Se utilizan instrucciones documentadas para asegurar que la propiedad del cliente se almacena, conserva y entrega correctamente?	1					
85	7.5.3 Toda la información que circula por la organización ¿está debidamente identificada?	1					
	7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	3	0	0	0	0	0%
86	7.6 Se han definido indicadores de prestación del servicio que permitan asegurar que se cumplen los req de el cliente.	1					
87	7.6 ¿Se han previsto y se llevan a cabo los controles necesarios para asegurar que el servicio se presta según lo planeado?	1					
88	7.6 Los controles realizados sobre el servicio, tienen en cuenta las especificaciones de aceptación y declaración de servicio no conforme?	1					
	8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	13	4	0	0	0	8%
89	8.2.1 Se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente	1					
90	8.2.2 Existe un procedimiento para auditorías internas de calidad	1					
91	8.2.2 Están formados los candidatos seleccionados para las auditorías internas de calidad	1					
92	8.2.3 Se aplican métodos para la medición de los procesos	1					
93	8.2.3 Tienen definidos indicadores de devoluciones, quejas, reclamos, acciones de mejoramiento, auditorías internas de calidad	1					
94	8.2.4 Tienen metodologías para la evaluación y seguimiento de la prestación del servicio	1					
95	8.2.4 Se han definido los criterios de aceptación	1					
96	8.2.4 Se tienen definidos los métodos específicos para medición y seguimiento del producto y servicio	1					
97	8.2.4 ¿Se identifican cada uno de los servicios con algún código o número que le permita distinguirse de los demás?		1				
98	8.2.4 ¿es capaz de reconstruir, mediante este código o número, el historial de un servicio que se prestó hace meses?		1				
99	8.2. Se encuentran planificadas las actividades de medición, análisis y mejora que se realizan?	1					
100	8.2.1 ¿Se ha definido la sistemática para conocer la opinión del cliente/usuario a intervalos regulares (entrevistas, encuestas)?	1					
	8.3 CONTROL DEL PRODUCTO Y / O SERVICIO NO CONFORME	2	2	0	0	0	13%
101	8.3 Se realizan inspecciones durante el proceso de prestación del servicio o entrega del producto?	1					
102	8.3 Existe una sistemática de actuación ante problemas que se detecten antes, durante y luego de la prestación del servicio?	1					
103	8.3 ¿Existe una descripción del servicio que permita distinguir entre el servicio conforme y el que no lo es?	1					
104	8.3 Ante una no conformidad ¿queda constancia escrita del problema surgido y de la solución aplicada?		1				
105	8.3 Están definidos los responsables de las decisiones a tomar en cuanto al producto no conforme		1				
	ANÁLISIS DE DATOS	5	0	0	0	0	0%
106	8.4 El análisis de datos se aplica a la satisfacción del cliente	1					
107	8.4 El análisis de datos se aplica a la conformidad del producto	1					
108	8.4 El análisis de datos se aplica a las características y tendencias de los procesos y los productos	1					
109	8.4 El análisis de datos se aplica a los proveedores	1					
110	8.4 ¿Son suficientes los datos analizados y aportan una visión completa del funcionamiento de la organización?	1					
	8.5 MEJORA	10	0	0	0	0	0%
111	8.5.1 Existe mejora demostrable a través de las auditorías internas	1					
112	8.5.1 Existe mejora demostrable a través de la política de calidad	1					
113	8.5.1 Existe mejora demostrable a través de los objetivos de calidad	1					
114	8.5.1 Existe mejora demostrable a través del análisis de los datos	1					
115	8.5.1 Existe mejora demostrable a través de las acciones correctivas	1					
116	8.5.1 Existe mejora demostrable a través de las acciones preventivas	1					
117	8.5.1 Existe mejora demostrable a través de la revisión por la dirección	1					
118	8.5.2 Tienen un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones correctivas	1					
119	8.5.3 Tienen un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones preventivas	1					
120	8.5.3 Como consecuencia del análisis de la información anterior, ¿se emprenden acciones de mejora?	1					
	PROMEDIO						9%

ANEXO B: PLAN DE TRABAJO

ETAPA	ACTIVIDADES	OCT	NOV	DIC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
DIANÓSTICO	Revisión de la Información existente									
	Elaboración de una lista de chequeo para conocer el estado del SGC									
	Aplicar el formato de diagnostico									
	Análisis de la información y definición del plan de trabajo									
SENSIBILIZACIÓN	Dirigida a trabajadores, colaboradores y miembros del consejo para dar a conocer generalidades del SGC y su papel dentro de la implementación de este.									
PLANEACION	Revisión del direccionamiento estratégico									
	Realizar un análisis Interno y Externo de la organización, mediante un herramienta DOFA									
	Revisión de la Política de la Calidad									
	Elaboración de los Objetivos de la Calidad acordes a la política de la calidad y las estrategias de la									
	Elaboración de las metas para alcanzar los objetivos									
	Diseño los indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos									
	Identificación de los procesos de la organización mediante la metodología de Gestión por procesos.									
	Elaboración del mapa de procesos para la organización									
	Definición de los parámetros generales de la documentación									
Estructuración del plan de formación										
IMPLEMENTACIÓN	Realizar las caracterizaciones de los procesos									
	Definir la documentación requerida en cada proceso									
	Definir mecanismos de control y medición de los procesos									
	levantamiento de la documentación para cada proceso									
	Ejecución del plan de formación									
	Validar la documentación generada al interior de los procesos									
Aplicación de los mecanismos de medición (Encuestas de Satisfacción)										
EVALUACION	Medir el desempeño de los procesos									
	1er Ciclo de Auditoría Interna									
	2do Ciclo de Auditoría Interna									
	Revisión por la Dirección									
MEJORA	Diseño e Implementación de Acciones Correctivas									
	Diseño e Implementación de Acciones Preventivas									
	Definición de planes de mejora									

ANEXO C: PLAN DE FORMACIÓN DE CARDIOCOOP


TEMA DE CAPACITACIÓN		FORMACION PROGRAMADA Vs EJECUTADA												Cumplimiento	Cargos participantes	Institución o Cargo Responsable de la																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
		ENERO	FEBRE	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEP	OCT	NOV	DIC																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
Sensibilización Sistemas de Gestión de la Calidad	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Planeación del SGC	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Gestión por procesos	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Documentación del SGC	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	Planificación de la prestación del servicio	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Comunicaciones con el cliente	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Satisfacción del cliente	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Acciones Correctivas y Preventivas	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Mejora continua	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Curso Excel Avanzado y financiero	C. Program.													0%	Auxiliar Administrativo - Auxiliar de Cartera	SENA	C. Ejecut.													Manejo de aplicaciones Sistema XEO	C. Program.													100%	Administrativo - Auxiliar de Cartera	XEO Tecnología	C. Ejecut.													Gestión del Servicio	C. Program.													100%	Auxiliares CARDIOCOOP	SENA	C. Ejecut.													Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA	C. Ejecut.													Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)										
Planeación del SGC	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Gestión por procesos	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Documentación del SGC	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	Planificación de la prestación del servicio	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Comunicaciones con el cliente	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Satisfacción del cliente	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Acciones Correctivas y Preventivas	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Mejora continua	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Curso Excel Avanzado y financiero	C. Program.													0%	Auxiliar Administrativo - Auxiliar de Cartera	SENA	C. Ejecut.													Manejo de aplicaciones Sistema XEO	C. Program.													100%	Administrativo - Auxiliar de Cartera	XEO Tecnología	C. Ejecut.													Gestión del Servicio	C. Program.													100%	Auxiliares CARDIOCOOP	SENA	C. Ejecut.													Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA	C. Ejecut.													Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																												
Gestión por procesos	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Documentación del SGC	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	Planificación de la prestación del servicio	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Comunicaciones con el cliente	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Satisfacción del cliente	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Acciones Correctivas y Preventivas	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Mejora continua	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Curso Excel Avanzado y financiero	C. Program.													0%	Auxiliar Administrativo - Auxiliar de Cartera	SENA	C. Ejecut.													Manejo de aplicaciones Sistema XEO	C. Program.													100%	Administrativo - Auxiliar de Cartera	XEO Tecnología	C. Ejecut.													Gestión del Servicio	C. Program.													100%	Auxiliares CARDIOCOOP	SENA	C. Ejecut.													Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA	C. Ejecut.													Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																										
Documentación del SGC	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Planificación de la prestación del servicio	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Comunicaciones con el cliente	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Satisfacción del cliente	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Acciones Correctivas y Preventivas	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Mejora continua	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Curso Excel Avanzado y financiero	C. Program.													0%	Auxiliar Administrativo - Auxiliar de Cartera	SENA	C. Ejecut.													Manejo de aplicaciones Sistema XEO	C. Program.													100%	Administrativo - Auxiliar de Cartera	XEO Tecnología	C. Ejecut.													Gestión del Servicio	C. Program.													100%	Auxiliares CARDIOCOOP	SENA	C. Ejecut.													Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA	C. Ejecut.													Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																									
Comunicaciones con el cliente	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Satisfacción del cliente	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Acciones Correctivas y Preventivas	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Mejora continua	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Curso Excel Avanzado y financiero	C. Program.													0%	Auxiliar Administrativo - Auxiliar de Cartera	SENA	C. Ejecut.													Manejo de aplicaciones Sistema XEO	C. Program.													100%	Administrativo - Auxiliar de Cartera	XEO Tecnología	C. Ejecut.													Gestión del Servicio	C. Program.													100%	Auxiliares CARDIOCOOP	SENA	C. Ejecut.													Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA	C. Ejecut.													Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																							
Satisfacción del cliente	C. Program.													100%	Todo el personal de CARDIOCOOP	Practicante de Calidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Acciones Correctivas y Preventivas	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Mejora continua	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Curso Excel Avanzado y financiero	C. Program.													0%	Auxiliar Administrativo - Auxiliar de Cartera	SENA	C. Ejecut.													Manejo de aplicaciones Sistema XEO	C. Program.													100%	Administrativo - Auxiliar de Cartera	XEO Tecnología	C. Ejecut.													Gestión del Servicio	C. Program.													100%	Auxiliares CARDIOCOOP	SENA	C. Ejecut.													Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA	C. Ejecut.													Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																					
Acciones Correctivas y Preventivas	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Mejora continua	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad	C. Ejecut.													Curso Excel Avanzado y financiero	C. Program.													0%	Auxiliar Administrativo - Auxiliar de Cartera	SENA	C. Ejecut.													Manejo de aplicaciones Sistema XEO	C. Program.													100%	Administrativo - Auxiliar de Cartera	XEO Tecnología	C. Ejecut.													Gestión del Servicio	C. Program.													100%	Auxiliares CARDIOCOOP	SENA	C. Ejecut.													Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA	C. Ejecut.													Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																			
Mejora continua	C. Program.													100%	Lideres de procesos	Practicante de Calidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Curso Excel Avanzado y financiero	C. Program.													0%	Auxiliar Administrativo - Auxiliar de Cartera	SENA	C. Ejecut.													Manejo de aplicaciones Sistema XEO	C. Program.													100%	Administrativo - Auxiliar de Cartera	XEO Tecnología	C. Ejecut.													Gestión del Servicio	C. Program.													100%	Auxiliares CARDIOCOOP	SENA	C. Ejecut.													Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA	C. Ejecut.													Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																																																	
Curso Excel Avanzado y financiero	C. Program.													0%	Auxiliar Administrativo - Auxiliar de Cartera	SENA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Manejo de aplicaciones Sistema XEO	C. Program.													100%	Administrativo - Auxiliar de Cartera	XEO Tecnología	C. Ejecut.													Gestión del Servicio	C. Program.													100%	Auxiliares CARDIOCOOP	SENA	C. Ejecut.													Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA	C. Ejecut.													Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																																																																															
Manejo de aplicaciones Sistema XEO	C. Program.													100%	Administrativo - Auxiliar de Cartera	XEO Tecnología																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Gestión del Servicio	C. Program.													100%	Auxiliares CARDIOCOOP	SENA	C. Ejecut.													Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA	C. Ejecut.													Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Gestión del Servicio	C. Program.													100%	Auxiliares CARDIOCOOP	SENA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA	C. Ejecut.													Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
Cooperativismo	C. Program.														Miembros del consejo de administración	SENA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología	C. Ejecut.													Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Manejo de equipos de fotocopiado y solución de problemas técnicos	C. Program.														Auxiliar de Fotocopiado	Soluciones y Tecnología																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX	C. Ejecut.													Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Formulación y evaluación de planes de negocio	C. Program.														Gerencia	FGS - BANCOLDEX																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX	C. Ejecut.													Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Direccionamiento Estratégico para PYMES	C. Program.														Gerencia - Consejo de Admon	BANCOLDEX																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo	C. Ejecut.													Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Procedimiento Afiliaciones	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar Administrativo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera	C. Ejecut.													PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
Procedimiento Crédito	C. Program.														Colaboradores sedes	Auxiliar de Cartera																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	C. Ejecut.																PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (A JUNIO 30-2010)												92%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																

ANEXO D: ANÁLISIS DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Alto potencial para la vinculación de nuevos asociados con la FCV y otras empresas del sector servicios.</p> <p>La constante demanda de servicios de crédito que tienen las personas naturales.</p> <p>Como cooperativa multiactiva CARDIOCOOP tiene la facultad de ejercer diferentes actividades comerciales que generen ingresos.</p> <p>Aceptación y confiabilidad ante entidades con futuros convenios debido al prestigio y buen nombre de la FCV.</p> <p>La aceptación que tienen las cooperativas entre los funcionarios de una organización.</p> <p>Existen entidades financieras que avalan a las entidades del sector solidario para aprobación de créditos y la iniciativa que busca implementar el gobierno de crear un organismo para financiación del sector solidario</p> <p>Apoyo de las directivas de la Fundación Cardiovascular para el desarrollo de sus funciones e implementación de nuevos servicios.</p> <p>La posibilidad de desarrollar líneas de ahorro y de esta forma obtener recursos para capital de trabajo a bajo costo.</p>	<p>La alta competencia en el sector financiero que oferta servicios de crédito con menores requisitos de garantías, sin exigencia de aportes y algunas veces con una mejor tasa de interés.</p> <p>Poca aceptación que tienen los descuentos por nomina en otras empresas limitando la vinculación de nuevos asociados.</p> <p>Alta rotación de empleados en los entes patronales que provoca el retiro frecuente de asociados.</p> <p>Falta de conocimiento de los principios de solidarios y de cooperativismo por los asociados.</p> <p>Política de vinculación mínima de seis meses en las OTA's para realizar descuento de crédito por nómina.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
<p>Las limitaciones de espacio en el área administrativa de Cardiocoop.</p> <p>Poca presencia administrativa en otras ciudades diferentes a Bucaramanga debido a que no se dispone de personal de tiempo completo en estas ciudades.</p> <p>Los aportes exigidos a los afiliados para aprobación de créditos.</p> <p>La falta de capital de trabajo para inversión en nuevos negocios y brindar mayor cobertura en créditos.</p> <p>No se cuenta con patrimonio propio para invertir en instalaciones físicas.</p> <p>No se cuenta con un mecanismo que permita medir el nivel de satisfacción del cliente.</p>	<p>Presentación de un proyecto ante el Consejo de Administración para ampliar las instalaciones actuales de la cooperativa.</p> <p>Aprovechando la facultad que tiene para ejercer diferentes actividades comerciales, generar nuevos proyectos sostenibles y rentables para incrementar sus ingresos y diversificar sus inversiones.</p> <p>Generar nuevos convenios con empresas locales y nacionales ofreciéndole más beneficios a los afiliados.</p> <p>el monto destinado a colocación de créditos.</p>

<p>Demoras en el tiempo de estudio de créditos por parte de las entidades patronales.</p> <p>Alto nivel de dependencia que existe con la FCV y falta de recursos externos.</p> <p>Alto riesgo de recuperación de cartera cuando un asociado termina su contrato laboral, puesto que pueden continuar siendo asociados y con pagos directos por caja.</p> <p>Desconocimiento por algunos asociados fuera de Bucaramanga de los objetivos benéficos, las líneas de crédito existentes y demás servicios.</p>	<p>Realizar una campaña para incrementar el número de asociados iniciando con la empresa patronal.</p> <p>Realizar una campaña para incremento de aporte en los afiliados por medio de incentivos</p> <p>A través de la estabilidad financiera de la cooperativa lograr mayor independencia de la FCV.</p> <p>Diseñar un mecanismo para medir el nivel de satisfacción del cliente y conocer sus principales inquietudes.</p>
FORTALEZAS	
<p>Cuenta con un alto talento humano comprometido con la entidad, desde el grupo administrativo, integrantes del consejo de administración, junta de vigilancia y comités.</p> <p>El bajo costo administrativo debido a que las instalaciones donde esta ubicada la cooperativa son propiedad de la FCV y no se cancela arrendamiento</p> <p>Se realizan los descuentos directamente de nómina, significando una cartera sana para la cooperativa.</p> <p>Existe actualmente un adecuado ambiente interno organizacional.</p> <p>Alta colocación de créditos respecto a la liquidez.</p> <p>Capacidad para operar en diferentes servicios.</p> <p>La reforma de estatutos que permite la inclusión de nuevos asociados de diferentes empresas de diversa actividad económica, siempre y cuando el recaudo de cuotas sea por nómina.</p> <p>Amplia oferta de servicios en alianza con otras entidades.</p> <p>La cooperativa posee capacidad de endeudamiento, que la beneficia para obtener recursos externos en entidades financieras que avalen a las entidades del sector solidario.</p>	<p>Diseño del servicio de ahorro para la captación de recursos a un bajo costo financiero.</p> <p>Realizar una investigación de mercados para conocer los servicios que serian atractivos para los afiliados y que servicios están ofreciendo actualmente las otras cooperativas que le puedan representar ventajas en el mercado.</p> <p>Diseñar una campaña para incrementar el sentido de pertenencia de los asociados con la cooperativa.</p> <p>Realizar más actividades de bienestar que permitan que los asociados incrementen el sentido de pertenencia con la cooperativa a través de actividades de esparcimiento.</p> <p>Realizar una campaña de colocación de créditos iniciando en el ente patronal.</p> <p>Implementar el reporte de la cartera mal calificada en las centrales de riesgo para disminuir el riesgo de recaudo de cartera.</p> <p>Mejorar el plan de incentivos para los colaboradores de la cooperativa, aumentando su sentido de pertenencia.</p> <p>Implementar un SGC que permita incrementar la confianza y satisfacción de clientes y proveedores así como mejorar la gestión de los procesos.</p>

ANEXO E: PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS

	PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS	CODIGO: CAL-PRO-01
		PAGINA: 1 DE 2
	GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

1. OBJETIVO

Establecer las actividades necesarias para la elaboración, estandarización, divulgación y control de documentos del SGC de CARDIOCOOP según los lineamientos de la NTC ISO 9001:2008

2. ALCANCE

Este procedimiento aplicará para los documentos internos y externos que conforman el SGC de CARDIOCOOP

3. RESPONSABLE

Coordinador de Calidad

4. DEFINICIONES Y SIGLAS

Documento: Información y su medio de soporte el cual puede ser: papel, magnético, electrónico, fotografía o una combinación de estos.

Documento Interno: Información relativa a CARDIOCOOP se puede modificar internamente.

Documento externo: Información externa que rigen la operación de CARDIOCOOP hace relación a leyes, normas y decretos.

Guía: Documento que establece parámetros para una determinada actividad.

Formato: Planilla destinada a la consignación de datos. Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas

Reglamento: Documento que contiene información detallada sobre los requisitos a cumplir en la prestación de los servicios que presta CARDIOCOOP. Este documento debe ser aprobado por el Consejo de Administración de CARDIOCOOP.

Instructivo: Descripción detallada de la forma correcta para efectuar las actividades y procesos

Requisitos: Expresión en el contenido de un documento, formulando los criterios a cumplir a fin de declarar la conformidad en el documento y de la cual no se permite ninguna desviación.

Proceso: Conjunto de actividades que interactúan entre si para transformar unas entradas o recursos en salidas o resultados


Procedimiento: Forma específica de realizar una actividad o proceso, cuando se hace referencia a un procedimiento documentado este debe estar establecido, documentado, implementado y mantenido

5. DESCRIPCIÓN

5.1 ELABORACIÓN DOCUMENTOS INTERNOS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO REF
1) Identificar la necesidad del documento (Creación, modificación o anulación).	Líder de Proceso	

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 05/01/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 27/01/2010

	PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS	CODIGO: CAL-PRO-01
	GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 2 DE 2
		VERSION: 1

2) Diligenciar el formato de solicitud de gestión de documentos. (CAL-FOR-04)	Líder de Proceso	Formato Gestión de Documentos CAL-FOR-04
3) Analizar la solicitud del documento. a) Si se aprueba, se firma la solicitud con fecha. b) Si se rechaza, informar a la persona que hizo la solicitud el motivo de la no aceptación	Coordinador de Calidad	Formato para la Gestión de documentos CAL-FOR-04
4) Elaborar el borrador del documento.	Líder de Proceso	Guía para la elaboración de documentos CAL-GUI-01
5) Revisar el borrador para su adecuación y ajustarlo de acuerdo a la guía para la elaboración del documentos. (CAL-GUI-01) Si es una modificación se debe diligenciar la tabla de cambios del documentos.	Coordinador de Calidad	Guía para la elaboración de documentos CAL-GUI-01.
6) Aprobar el documento, dejar firma y fecha en el formato de Gestión de Documentos. (CAL-FOR-04)	Gerente	Formato para la Gestión de Documentos CAL-FOR-04
7) Generar el documento (impreso o magnético) según aplique	Líder de proceso	
8) Relacionar el documento en el listado maestro de documentos internos. (CAL-FOR-01)	Coordinador de Calidad	Listado Maestro de Documentos CAL-FOR-01
9) Distribuir y difundir el documento a los responsables para su utilización	Líder de proceso	
10) Cuando se actualice un documento se debe recuperar la versión anterior y destruirse, en caso que se desee conservar se debe identificar como DOCUMENTO OBSOLETO	Líder de Proceso	

5.2 CONTROL DOCUMENTOS EXTERNOS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO	REF
1) Identificar los documentos externos que requiere el proceso	Líder de Proceso.		
2) Registrar el documento en el listado maestro de documentos (CAL-FOR-01) especificando: <ul style="list-style-type: none"> Nombre y Fecha Estado del documento (Impreso, óptico o magnético). Ruta de Acceso: Para documentos en medio óptico o magnético Responsable del almacenamiento para documentos impresos Fecha de Actualización 	Líder de Proceso Coordinador de Calidad	Listado maestro de documentos. CAL-FOR-01	
3) Establecer revisiones anuales para mantener actualizados estos documentos y registrar los cambios en el listado maestro de documentos.	Líder de proceso	Listado maestro de documentos CAL-FOR-01	

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 05/01/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 27/01/2010

ANEXO F: GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS

	GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	CODIGO: CAL-GUI-01
	GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 1 DE 4
		VERSION: 1

1. OBJETIVO
Establecer los lineamientos para la elaboración de la documentación perteneciente al SGC de CARDIOCOOP
2. ALCANCE
Esta guía aplicará para todos los documentos internos que conforman el SGC de CARDIOCOOP
3. RESPONSABLES
Dueños de cada proceso, Coordinador de Calidad
4. DEFINICIONES Y SIGLAS
<p>Información: Datos que poseen significado</p> <p>Documento: Información y su medio de soporte el cual puede ser: papel, magnético, electrónico, fotografía o una combinación de estos.</p> <p>Documento Interno: Información relativa a CARDIOCOOP se puede modificar internamente.</p> <p>Documento externo: Información externa que rigen la operación de CARDIOCOOP hace relación a leyes, normas y decretos.</p> <p>Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.</p> <p>Guía: Documento que establece parámetros para una determinada actividad.</p> <p>Formato: Planilla destinada a la consignación de datos</p> <p>Instructivo: Descripción detallada de la forma correcta para efectuar las actividades y procesos</p> <p>Especificación: Documento que establece requisitos.</p> <p>Requisitos: Expresión en el contenido de un documento, formulando los criterios a cumplir a fin de declarar la conformidad en el documento y de la cual no se permite ninguna desviación.</p> <p>Proceso: Conjunto de actividades que interactúan entre si para transformar unas entradas o recursos en salidas o resultados</p> <p>Procedimiento documentado: Forma específica de realizar una actividad o proceso, debe estar establecida, documentado, implementado y mantenido</p> <p>Manual de Calidad: Documento que especifica el SGC de CARDIOCOOP</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad (SGC): Herramienta que relaciona todas las actividades cotidianas de CARDIOCOOP enfocadas hacia la satisfacción de sus clientes y la excelencia en el servicio.</p>
5. DESCRIPCIÓN
Las siguientes actividades corresponden a la guía para la elaboración y presentación de todos los documentos internos de CARDIOCOOP dentro de estos documentos se encuentran: Caracterizaciones, formatos (Listados y registros), guías, instructivos, procedimientos y manuales :
5.1. CODIFICACIÓN:

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 05/01/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 27/01/2010

	GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	CODIGO: CAL-GUI-01
	GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 2 DE 4 VERSION: 1

Los documentos internos establecidos en el SGC de CARDIOCOOP tendrán la siguiente codificación:

AAA- BBB- CC

Siendo:

- **AAA:** El proceso que generó el documento
- **BBB:** El tipo de Documento
- **CC:** Consecutivo del documento según su tipo y el proceso al que pertenece.

La siguiente será la codificación del SGC para los procesos de CARDIOCOOP

CODIGO (AAA)	PROCESO
ADM	Gestión Administrativa
CAL	Gestión Calidad
AFI	Afiliación y Aporte
CRE	Crédito y Cartera
SER	Administración de Servicios
MER	Mercadeo y Bienestar
CON	Contable
DES	Desarrollo Organizacional

CODIGO (BBB)	DOCUMENTO
CAR	Caracterización
FOR	Formato
GUI	Guía
REG	Reglamento
INS	Instructivo
PRO	Procedimiento
MAN	Manual

5.2 PRESENTACIÓN:

Todos los documentos del SGC de CARDIOCOOP seguirán las siguientes pautas de presentación:

- **Encabezado:** Debe ir al inicio de cada hoja del documento

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 05/01/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 27/01/2010

	GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	CODIGO: CAL-GUI-01
	GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 3 DE 4
		VERSION: 1

Espacio destinado para Logo	2	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CODIGO: AAA - BBB- 4
			PAGINA: X DE Y 5
1	3	NOMBRE DEL PROCESO QUE LO GENERO	VERSION: XX 6

Siendo:

- 1: El logo de la empresa
 - 2: El Nombre y tipo de documento, ejemplo: procedimiento control de documentos
 - 3: El Nombre del proceso que genero el documento
 - 4: El código del documento según la codificación definida en el punto 5.1
 - 5: La Numeración de las paginas del documento
 - 6: La versión, corresponde al número de veces que se ha actualizado el documento
- **Pie de página:** Se ubica en el pie de pagina de cada hoja del documento

ELABORADO POR: 1	FECHA: DD/MM/AAAA
APROBADO POR: 2	FECHA: DD/MM/AA 3

Siendo:

- 1: Nombre de la persona y cargo que elaboró el documento (Coordinador de calidad o líder de proceso)
- 2: Nombre de la persona y cargo que se encargo de dar conformidad del documento y quien autoriza la utilización del documento (Gerente, Líder de proceso, Coordinador de Calidad)
- 4: La respectiva fecha para la elaboración y aprobación

5.3 CONTENIDO:

Los documentos de SGC de CARDIOCOOP deben contener:

- **Objetivo:** Propósito final del documento
- **Alcance:** Cubrimiento y limitación de las actividades del documento
- **Responsable:** Cargo del responsable de la utilización del documento
- **Definiciones:** Términos necesarios para la comprensión clara del documento
- **Descripción:** Detalla la secuencia de actividades utilizando verbos en infinitivo relacionando los

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 05/01/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 27/01/2010

 Cardiocoop <i>Trabaja por tu Bienestar</i>	GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	CODIGO: CAL-GUI-01
	GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 4 DE 4
		VERSION: 1

responsables y los documentos referidos a cada actividad.

- **Referencia Documental:** Hace referencia a los textos utilizados para la elaboración del documento. Todos los documentos externos se deben identificar con el correspondiente titulo.
- **Control de cambios:** Cuando se le hayan realizado actualizaciones o cambios al documento se debe incluir la siguiente tabla:

VERSION	FECHA DE APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

5.4 DOCUMENTOS ESPECIALES:

Existen algunos documentos que por su naturaleza serán elaborados de forma especial como es el caso de los registros y manuales.

- **Manuales:** La distribución del contenido será manejada dependiendo de su finalidad. Sin embargo se debe guardar la similitud con los formatos existentes.
- **Registros y Listados:** Las márgenes, el tipo de letra a utilizar y la distribución del contenido serán manejadas dependiendo del fin para el que fueron creados.
- **Encabezado:**

Espacio destinado para Logo 1	2 NOMBRE DEL REGISTRO	CODIGO: 3 AAA - BBB- CC
		VERSION: XX 4

Siendo:

1: Logo de CARDIOCOOP

2: Nombre del respectivo registro

3: Codificación

4: Versión actual del registro: Las versiones iniciaran en uno (1), cuando se manejen registros de prueba, la versión corresponderá a cero (0)

6. REFERENCIA DOCUMENTAL

- NTC ISO 9000:2005
- NTC ISO 9001:2008

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 05/01/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 27/01/2010

ANEXO G: CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

	CARACTERIZACIÓN PROCESO AFILIACIÓN Y APORTE	CODIGO: AFI- CAR - 01
	AFILIACIÓN Y APORTE	PAGINA: 1 DE 3
		VERSION: 1

OBJETIVO
Gestionar y ejecutar la vinculación de afiliados a la cooperativa y el apropiado recaudo de sus aportes durante el tiempo de permanencia como asociados en CARDIOCOOP

ALCANCE
Este proceso incluye todas las actividades de afiliación y aporte, iniciando con la revisión de cumplimiento de los requisitos para vinculación y diligenciamiento de los formatos de afiliación y termina con el retiro del asociado a la cooperativa.

RESPONSABLES		
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Líder: Auxiliar Administrativo</td> <td style="width: 50%;">Participantes: Auxiliar administrativo, Auxiliar de crédito y cartera, auxiliares de fotocopiado, Colaboradores sedes, secretaria Santa Marta, Consejo de administración, Gerencia, Contador</td> </tr> </table>	Líder: Auxiliar Administrativo	Participantes: Auxiliar administrativo, Auxiliar de crédito y cartera, auxiliares de fotocopiado, Colaboradores sedes, secretaria Santa Marta, Consejo de administración, Gerencia, Contador
Líder: Auxiliar Administrativo	Participantes: Auxiliar administrativo, Auxiliar de crédito y cartera, auxiliares de fotocopiado, Colaboradores sedes, secretaria Santa Marta, Consejo de administración, Gerencia, Contador	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

PROVEEDORES	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión Administrativas	Estatutos	P	Revisar requisitos para pertenecer a la cooperativa (Artículo 8, Artículo 9, Artículo 10 Estatutos CARDIOCOOP)	Formato de afiliación diligenciado	Proceso de crédito y cartera
Gestión de Calidad	Política y Objetivos de Calidad		Adoptar la información de beneficios, derechos y deberes del asociado al vincularse a la cooperativa (Artículo 13, Artículo 14)		
Empleados de las diferentes entidades convenio.	Información del empleado para afiliación		Definir las políticas de privacidad y confidencialidad de la información .	Consignaciones (Comprobantes de ingresos) y recibo de pago de aportes	Proceso contable
	Dinero Efectivo		Definir parámetros para la alimentación del sistema de información. (Nombre del Software)	Información de estados de cuenta del afiliado	
Empresa con convenio.	Consignaciones Nacionales	H	Informar al interesado de los requisitos para afiliación a la Cooperativa.	Datos del afiliado en el sistema	Proceso de Bienestar y Mercadeo
	Información del empleado		Orientar al interesado sobre el correcto diligenciamiento de la solicitud de afiliación.		

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 29/01/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 10/02/2010



CARACTERIZACIÓN PROCESO AFILIACIÓN Y APORTE

CODIGO: AFI- CAR - 01

PAGINA: 2 DE 3

AFILIACIÓN Y APORTE

VERSION: 1

Proceso de Bienestar y Mercadeo	Resultados de campañas de afiliación		Enviar formularios de afiliación a la sede principal de CARDIOCOOP cuando la afiliación se realice en otras sedes.	Paz y salvo- Retiro contable	Ex-afiliado a CARDIOCOOP	
	Suscripción de convenio con otras entidades para afiliaciones		Creación del afiliado en el sistema, ingresando los datos.	Cumplimiento de metas e indicadores del proceso		Gestión de Calidad
			Elaborar listado de aportes con descuento por nómina.			
		V	Recaudar aportes por caja / nómina	Consolidación nómina para recaudo.	Consejo de Administración	
			Gestionar la información de los asociados			
			Verificar el recaudo de aportes.	Aportes	BANCOS	
			Comparar aportes con la deuda del afiliado al momento de retiro.			
		A	Hacer seguimiento al cumplimiento de metas de indicadores.	Proceso de crédito y cartera		
			Contactar al afiliado cuando exista incumplimiento en el pago de los aportes.			
			Motivar al afiliado a continuar con su vinculación a la cooperativa cuando este desee retirarse.			
			Informar a la gerencia cuando un afiliado desea retirarse de la cooperativa			
			Realizar retiro del asociado en el sistema.			
			Hacer la devolución de aportes cuando un asociado se retira.			
			Realizar el retiro contable del afiliado.			
			Desarrollar acciones correctivas, preventivas y/o de mejora del proceso.			

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad

FECHA: 29/01/2010

APROBADO POR: Gerente

FECHA: 10/02/2010



CARACTERIZACIÓN PROCESO AFILIACIÓN Y APORTE

CODIGO: AFI- CAR - 01

PAGINA: 3 DE 3

AFILIACIÓN Y APORTE

VERSION: 1

RECURSOS	SEGUIMIENTO Y MONITOREO	MEDICION
<p>Puestos de trabajo con condiciones adecuadas de iluminación, ventilación y ergonomía en las diferentes sedes de CARDIOCOOP.</p> <p>Equipos de computo en las sedes de Floridablanca y Santa Marta</p> <p>Equipo Humano: Auxiliares, colaboradores, Secretaria, contador</p> <p>Archivo para almacenar la documentación de los afiliados</p> <p>Papelería de afiliación</p> <p>Software XEO</p>	<p>Auditorias Internas</p> <p>Seguimiento des-afiliaciones y afiliaciones</p> <p>Seguimiento atención a quejas y reclamos</p> <p>Reuniones Consejo Administración</p>	<p>Comportamiento de indicador de porcentaje de desafiliación</p> <p>Comportamiento de indicador de porcentaje de afiliación</p> <p>Porcentaje de vinculación entidades convenio indicadores</p>
REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTROS
<p>Estatutos CARDIOCOOP</p> <p>Capitulo II: ASOCIADOS</p> <p>Artículos: 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23.</p> <p>NORMA ISO 9001:2008, Numerales: 4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.5.3, 7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3</p>	<p>Procedimiento afiliación (AFI-PRO-01)</p> <p>Instructivo Afiliación en el sistema (AFI-INS-01)</p> <p>Instructivo Recaudo Aportes (AFI-INS-02)</p> <p>Instructivo Retiro (AFI-INS-03)</p> <p>Guía Gestión Comercial Afiliación (AFI-GUI-01)</p>	<p>Listado Maestro de Registros (CAL-FOR-03)</p>

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad

FECHA: 29/01/2010

APROBADO POR: Gerente

FECHA: 10/02/2010



CARACTERIZACIÓN PROCESO CREDITO Y CARTERA

CODIGO: CRE- CAR - 01

PAGINA: 1 DE 3

PROCESO CREDITO Y CARTERA

VERSION: 1

OBJETIVO

Gestionar el análisis, desembolso y recaudo de créditos de corto y largo plazo a los afiliados a CARDIOCOOP que cumplan con las políticas de crédito establecidas por el consejo administrativo .

ALCANCE

Este proceso incluye todas las actividades del servicio de crédito las cuales van desde los requisitos para solicitud de crédito y terminan con el paz y salvo de la deuda.

RESPONSABLES

Líder: Auxiliar de Crédito y Cartera

Participantes: Auxiliar administrativo, Colaboradores sedes, Comité de crédito, Gerencia, Contador, Tesorero

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

PROVEEDORES	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gestión Administrativa	Portafolio de servicio de crédito	P	Analizar las modalidades de crédito y los requisitos para acceder a estos	Formulario solicitud de crédito diligenciado	Comité de crédito
	Políticas de crédito		Establecer las tasas vigentes que aplican para cada modalidad de crédito.	Datos del cliente y codeudor	
	Tasas de crédito vigentes para cada línea.		Definir parámetros para el manejo de software de gestión y desembolso de créditos.	Pagares y carta de instrucciones diligenciados	
	Formulario solicitud de crédito.		Analizar y aplicar los requisitos de entidades de vigilancia y control para la colocación de recursos.	Estado de cuenta del asociado	
	Pagare y carta de instrucciones	H	Informar al cliente sobre los requisitos de crédito según la línea de crédito que mejor se adapte a su necesidad .	Aprobación de solicitud de crédito.	Afiliado a CARDIOCOOP
	Estatutos CARDIOCOOP		Orientar al cliente para el correcto diligenciamiento de la solicitud de crédito y los demás formularios.	Comunicación al cliente	
	Presupuesto		Enviar la solicitud de crédito y los documentos requeridos a la sede principal de CARDIOCOOP. (Cuando el crédito es solicitado en		

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad

FECHA: 02/02/2010

APROBADO POR: Gerente

FECHA: 10/02/2010



CARACTERIZACIÓN PROCESO CREDITO Y CARTERA

CODIGO: CRE- CAR - 01

PAGINA: 2 DE 3

PROCESO CREDITO Y CARTERA

VERSION: 1

Proceso Gestión administrativa	aprobado		otras sedes)	Desembolso crédito	
	Políticas de crédito		Realizar la radicación del crédito que cumpla con los requisitos.		
Organismos de Vigilancia y control	Requerimientos para colocación de recursos		Realizar el estudio de crédito según las políticas de crédito definidas.	Paz y salvo	
	Listado de asociados hábiles		Realizar el desembolso de los créditos según criterio de la gerencia		
Proceso Afiliación y aporte	Valor aportes asociado	V	Generar los descuentos de nómina para las empresas empleadoras de los asociados con crédito.	Registro de desembolso	Proceso Contable
	Dinero		Verificar el desembolso de los créditos al asociado o a las entidades con convenio		
Asociados CARDIOCOOP	Necesidades específicas de crédito en el asociado.		Verificar el recaudo de cartera mensual	Cartas de cobro al asociado	Cliente en Mora
	Documentos requeridos crédito		Comparar la deuda con los aportes del afiliado al momento de retiro.		
Proceso Gestión de Calidad	Quejas y reclamos.	A	Verificar que se cumplan con todos los requerimientos legales.	Cobro jurídico	Gestión Administrativa
	Listado de empresas con convenio para crédito de consumo		Hacer seguimiento al cumplimiento de los indicadores de gestión del proceso.		
			Realizar los ajustes necesarios en los datos del beneficiario y monto del crédito antes de realizar el desembolso.	Indicadores del proceso	Proceso Gestión de Calidad
			Comunicarse con el asociado cuando presente morosidad en los pagos para la reprogramación de estos.	Control satisfacción	
			Analizar el comportamiento de los indicadores del proceso		
			Realizar el cobro de cartera morosa		

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad

FECHA: 02/02/2010

APROBADO POR: Gerente

FECHA: 10/02/2010



CARACTERIZACIÓN PROCESO CREDITO Y CARTERA

CODIGO: CRE- CAR - 01

PAGINA: 3 DE 3

PROCESO CREDITO Y CARTERA

VERSION: 1

Proceso de compras y convenios	Aprobación previa para la gestión de créditos		<p>Redefinir el plan de pagos cuando el asociado se retira de la cooperativa y de la entidad patrón</p> <p>Expedir el paz y salvo a la finalización del crédito.</p> <p>Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora al proceso.</p>	servicio	
Entidades con convenio				<p>Ordenes de pagos</p> <p>créditos de consumo</p>	Entidades con convenio
RECURSOS		SEGUIMIENTO Y MONITOREO		MEDICION	
<p>Puestos de trabajo en las diferentes sedes de CARDIOCOOP, equipos de computo</p> <p>Equipo Humano en cada sede.</p> <p>Archivo para almacenar la documentación de los créditos</p> <p>Papelería: Formularios crédito y otros insumos.</p> <p>Caja de seguridad</p> <p>Software XEO</p> <p>TOKEN</p>		<p>Comité de Crédito</p> <p>Consejo de Administración</p> <p>Revisión de la recuperación de cartera</p> <p>Programación Auditorías Internas</p> <p>Seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y de mejora</p> <p>Revisoría Fiscal</p>		<p>Comportamiento de indicador recuperación de cartera Independientes</p> <p>Comportamiento de indicador Oportunidad en los Créditos.</p> <p>Comportamiento Indicador Cartera en Mora</p>	
REQUISITOS		DOCUMENTOS		REGISTROS	
<p>Estatutos CARDIOCOOP</p> <p>Reglamentación de la Super Intendencia de Economía Solidaria</p> <p>NORMA ISO 9001:2008 Numerales: 4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.5.3, 7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3</p>		<p>Políticas de Seguridad para manejo de dinero (CRE-MAN-01)</p> <p>Políticas para Aprobación de Créditos (CRE-MAN-02)</p> <p>Procedimiento Crédito (CRE-PRO-01)</p> <p>Reglamento Crédito (CRE-REG-01)</p> <p>Instructivo Desembolso de Créditos (CRE-INS-01)</p> <p>Instructivo Recaudo (CRE-INS-02)</p> <p>Instructivo Tránsferencias Bancarias (CRE-INS-03)</p>		<p>Listado Maestro de Registros (CAL-FOR-03)</p>	

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 02/02/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 10/02/2010

OBJETIVO

Diseñar y ejecutar estrategias que contribuyan al crecimiento de la base social y posicionamiento de la cooperativa así como la satisfacción del asociado.
Gestionar la realización de programas de Bienestar social dirigidos al afiliado y su núcleo familiar.

ALCANCE

Las actividades de este proceso van desde la gestión para la suscripción de nuevos convenios y la planeación programas de bienestar hasta el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de cada actividad realizada.

RESPONSABLES

Líder: Gerente

Participantes: Comité de recreación y bienestar, colaboradores sedes, secretaria auxiliar, auxiliares.


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

PROVEEDORES	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	
Asociados	Necesidades de bienestar	P	Diseñar estrategias comerciales para el posicionamiento de la cooperativa	Resultados de la investigación de mercado	Gestión Administrativa	
Proceso Gestión administrativa	Directrices		Planeación de campañas de afiliación			Cumplimiento de metas
	Metas del proceso		Diseñar el portafolio de servicios			
	Presupuesto asignado		Definir los parámetros para celebración de cumpleaños de los afiliados.			
Empresas de servicios	Propuesta de portafolio de servicios		Diseñar medios de divulgación del portafolio comercial	Presupuesto ejecutado		Portafolio de servicios
			Identificar las empresas para realizar posibles convenios			
	Diseñar el programa de eventos de bienestar para el semestre		Empresas potenciales para suscripción de convenio.			
	Planear c/u de los eventos de bienestar programados					
Cotizaciones para eventos	Elegir los miembros que harán parte del comité organizador de cada evento		Asociados y su núcleo familiar			
	Delegar funciones a los miembros del comité organizador de cada evento.					

Proceso compras y convenios	Listado de empresas con convenio		Diseñar herramientas de investigación de mercados para conocer los intereses del asociado y medir el nivel de satisfacción del asociado con el servicio prestado	Listado de empresas con convenio	Proceso Gestión administrativa
	Listado actualizado de asociados		Ejecutar las campañas de afiliación Ejecutar las estrategias comerciales diseñadas Comunicar y dar a conocer el portafolio comercial interna y externamente.	Convenios legalizados	
Proceso Afiliación y Aporte	Información asociado y su grupo familiar	H	Gestionar la consecución de nuevos convenios para prestar mejores servicios al asociado	Programación eventos	Proceso afiliación y aporte
			Legalizar convenios para la prestación de servicios al asociado Ejecutar y coordinar los eventos de bienestar programados	Resultados evento	
Proceso Gestión de Calidad	Directrices y política del SGC	V	Aplicar mecanismos de investigación de mercados	Medición de la satisfacción del servicio	Proceso afiliación y aporte
			Evaluar la gestión para consecución de convenios Evaluar y analizar la satisfacción del asociado respecto a los servicios ofrecidos Verificar el cumplimiento de las metas establecidas para el proceso Evaluar el cumplimiento del programa de eventos.	Informe al consejo de administración	
Proceso de crédito y cartera			Evaluar los resultados de los eventos de bienestar y campañas realizadas	Estrategias comerciales	
			Verificar que la información de las bases de datos del afiliado se encuentre actualizada. Verificar el cumplimiento de los indicadores del proceso		

		A	<p>Rediseñar estrategias comerciales para el cumplimiento de las metas</p> <p>Establecer conclusiones del evento realizado para ser tenidas en cuenta en la próxima convocatoria del mismo tipo</p> <p>Rediseñar el portafolio de servicios de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados</p> <p>Elaborar el nuevo programa de bienestar de acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente.</p> <p>Actualizar la información del asociado</p> <p>Identificar empresas para realizar nuevos convenios</p> <p>Tomar acciones correctivas preventivas y de mejora</p>	Campaña promocional	
RECURSOS		SEGUIMIENTO Y MONITOREO		MEDICION	
<ul style="list-style-type: none"> • Puestos de trabajo en todas las sede de CARDIOCOOP, equipo de computo • Software: XEO, bases de datos de Asociados. • Talento humano: Colaboradores Sedes • Comité Bienestar y Recreación • Papelería 		<p>Seguimiento al presupuesto ejecutado</p> <p>Seguimiento al cumplimiento del cronograma</p> <p>Seguimiento a resultados campañas</p> <p>Seguimiento a la gestión comercial</p> <p>Consejo de Administración</p> <p>Auditorias Internas</p>		<p>Indicador nivel de satisfacción del asociado- evento realizado</p> <p>Ejecución programas de bienestar</p>	
REQUISITOS		DOCUMENTOS		REGISTROS	
<ul style="list-style-type: none"> • Estatutos CARDIOCOOP • NTC ISO 9001:2008, Numerales: 4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 5.5.3, 7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3 		<p>Reglamento Ferias (MER-REG-01)</p> <p>Reglamento Comité Educación (MER-REG-02)</p> <p>Reglamento Fondo de Solidaridad (MER-REG-03)</p> <p>Instructivo para la celebración de convenios (MER-INS-01)</p> <p>Guía para la organización de eventos de bienestar (MER-GUI-01)</p>		<p>Listado Maestro de Registros (CAL-FOR-03)</p>	

ANEXO H: GUÍA PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

	GUIA PARA LA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CODIGO: CAL-GUI-03
	GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 1 DE 4 VERSION: 1

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para medir la satisfacción del cliente a través de la aplicación de encuestas de satisfacción.

2. ALCANCE

Esta guía aplica para la medición de la satisfacción de los servicios prestados por CARDIOCOOP a sus asociados y a empleados de la FCV incluyendo el diseño de la investigación, la aplicación de una herramienta para recolección de la información y el análisis de la información recopilada.

3. RESPONSABLES

Coordinador de Calidad.

4. DEFINICIONES Y SIGLAS

Satisfacción del Cliente: Percepción del cliente sobre el grado en el que se han cumplido los requisitos.

Muestreo Aleatorio Simple: Técnica de muestreo básica que asegura una muestra representativa con una estimación de la cantidad de una población y una especificación de la precisión.

Muestreo Aleatorio Estratificado: Muestreo aleatorio que produce una estimación que permite alcanzar inferencias más precisas para diferentes tipos de poblaciones, dividiendo las poblaciones en segmentos homogéneos respecto a las características a estudiar y tomando muestras aleatorias simples de estas poblaciones.

Población: Conjunto de elementos referencia sobre el que se realizan las observaciones

Nivel de Confianza: Probabilidad de éxito de una estimación

Atributo de Calidad: Característica diferencial que posee el producto como rango distintivo según la percepción del cliente.

5. DESCRIPCIÓN

5.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se deben definir los objetivos de la investigación previamente a la medición de la satisfacción del cliente, para enfocar el diseño de la herramienta de recolección de información y la definición de las variables a medir. Estos objetivos se modificarán cuando las necesidades de la investigación lo requieran.

Para cada servicio que presta CARDIOCOOP se identificaron los siguientes atributos de calidad:

Servicio	Clientes	Atributos
Afiliación y aporte	Asociados	Estabilidad financiera, Confidencialidad y claridad en la información, exactitud en los estados de cuenta, atención
Crédito	Asociados	Agilidad, Tramitología, monto del crédito, intereses, atención, exactitud en el cobro
Bienestar	Asociados	Tema y frecuencia de los programas de capacitación, diversidad de los programas, Asertividad en los mecanismos de celebraciones (Ferias, obsequios, eventos)
Fotocopiado	Empleados FCV	Atención, exactitud en el conteo, disponibilidad del equipo, calidad de la imagen.
Cafetería	Empleados FCV (CTE)	Precio, variedad, atención, exactitud en el cobro presentación.

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 19/02/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 24/02/2010

5.2 DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL FORMATO DE ENCUESTA

La recolección de la información se hará por medio de un formato donde se manejarán los siguientes tipos de preguntas:

Preguntas Abiertas: Permiten conocer la opinión abiertamente del encuestado sin sesgar la información con opciones de respuesta. Este tipo de pregunta se utiliza para sugerencias o opiniones específicas acerca de un servicio.

Preguntas Cerradas: Se dan opciones de respuesta que permiten un mejor análisis de la información. En estas preguntas se analizarán Variables ordinales o nominales.

- **Variables Nominales:** Son las variables que no suponen superioridad entre las opciones de respuesta.
- **Variables Ordinales:** Se manejan valores para cada respuesta los cuales están determinados por la siguiente escala

OPCION	VALOR
EXCELENTE (E)	5
BUENO (B)	4
ACEPTABLE (A)	3
DEFICIENTE (D)	2

5.3 DISEÑO MUESTRAL

Para medir el nivel de satisfacción de los asociados de CARDIOCOOP facilitar el análisis de la información la población se puede agrupar en sedes, con lo cual la teoría de muestreo estratificado permite un mejor análisis de poblaciones con esta caracterización. Se trabajará con una población finita la cual corresponde al total de asociados a CARDIOCOOP, a continuación se muestran los estratos o sedes que componen esta población:

POBLACIÓN	VARIABLE
TOTAL ASOCIADOS	N
ASOCIADOS BUCARAMANGA	N1
ASOCIADOS SANTA MARTA	N2
ASOCIADOS IBAGUE	N3

Para cada sede se asigna un porcentaje W_x que es igual a la proporción del tamaño de la sede con la población total. De esta forma:


$$W_x = \frac{N_x}{N} \text{ Formula 1}$$

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad

FECHA: 19/02/2010

APROBADO POR: Gerente

FECHA: 24/02/2010

	GUIA PARA LA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CODIGO: CAL-GUI-03
	GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 3 DE 4
		VERSION: 1

En el caso de los usuarios de los servicios que presta CARDIOCOOP, se han identificado dos poblaciones:

- **Cafetería:** Empleados FCV CTE
- **Fotocopiado:** Áreas FCV que utilizan servicio fotocopiado

5.3.1 Determinación de la muestra: Para determinar el tamaño de la muestra de los asociados en cada sede, se calculará el tamaño general de la muestra (n) y posteriormente se calcularán los valores para cada estrato de acuerdo a los porcentajes asignados para cada estrato (sede) según su tamaño.

Parámetros para selección de la muestra:

- Nivel de Confianza: 95%
- Valor Critico (E): Según la distribución normal para el nivel de confianza determinado, corresponde un valor critico de 1,96.
- Margen de Error (E): 10%
- Probabilidades de Éxito o Fracaso (P) (Q): Debido a que no se tienen datos históricos de investigaciones anteriores, inicialmente se tomarán valores iguales para P y Q.
P=50% Q=100 – 50%

De acuerdo a lo anterior y con la siguiente formula se calculará el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(N * (Z(\lambda / 2))^2 * P * Q)}{((N - 1) * (E \max)^2) \oplus (Z(\lambda / 2))^2 * P * Q} \text{ Formula 2}$$

A continuación se determina el tamaño para cada población estratificada (Sede)

$$nx = Wx * n \text{ Formula 3}$$


De esta forma se obtienen el tamaño de la muestra para cada sede, así:

POBLACIÓN	VARIABLE
Tamaño de la muestra	n
Muestra asociados Bucaramanga	N1
Muestra Asociados Santa Martha	N2
Muestra Asociados Ibagué	N3

En el caso de los usuarios del servicio de cafetería se obtendrá la muestra de la formula 2, a partir de una población N correspondiente a los empleados de la FCV CTE.

Para el servicio de fotocopiado no se determinará una muestra, se elaborará la encuesta a todas las áreas de la FCV que utilizan el servicio de Fotocopiado.

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 19/02/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 24/02/2010

	GUIA PARA LA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CODIGO: CAL-GUI-03
	GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 4 DE 4
		VERSION: 1

5.3.2 Selección de la muestra:

Con el fin de proporcionar mayor imparcialidad a la información se eligen aleatoriamente los asociados a encuestar por ciudad.

Para la selección de la muestra de los usuarios del servicios de cafetería se seleccionará la muestra aleatoriamente de todos los usuarios de este servicio.

5.4 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Para la aplicación de la encuesta se establecerá un periodo de dos semanas, en este periodo se realizarán las encuestas a los asociados a cargo del personal y colaboradores de CARDIOCOOP en cada una de las sedes, las encuestas que no se logren realizar personalmente se realizarán telefónicamente.

Es importante la capacitación al personal que realizará las encuestas, de manera que tenga claridad sobre cada una de las preguntas del cuestionario y que no vaya a influir en la opinión del entrevistado.

La encuesta de los usuarios de los servicios de fotocopiado y cafetería se realizará personalmente por los colaboradores de CARDIOCOOP.

5.5 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Los datos de las encuestas serán tabulados en Excel y cuando sea necesario se realizarán gráficos que permitan una mejor interpretación de la información. Los resultados de la encuesta serán socializados con el personal que compete.

5.6 CONCLUSIONES


Se realizará un informe con los resultados más relevantes de la encuesta identificando oportunidades de mejora que permitan definir acciones correctivas, preventivas o de mejora. Dentro del informe se incluirá la ficha técnica de la encuesta.

6. REFERENCIA DOCUMENTAL

- NTC ISO 9001:2008: Numeral 8.2.1

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 19/02/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 24/02/2010

ANEXO I: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL ASOCIADO

		ENCUESTA SATISFACCIÓN ASOCIADOS		CODIGO: CAL-FOR-09			
		PROCESO GESTION DE CALIDAD		VERSION: 0			
I. INFORMACIÓN GENERAL DEL ASOCIADO							
GENERO:		EDAD:					
Femenino	Masculino	a. Entre 18 y 25 años: _____ b. Entre 26 y 33 años: _____ c. Entre: 34 y 42: _____ d. Mayor de 43 años: _____					
ESTADO CIVIL:		NUMERO DE HIJOS:					
		a. Menores de 10 años: _____ b. Entre 11 y 17: _____ c. Mayores de 18: _____					
ENTIDAD PATRONAL A LA QUE PERTENECE:		CIUDAD:	CARGO:	ANTIGÜEDAD:			
II. VINCULACION Y UTILIZACIÓN SISTEMA FINANCIERO Y COOPERATIVO							
1. QUE VINCULACIÓN TIENE ACTUALMENTE CON BANCOS O COOPERATIVAS:							
En productos de Crédito:			En productos de Ahorro:				
a. Créditos de consumo: _____			a. Cuenta de Ahorro: _____				
b. Tarjetas de crédito: _____			b. CDT's: _____				
c. Crédito Hipotecario: _____			c. Ahorro Programado: _____				
d. Ninguno: _____			d. Ninguno: _____				
e. Otro: _____			e. Otro: _____				
2. CUAL FUE SU PRINCIPAL MOTIVACIÓN PARA VINCULARSE EN LA COOPERATIVA							
a. Ahorrar: _____		b. Obtener facilidades de crédito: _____					
c. Acceder a solidaridad: _____		d. Participar en actividades de Bienestar para mi núcleo familiar: _____					
d. Otro: _____							
III. UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS CARDIOCOOP							
3. HA UTILIZADO EL SERVICIO DE CREDITO: Si _____ No _____ (Si la respuesta es no, pase a la pregunta 4)							
Marque una X en la calificación que considere adecuada para cada uno de los siguientes aspectos				Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
3.1. Agilidad en la aprobación de los créditos							
3.2 Trámites para solicitar un crédito							
3.3 Montos máximos de crédito							
3.4 Tasa de interés							
3.5 Exactitud en la liquidación de las cuotas							
4. HA SOLICITADO INFORMACIÓN EN ALGUNAS DE LAS NUESTRAS SEDES?							
Si _____ No _____ (Si la respuesta es No pase a la pregunta 5)							
4.1 EN CUAL DE LAS SIGUIENTES SEDES HA SOLICITADO INFORMACIÓN:							
a. IC Floridablanca: _____		b. IC Santa Martha: _____		c. CTE Floridablanca: _____			
d. IC Manizales: _____		e. IC Ibagué: _____					
Marque una X en la calificación que considere adecuada para cada uno de los siguientes aspectos				Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
4.2 Cordialidad en la atención							
4.3 Claridad en la información recibida							
4.4 Oportunidad del servicio							
IV. CANALES DE COMUNICACIÓN							
5. CUAL ES EL MEDIO QUE UTILIZA PARA COMUNICARSE CON CARDIOCOOP							
a. Atención en las oficinas: _____		b. Contacto Telefónico: _____		c. e-mail: _____			
				d. Mensajería Instantánea: _____			
6. CUAL ES EL MEDIO QUE PREFERIRÍA UTILIZAR PARA ESTABLECER CONTACTO CON CARDIOCOOP							
a. Atención personalizada en la oficinas CARDIOCOOP: _____		c. Carteles y Boletines: _____					
b. Pagina Web: _____		d. e-mail: _____					
e. Contacto Telefónico: _____		f. Otro: _____					
7. CON QUE FRECUENCIA ESTABLECE COMUNICACIÓN CON CARDIOCOOP:							
a. Semanal: _____		c. Trimestral: _____		e. Anual: _____			
b. Mensual: _____		d. Semestral: _____		f. Nunca: _____			
V. SENTIDO DE PERTENENCIA							
8. COMO SE SIENTE DENTRO DE CARDIOCOOP:							
a. Como miembro de una familia: _____		c. Como un asociado más: _____					
b. Como uno de los dueños de la cooperativa: _____		d. Como si su opinión no fuera tenida en cuenta: _____					


ANEXO J: MANUAL DE CALIDAD



Manual de Calidad

Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de la Fundación Cardiovascular de Colombia bajo los parámetros de la NTC ISO 9001:2008.


Versión 1

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 2 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

Contenido

INTRODUCCION	3
1. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	4
1.1. RESEÑA HISTORICA	4
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	6
2. CLIENTES.....	8
2.1 SERVICIOS.....	9
3. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	10
3.1. ALCANCE	10
3.2. EXCLUSIONES.....	10
3.3. DIRECTRICES DE CALIDAD.....	11
3.4. POLITICA DE CALIDAD.....	12
3.5. OBJETIVOS DE CALIDAD.....	12
3.6. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	13
3.7. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.....	14
3.8. NIVELES DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SGC	14
4. GESTION POR PROCESOS.....	15
4.1. IDENTIFICACION Y CLASIFICACION DE LOS PROCESOS.....	16
4.2. MAPA DE PROCESOS.....	17
4.3. CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS.....	20
5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.....	22
6. BITACORA DEL DOCUMENTO	22

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 3 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

INTRODUCCION


El presente Manual de la Calidad tiene como objetivo describir la estructura del Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de la Fundación Cardiovascular de Colombia – CARDIOCOOP- bajo los parámetros de la NTC ISO 9001:2008.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ha sido apoyado por la Dirección de CARDIOCOOP desde el inicio, convencida de que el éxito de la entidad en el mediano y largo plazo va a ser marcado por la estandarización de procesos y por el mejoramiento continuo.

Este documento permite a todos los colaboradores y demás partes interesadas, conocer y entender las directrices principales del sistema, convirtiéndose en pieza clave en nuestro Mejoramiento Continuo y la búsqueda de la alineación con los objetivos y metas institucionales para lograr la completa satisfacción de los usuarios.

Este Manual de la Calidad es un elemento clave para la inducción, capacitación y mejoramiento del que hacer diario de todo el personal de CARDIOCOOP.

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 4 DE 22
		VERSION: 1

1. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. RESEÑA HISTORICA

CARDIOCOOP es una cooperativa del orden jurídico de derecho privado, empresa asociativa sin ánimo de lucro con fines de interés social, responsabilidad limitada de número variable de asociados y patrimonio variable e ilimitado, de carácter Multiactiva, regida por el derecho Colombiano, los principios universales y la doctrina del Cooperativismo, denominada COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LOS TRABAJADORES DE LA FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.


Su objeto social fundamental es buscar el desarrollo integral, a través del mejoramiento social, económico y técnico de sus asociados, familiares y comunidad en general, fomentando la solidaridad y la ayuda mutua, para lo cual podrá adelantar todas aquellas actividades que las leyes y las disposiciones legales le faculten realizar.

CARDIOCOOP nació en el año 2001 en las instalaciones de la FCV gracias al esfuerzo y dedicación que realizaron 25 trabajadores apoyados por los directivos de la FCV. En sus inicios la Cooperativa se dedico a la actividad de aportes y posteriormente se da inicio la prestación de servicio de crédito para sus asociados.

Para el año 2004, CARDIOCOOP cuenta con 197 asociados en Floridablanca, durante este mismo año se vinculan 43 nuevos asociados del Instituto del Corazón de Ibagué y sus servicios se extienden a la comercialización de insumos de papelería y fotocopiado.

En el 2005 se inician varias actividades de beneficio social como apoyo a los asociados y sus grupos familiares, respaldo a instituciones públicas y privadas, dinámicas de grupo y

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1
		PAGINA: 5 DE 22

recreación; logrando de esta manera satisfacer necesidades diferentes a las de aporte y crédito de asociados y comunidad en general.

En el 2007 CARDIOCOOP traslada sus instalaciones al Centro Tecnológico Empresarial FCV ubicado en el municipio de Floridablanca, siendo esta la sede donde opera actualmente.

Para el año 2009 a CARDIOCOOP se han vinculado asociados de la Clínica del Pinar de Bucaramanga, El Instituto del Corazón de Manizales y Santa Marta, de manera logra contar con cerca de 600 asociados a nivel nacional distribuidos en las sedes de Floridablanca, Santa Marta, Manizales e Ibagué.

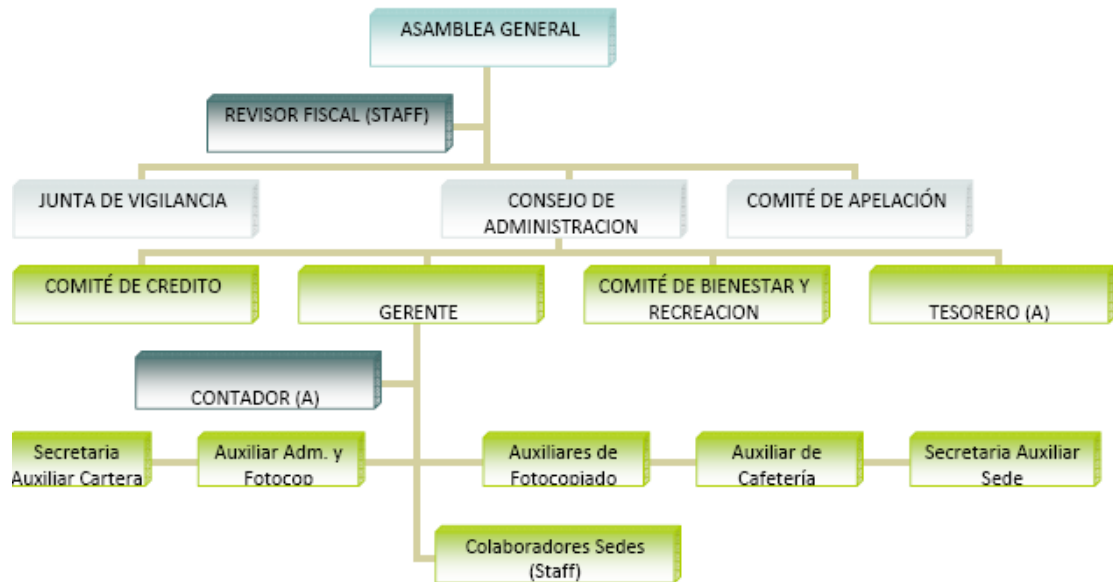
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente en la Cooperativa laboran 9 personas en el área administrativa y 4 en el área de servicios, distribuidos en sus sedes del Instituto del Corazón y Centro Tecnológico Empresarial FCV de Floridablanca e Instituto del Corazón de Santa Marta.

Adicionalmente en la Cooperativa se cuenta con la participación constante de los asociados y colaboradores que hacen parte la Asamblea, Consejo de Administración y Comités.

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 6 DE 22
		VERSION: 1



Organigrama Actual
Fuente: Archivo CARDIOCOOP


1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

1.3.1. MISION

CARDIOCOOP es una empresa del sector de la economía solidaria, cuyo propósito es satisfacer las necesidades y expectativas de sus asociados mediante la prestación de servicios de crédito, educación y asistencia social con calidad, buscando siempre el fortalecimiento de la institución y mejora en la calidad de vida de sus asociados.

1.3.2. VISION

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 7 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

En el 2.014 seremos una cooperativa posicionada en el sector de la economía solidaria a nivel regional y nacional, socialmente rentable, caracterizada por la excelente calidad de los servicios que ofrece a sus asociados, competitiva y de amplia cobertura.

1.3.3. VALORES

- **Solidaridad:** Ofrecer apoyo y colaboración a nuestros asociados y su núcleo familiar, trabajando con sentido de fraternidad y unión, buscando el beneficio de cada uno de ellos y el progreso de **CARDIOCOOP**.
- **Igualdad y Equidad:** Promover los deberes y derechos de los asociados sin ser objeto de discriminación por raza, sexo, edad o creencias religiosas.
- **Honestidad:** Actuar con transparencia en el manejo de los recursos, ante nuestros asociados, cumpliendo con las normas legales ante las entidades que ejercen control y vigilancia interna y externa.
- **Responsabilidad:** Trabajar comprometidos en la consecución de las metas y objetivos siendo leales con las normas y valores de **CARDIOCOOP**.
- **Democracia:** Ejercer el derecho de participación que cada asociado tiene en la toma de decisiones y elección de sus dirigentes.

1.3.4. PRINCIPIOS

- **Membresía abierta y voluntaria:** Vinculación directa y espontánea de toda persona natural o jurídica que desee utilizar nuestro portafolio de servicios, sin ninguna discriminación del orden social, bajo parámetros establecidos en los estatutos que la rigen.

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 8 DE 22
		VERSION: 1

- **Control Democrático de los miembros:** Cada asociado tiene derecho a un voto y puede hacerse representar ante la Asamblea General, para participar activamente en las decisiones y lineamientos que la rigen.
- **Participación Económica de los miembros:** Con sus aportes, los asociados de **CARDIOCOOP** constituyen el eje fundamental para el desarrollo de la cooperativa.
- **Autonomía e Independencia:** La Asamblea General deposita en los miembros del Consejo de Administración la confianza para liderar con transparencia y honestidad los recursos y actuar en pro del desarrollo integral y financiero de **CARDIOCOOP**.
- **Educación y Formación:** **CARDIOCOOP** fomenta la educación cooperativa, brinda servicios de capacitación y educación no formal tendientes a mejorar los niveles de conocimiento de asociados y administradores.
- **Integración Cooperativa:** Promover de manera activa y conjunta con organizaciones del sector solidario, servicios de salud, comercio y educación para todos los asociados.

2. CLIENTES

Entre los clientes de la cooperativa CARDIOCOOP se encuentran dos grupos:

- **Asociados:** A los que la cooperativa presta servicios de aporte, crédito y bienestar social. Actualmente se cuenta con 689 asociados distribuidos en las sedes de Floridablanca, Santa Marta, Manizales e Ibagué.
- **Institucionales:** Se les proporcionan servicios de fotocopiado y cafetería, dentro de este grupo se encuentra el Instituto del Corazón de Floridablanca y Santa Marta donde la cooperativa presta servicios de fotocopiado y El Centro de Desarrollo Tecnológico de la FCV en Floridablanca donde se presta servicio de cafetería. Los usuarios de estos servicios son el personal que labora en estas sedes.

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010


	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 9 DE 22
		VERSION: 1

2.1 SERVICIOS

- **Crédito a asociados:** Es el principal servicio que presta la cooperativa a sus afiliados y representa en la mayoría de los casos motivación para afiliarse. Dentro del servicio de crédito existen diferentes modalidades:
 - **Crédito de Calamidad:** Se otorga en eventos imprevistos y ajenos a la voluntad del afiliado, atendiendo las necesidades de este y su grupo familiar.
 - **Crédito de Gerencia:** Esta línea de crédito representa un anticipo en el pago de la nómina, su rápida aprobación brinda solución inmediata al asociado.
 - **Crédito de Consumo:** Esta dirigido a la venta de artículos y/o servicios de manera directa o por establecimiento con los cuales se tiene convenio.
 - **Crédito de prima:** Avance sobre las primas que tienen como única garantía la prima legal y/o extralegal en el respectivo semestre.
 - **Crédito educativo:** Apoyo a la financiación de los estudios formales y no formales de los asociados y su núcleo familiar.
 - **Crédito Ordinario:** Corresponde a un crédito de libre inversión para beneficio de los asociados en el momento de que estos lo soliciten.

- **Servicio de Fotocopiado:** La cooperativa presta este servicio a los funcionarios y visitantes de las entidades con las que se realice convenio. Actualmente este servicio se presta en las sedes del Instituto del corazón de Santa Marta y Floridablanca.

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 10 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

- **Servicio de Cafetería:** Este servicio se presta actualmente en el Centro Tecnológico de la FVC. Los usuarios de este servicio son los funcionarios y visitantes de esta sede de la FCV.
- **Servicios de Beneficio Social:** Esta dirigido a los asociados y su grupo familiar dentro de este programa se encuentran actividades como: Celebración de fechas especiales (día de los niños), realización de ferias, capacitaciones, excursiones y encuentros deportivos, entre otros.

3. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

3.1. ALCANCE

Prestación de servicio de crédito de libre destinación y créditos especiales para educación; ejecución de programas de bienestar social dirigidos a los asociados y sus familiares y administración de servicio de cafetería y fotocopiado.

3.2. EXCLUSIONES

Se han identificado exclusiones a la norma internacional ISO 9001:2008 por las características inherentes a la prestación del servicio de la Cooperativa, lo cual implica que los siguientes ítems de la norma No Aplican para nuestro Sistema de Gestión de Calidad:

- **Numeral 7.3. NTC ISO 9001:2008 Diseño y Desarrollo:** Se excluyó este numeral de la norma debido a que CARDIOCOOP, no realiza un diseño específico para ofrecer a sus clientes, se basa en la normatividad y el modelo financiero actual colombiano, los cuales son adaptados por la empresa a los parámetros establecidos en la prestación del servicio de la cooperativa.


ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 11 DE 22
		VERSION: 1

3.3. DIRECTRICES DE CALIDAD

- a. **Base de valores y principios:** Por ser una empresa del sector solidario, está fundamentada en una serie de valores y principios que rigen su operación siendo estos la base en la prestación del servicio.
- b. **Equipo humano altamente comprometido:** CARDIOCOOP resalta el compromiso del equipo humano incluyendo funcionarios y colaboradores; siendo esta una empresa pequeña en número de empleados, cuenta con el alto compromiso del personal para desempeñar diferente tipo de funciones a lo largo de los procesos que hacen parte de la cooperativa, igualmente cuenta con la participación de varios los colaboradores, los cuales como asociados ejercen funciones de alta importancia en la operación de CARDIOCOOP.
- c. **Diferentes modalidades de crédito:** Este es el principal servicio que presta la cooperativa y es la principal fuente de ingresos. El servicio de crédito es considerada una directriz de la cooperativa ya que también constituye el principal interés del afiliado al momento de la vinculación. Por su mencionada importancia, la cooperativa busca mejorar constantemente este servicio diseñando diferentes modalidades de crédito acordes a las necesidades de los asociados.
- d. **Bienestar social al afiliado y su familia – Rentabilidad social:** Como cooperativa, CARDIOCOOP busca ofrecer programas de formación, esparcimiento e integración a sus asociados y su grupo familiar, logrando de esta forma una rentabilidad social, la cual está representada por el bienestar del afiliado y su familia.
- e. **Estabilidad financiera:** Mediante una operación transparente y la correcta utilización de los recursos CARDIOCOOP garantiza que los aportes de sus afiliados permanezcan seguros

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 12 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

- f. **Mejora continua:** Esta directriz hace parte de la implementación del SGC en CARDIOCOOP, con lo que la cooperativa hace énfasis en el compromiso por mejorar constantemente todos sus procesos buscando de esta forma crecer como cooperativa en cuanto a número de asociados y participación de los servicios prestados.

3.4. POLITICA DE CALIDAD

De acuerdo a las anteriores directrices se formuló la política de calidad de CARDIOCOOP:

“ En CARDIOCOOP basados en principios de equidad, solidaridad y con el alto compromiso de un excelente equipo humano ofrecemos servicios de crédito y programas de bienestar social buscando satisfacer las necesidades de nuestros asociados. Convirtiéndonos así en una empresa financieramente estable, socialmente rentable y con una cultura de mejora continua en todos nuestros procesos”.

3.5. OBJETIVOS DE CALIDAD

La política de calidad y los objetivos de calidad se establecen con el fin de proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. Los objetivos de calidad tienen que ser coherentes con la política de calidad y el compromiso de mejora continua, su logro debe ser medible.¹

Los siguientes son los objetivos de calidad de CARDIOCOOP formulados a partir de la política de calidad:

¹ NTC ISO 9000:2005, ICO NTEC

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 13 DE 22
		VERSION: 1

1. Garantizar la atención a los requerimientos de servicios de nuestros asociados.
2. Brindar apoyo y colaboración a nuestros asociados y su núcleo familiar
3. Promover programas que fortalezcan las competencias de los funcionarios, mediante la capacitación en procedimientos de trabajo, desarrollo personal y profesional hacia el servicio de la Cooperativa
4. Fortalecer el desarrollo integral de los asociados y la mejora en su calidad de vida mediante de programas capacitación y de bienestar social.
5. Garantizar la estabilidad financiera y el crecimiento de la cooperativa.
6. Mantener una cultura de calidad y mejoramiento continuo con enfoque al cliente.

3.6. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

A partir de noviembre del 2009 se hace el nombramiento de la Gerente **MARTHA LILIANA BOHORQUEZ** como **REPRESENTANTE** del CONSEJO DE AMINISTRACIÓN quien independiente de otras actividades, tiene la autoridad y responsabilidad para:

- a) Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC.
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC. y de cualquier necesidad de mejora.
- c) Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del Cliente en todos los niveles de la Organización.
- d) Mantiene las relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad.

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 14 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

La Gerencia de CARDIOCOOP, asume el compromiso de implementar, y mejorar continuamente un Sistema de Gestión Integrado, basado en los requisitos normativos de ISO 9001:2008, buscando la plena satisfacción de las partes interesadas.

Con el fin de asegurar la conveniencia, eficacia continua y adecuación del sistema de gestión de la calidad semestralmente se realiza la revisión por parte de la Gerencia, en el proceso de Mejora Continua en la Cooperativa, de acuerdo a los parámetros establecidos en el proceso Gestión de Calidad. Como resultado de esta revisión se genera el Informe de Revisión por la Dirección CAL-FOR-05 donde se relacionan las acciones a tomar para la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y de sus procesos, mejoras en el servicio en cuanto a requisitos del cliente y la planificación de los recursos.


3.7. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

La eficacia de los procesos se ve afectada en gran medida por las comunicaciones entre los mismos. CARDIOCOOP ha establecido un esquema de comunicaciones internas que permite el accionar armónico e integrado de sus procesos. Dentro de los lineamientos de comunicación organizacional se tienen establecidas diferentes medios de comunicación interna y externa identificados a través de la Matriz de Comunicación Interna y Externa (**Anexo No. 3**), en el cual se discuten y analizan temas relacionados con los diferentes procesos que forman parte del sistema de gestión de la calidad.

3.8. NIVELES DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SGC

La documentación del sistema de Gestión de la Calidad de La cooperativa Multiactiva de los trabajadores de la Fundación Cardiovascular de Colombia (CARDIOCOOP) sigue la estructura encabezada por:

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010


	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 15 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

- **Manual de Calidad:** Este incluye información general de la cooperativa que pueda ser útil para personal y asociados como direccionamiento estratégico, el alcance el SGC, la política y objetivos de calidad, la caracterización de los procesos y se referencia la documentación interna (Procedimientos, instructivos, Guías, Registros, etc.) y externa del Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Caracterización de Procesos:** Incluye la identificación de los procesos que presenta actualmente CARDIOCOOP, definiendo las actividades que hacen parte cada proceso, según el ciclo PHVA y los responsables para llevar a cabo cada actividad.
- **Procedimientos:** Estandarización de los procedimientos, de forma clara y veraz.
- **Instructivos:** Están enlazados a todo procedimiento acorde a cada proceso que lo conforma ofreciendo mayor claridad a la ejecución una actividad específica.
- **Guías:** Proporcionan una ayuda a la realización de ciertas actividades que se realizan frecuentemente.
- **Registros:** Creados para unificar los documentos ya existentes y para registrar información que requiere ser guardada como evidencia.
- **Documentación Externa:** Son aquellos que complementan los documentos codificados y sirven para el buen funcionamiento del sistema.

4. GESTION POR PROCESOS

Una organización tiene que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados para operar de manera eficaz, siendo un proceso cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas.

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 16 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

Una gestión por procesos permite entre otros beneficios: La eliminación de las causas fundamentales de los problemas, permite enfocar las actividades solo hacia las que agregan valor para el cliente y posibilita que la alta dirección disponga de más tiempo para la planeación de estrategias de direccionamiento y desarrollo de nuevos mercados.

4.1. IDENTIFICACION Y CLASIFICACION DE LOS PROCESOS

Para la identificación de los procesos se hace evidente conocer las necesidades del cliente interno como externo, para brindarle aquello que necesita y de la manera que lo requiere.


En un proceso intervienen 3 actores: El cliente, el productor y el proveedor, que deben actuar unidos para obtener todos un beneficio común: El cliente con un producto o servicio diseñado de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Los procesos en una organización se clasifican de acuerdo a su jerarquía es decir según la complejidad de las actividades relacionadas con el proceso, y puede ser: Tareas, actividades, subprocesos o procesos.

Adicionalmente estos procesos se clasifican de acuerdo a su funcionalidad y pueden ser:

- **Procesos de Direccionamiento:** son los procesos que establecen los lineamientos hacia el alcance de los propósitos fundamentales de la organización, estos procesos son ejecutados por la dirección Responsables del SGC: Comité de calidad.
- **Procesos Misionales:** Estos procesos son la razón de ser de la organización y por lo mismo generan ingresos a la organización y la satisfacción de los clientes, generalmente tienen contacto directo con el cliente.

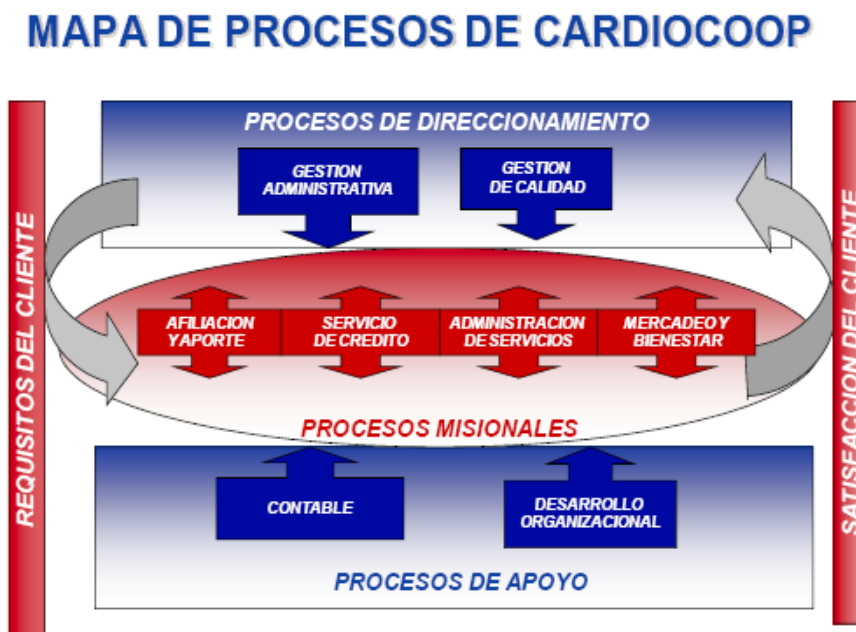
ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 17 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

- **Proceso de apoyo:** Son procesos que si bien no son la razón de ser de la organización, son una parte importante en el desarrollo de su operación ya que suministran recursos y servicios. Estos procesos no necesariamente se relacionan con el cliente.

4.2. MAPA DE PROCESOS


De la anterior clasificación de las actividades que se realizan en la organización se definieron los procesos que hacen parte de esta y se estableció el siguiente mapa de procesos:



Mapa de procesos CARDIOCOOP.

Procesos de Direccionamiento

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010


	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 18 DE 22
		VERSION: 1

- **Gestión Administrativa:** Incluye todas las actividades de planeación y direccionamiento de la cooperativa, de este proceso hace parte la asamblea y consejo además de la Gestión Gerencial de CARDIOCOOP.
- **Gestión de Calidad:** Este será un proceso a implementar para fortalecer el funcionamiento del SGC. Será un proceso liderado por la dirección y gestionará la mejora continua en la cooperativa.

Procesos Misionales

- **Afiliación y Aporte:** Es uno de los procesos más importantes dentro de la organización ya que es el alimentador de todos los procesos de la cooperativa, permite no solo la consecución de recursos sino la vinculación de nuevos asociados a la cooperativa.
- **Crédito y Cartera:** Este proceso representa la principal fuente de ingresos y en la mayoría de los casos el servicio de crédito es la principal expectativa de los asociados al vincularse a la cooperativa. Por su parte el manejo de la cartera representa la solvencia de la cooperativa garantizando su estabilidad y permanencia.
- **Administración de servicios:** De este proceso hacen parte diferentes actividades que realiza la cooperativa para la consecución de ingresos, dentro de este proceso se encuentran los servicios de Fotocopiado, venta de material institucional y cafetería y todos los nuevos proyectos que adelante la cooperativa en busca de generar nuevas fuentes de ingresos.
- **Mercadeo y Bienestar Social:** Este proceso comprende los servicios que generen bienestar a los asociados y su núcleo familiar mediante la realización de actividades recreativas y educativas. Así mismo la gestión y prestación se servicios

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 19 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

complementarios al asociado mediante convenios con otras empresas como aseguradoras, agencias de viaje, almacenes de venta de electrodomésticos entre otras.

Procesos de apoyo

- **Proceso Contable:** Es un proceso de soporte muy importante para la organización ya que permite mantener al día la información financiera, contable y tributaria.
- **Desarrollo Organizacional:** Gestiona el desarrollo del talento humano mediante procesos de selección, evaluación y capacitación e incentivos para el personal de CARDIOCOOP.

En las entradas del SGC se encuentran las necesidades de los asociados y los clientes a los que la cooperativa presta otros servicios como el de fotocopiado o cafetería.


Entre las salidas del sistema encontramos clientes y asociados satisfechos al igual que es importante para la cooperativa brindar satisfacción al núcleo familiar del asociado.

Responsables de los procesos

El responsable en cada proceso es la persona que mantiene el proceso bajo control y administra los recursos necesarios para lograr el objetivo.

PROCESO	LIDER
Gestión Administrativa	Gerente
Gestión de Calidad	Gerente
Afiliación y Aporte	Aux. Administrativo

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 20 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

Crédito y Cartera	Aux. de Crédito y Cartera
Administración de Servicios	Aux. Administrativo
Mercadeo y Bienestar Social	Gerente
Contable	Contador
Desarrollo Organizacional	Gerente


Tabla Líderes de proceso

4.3. CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

Para la definición de estrategias de mejora claras en los procesos de CARDIOCOOP, se requiere identificar claramente la interacción de los mimos al interior de la cooperativa, para esto realizó la caracterización de los procesos a través de un análisis por los líderes de cada proceso con el coordinador de calidad. En todo proceso se definir y establecer las siguientes características:


- **Objetivo:** Propósito del proceso, define que se pretende lograr con este.
- **Responsable:** Esta persona es líder del proceso, es quien orienta, observa, mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** Determina el inicio y el fin del proceso como referencia. También puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afecten el objetivo. Cuando se elaboró el diagrama de proceso este alcance hace referencia a la primera y última actividad.
- **Entradas o Insumos:** Todo lo que requiere como Insumo para ser transformada en producto final, también incluye la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permita hacer ajustes al proceso.

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
		PAGINA: 21 DE 22
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	VERSION: 1

- **Proveedores:** Se debe determinar quien provee los insumos, es decir, quien es el proveedor (interno o externo) y cuál es el proceso que lo provee de esta forma se determina con quien interactúa el proceso.
- **Actividades:** Conjunto de acciones realizadas durante el proceso, están establecidas dentro del ciclo PHVA, incluyendo actividades de planeación, operación, medición finalizando con la retroalimentación.
- **Salidas o Productos:** Contiene todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno o externo. Puede ser tangible, cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio. También se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones.
- **Clientes:** Se debe conocer a quien se entregan los productos, es decir quién es el cliente (interno o externo), cual es el proceso que lo requiere para saber con quién interactúa o a quien se dirige para verificar los resultados.
- **Recursos:** Todo aquello que permite transformar los insumos en producto, dentro de estos recursos se encuentran: Talento humano, maquinarias y equipos, muebles, medios logísticos o tecnología dura y blanda, en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.
- **Requisitos:** Incluye requisitos internos y externos tales como normas, leyes o decretos que se deben tener en cuenta para la ejecución del proceso.
- **Documentos:** Son todos los documentos pertenecientes al proceso como: Instructivos, procedimientos, manuales, etc.
- **Registros:** Son un tipo específico de documento donde se llevarán las evidencias de las operaciones.
- **Seguimiento y Medición:** Son aquellas herramientas que miden la gestión del proceso.

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: CAL-MAN-01
	PROCESO GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 22 DE 22
		VERSION: 1

Las caracterizaciones específicas por su contenido y forma se adjuntan al presente documento en el anexo No. 1

5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

CARDIOCOOP en su política de calidad define su compromiso de mejorar continuamente los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Además de la herramienta de Revisión por la Dirección, para contribuir a asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad continua del Sistema de Gestión de la Calidad se tiene establecido el monitoreo periódico de los resultados de los indicadores de cada proceso (**Anexo 4. Indicadores de gestión e Indicadores Operativos**); a través del procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora (CAL-PRO-05) se realizan las acciones correctivas, preventivas y de mejora y se le hace seguimiento a su estado; igualmente se cuenta con el procedimiento de Auditorías Internas de calidad (CAL-PRO-04), a través del cual se define el Programa de Auditorías Anual para hacer seguimiento a la eficacia del sistema y finalmente está el análisis de información generada por el Sistema de Gestión de la Calidad es sometida a consideración, como se describe en la guía para la Revisión por la Dirección (CAL-GUI-02).

6. BITACORA DEL DOCUMENTO

Control de cambios		
Fecha	Versión	Descripción del cambio
04/05/2010	1	Versión Inicial

ELABORADO POR: Coordinador de Calidad	FECHA: 04/05/2010
APROBADO POR: Gerente	FECHA: 12/05/2010

ANEXO K: FORMATO DE EVALUACIÓN PROVEEDORES


	REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES FOTOCOPIADO	CODIGO: SER-FOR- 20
	PROCESO ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS	Versión: 1

Nombre del proveedor:	Producto(s) suministrado:
Fecha de evaluación:	Fecha de inicio de contrato:

Califique cada uno de los siguientes aspectos teniendo en cuenta el puntaje máximo para condiciones ideales del aspecto evaluado.

CRITERIOS A EVALUAR	PUNTAJE MAXIMO	PUNTOS OBTENIDOS
Quejas presentadas por el producto o servicio suministrado	20	
Oportunidad en el soporte técnico y entrega	20	
Calidad de los insumos suministrados	20	
Cumplimiento de las condiciones pactadas	20	
Competitividad de los precios	20	
CALIFICACIÓN FINAL		
Resultado de la Evaluación: Aceptable <input type="checkbox"/> NO Aceptable <input type="checkbox"/> ≥ 70 - 100 Puntos ≤ 69 Puntos		
Aspectos a resaltar de la evaluación: 		
Retroalimentación: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Fecha de la retroalimentación:	
Observaciones de la retroalimentación: 		
Firma del evaluador:	Firma del proveedor:	

ANEXO L: FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	COD: DES-FOR-01
	PROCESO DESARROLLO ORGANIZACIONAL	VERSION:2

Nombre del colaborador a evaluar:	Cargo:	Fecha ingreso:	Periodo a evaluar:
Nombre del evaluador :		Sede:	
Objetivo: La evaluación de desempeño busca mejorar la eficiencia y elevar la calidad en la prestación del servicio que le permita a los Órganos de Dirección orientar y apoyar los aspectos susceptibles a mejorar dentro de criterios objetivos, imparciales y profesionales dentro del equipo de nuestros colaboradores.			
Metodología: Para asignar las calificaciones se presenta frente a la descripción de cada factor una guía de valoración de cinco (5) niveles así:			
EXCELENTE	E	Cuando el desempeño del colaborador supera ampliamente los parámetros establecidos y su factor es de un nivel muy alto.	Rango entre 90-100
BUENO	B	Cuando el evaluado posee su factor en un nivel satisfactorio y su desempeño es superior al promedio.	Rango entre 60 -89
REGULAR	R	Cuando el desempeño del colaborador esta frecuentemente en el promedio común con tendencia a bajar del nivel esperado y requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias del factor.	Rango entre 31 – 59
DEFICIENTE	D	Cuando el evaluado posee su factor a un nivel bajo, no satisface las exigencias básicas, requiere aplicar muchos esfuerzos en sus tareas.	Rango entre 0 – 30

	CRITERIO A EVALUAR	Rango Calificación	
		Semestre I	Semestre II
1	CALIDAD DEL TRABAJO Relación en términos de contenido y exactitud entre el resultado de los trabajos y las instrucciones dadas.		
2	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.		
3	OPORTUNIDAD Realización y entrega de los trabajos a tiempo, teniendo en cuenta los requerimientos del servicio y la optimización del mismo.		
4	UTILIZACION DE LOS RECURSOS Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.		
5	RESPONSABILIDAD Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión permanente y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.		
6	RELACIONES INTERPERSONALES Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores y compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.		
7	ACTITUD FRENTE AL TRABAJO Medida en que demuestra interés y disposición para ejercer las funciones del cargo y para adquirir conocimientos que posibiliten su desarrollo y mejoren su rendimiento.		
8	INICIATIVA Capacidad de generar nuevas ideas y mejores formas de realizar el trabajo, tendientes al mejoramiento y la eficiencia en las labores.		
9	PARTICIPACIÓN Interés y participación en los diferentes programas que emprende la COOPERATIVA con miras al mejoramiento de sus procesos.		



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

COD: DES-FOR-01

PROCESO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

VERSION:2

	CRITERIO A EVALUAR	Rango Calificación	
		Semestre I	Semestre II
10	RECEPTIVIDAD Comprensión del trabajo y las instrucciones que se le han dado, atención e interés para aceptar las ideas e indicaciones sin repeticiones seguidas.		
11	CONFIABILIDAD Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.		
12	ATENCIÓN AL USUARIO Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.		
TOTAL (Sume y divida por los 12 ítems evaluados)			
		RESULTADO (Marque con x)	
		Satisfactorio \geq 65 Puntos	
		Insatisfactorio $<$ 65 Puntos	

EVALUACIÓN I SEMESTRE		EVALUACIÓN II SEMESTRE	
ACCIONES Y/O COMPROMISOS (sí aplica)	Fecha cumplimiento	ACCIONES Y/O COMPROMISOS (sí aplica)	Fecha cumplimiento
OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS (Incluir necesidades de capacitación, desempeño general, actitud hacia el trabajo, sugerencias y percepción del trabajador)		OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	
Del Evaluador:		Del Evaluador:	
Del Evaluado:		Del Evaluado:	
Firma del evaluador		Firma del evaluador :	
Firma del trabajador evaluado:	Fecha evaluación:	Firma del trabajador evaluado:	Fecha evaluación:

ANEXO M: DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTIÓN


INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	META	FRECUENCIA	FUENTE DATOS	RESPONSABLE	PROCESO
Nivel de atención de requerimientos	Medir el nivel de atención en los requerimientos de crédito del asociado.	$\frac{\text{Monto de créditos aprobados}}{\text{Monto de créditos solicitados}} \times 100$	> 80%	Mensual	Formato radicación de créditos	Auxiliar de cartera	Crédito
Razón de beneficio	Conocer el beneficio dado al asociado en razón de solidaridad.	$\frac{\text{Solicitudes Atendidas Fondo Solidario}}{\text{Solicitudes Recibidas}} \times 100$	90%	Anual	Carpeta Fondo de solidaridad	Gerencia	Mercadeo y bienestar
Cumplimiento Plan de formación	Medir el cumplimiento en el plan de formación	$\frac{\text{Total Capacitaciones realizadas}}{\text{Total capacitaciones programadas}} \times 100$	> 90%	Anual	Carpeta Formación: Registros de asistencia, plan de formación	Gerencia	Desarrollo Organizacional
Participación programas de bienestar social	Medir la participación del asociado en las actividades de Bienestar social	$\frac{\text{Asociados que participaron en alguna actividad bienestar social}}{\text{Asociados total sede}} \times 100$	>50%,	Después de cada evento	Registros de participación evento	Gerente	Mercadeo y bienestar
Satisfacción participantes programa de bienestar social	Conocer el nivel de satisfacción del asociado en los programas de bienestar social realizados	Promedio de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de los asistentes al evento	80%	Después de cada evento	Encuesta satisfacción evento	Gerente	Mercadeo y Bienestar
Mejora de SGC	Medir el cumplimiento en el programa de auditorías Internas	Cumplimiento del programa de auditorías internas	100%	Anual	Programa de Auditorías Internas	Coordinador de calidad	Gestión de Calidad

ANEXO N: DESPLIEGUE DE INDICADORES OPERATIVOS

PROCESO	INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	META	FRECUENCIA	FUENTE DATOS	RESPONSABLE
GESTION ADMINISTRATIVA	Cumplimiento ingresos presupuestados	Verificar que se cumpla con el ingreso presupuestado aprobado por la Asamblea General	$\frac{\text{Ingresos Ejecutados}}{\text{Ingresos presupuestados}} \times 100$	>90%	Mensual	Informe Contable	Gerencia
	Egresos Ejecutados	Verificar que se cumpla con los egresos presupuestados	$\frac{\text{Egresos ejecutados}}{\text{Egresos presupuestados}} \times 100$	<100%	Mensual	Informe contable	Gerencia
	Cumplimiento de los objetivos del plan de acción	Verificar que se cumplan las acciones planeadas	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planeadas}} \times 100$	90%	Semestral	Seguimiento planes de acción	Gerencia
CREDITO Y CARTERA	Composición de cartera	Analizar el comportamiento de la cartera de créditos con los asociados	$\frac{\text{Total cartera recaudada por categoría de clasificación de cartera}}{\text{Total cartera}} \times 100$	A>90%	Mensual	Sistema Contable	Contadora Auxiliar de Cartera
	Cartera en Mora	Analizar el nivel de cartera en mora de CARDIOCOOP.	$\frac{\text{Total cartera en mora recaudada en el periodo}}{\text{Total cartera en mora}} \times 100$	50%	Semestral	Sistema	Contadora
AFILIACIÓN Y APORTE	Crecimiento de afiliaciones	Conocer el crecimiento de las afiliaciones durante el mes.	$\frac{\text{Nuevos afiliados mes}}{\text{Total afiliados actuales}} \times 100$	> 5%	Mensual	Sistema	Auxiliar Administrativo
	Participación en entidades patronales	Medir la participación de la cooperativa en las entidades patronales	$\frac{\text{Total afiliados FCV}}{\text{Número de empleados de la FCV}} \times 100$	>50%	Semestral	Sistema	Auxiliar Administrativo
	Porcentaje de desafiliación	Conocer el nivel de desvinculación de asociados por mes con el fin de tomar medidas para contrarrestar el decrecimiento de la cooperativa	$\frac{\text{Afiliados desvinculados mes}}{\text{Total afiliados actuales}} \times 100$	< 2%	Mensual	Sistema	Auxiliar Administrativo

ADMINISTRACION DE SERVICIOS	Satisfacción usuarios	Medir el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios	Promedio de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción los usuarios de servicios	≥ 4	Cafetería: Semestral Fotocopiado: Anual	Encuestas satisfacción usuarios servicios	Calidad Auxiliar administrativo
	Ingresos del servicios	Medir el cumplimiento en el ingreso presupuestado para cada servicio.	Ingresos Realizados -----x 100 Ingresos Presupuestados	90%	Mensual	Estados Financieros	Contador
MERCADEO Y BIENESTAR	Evaluación entidades con convenio para servicios	Analizar la efectividad de convenio suscrito con entidades prestadoras de servicios al afiliado	No. de proveedores con calificación satisfactoria -----x 100 Total de convenios evaluados	80%	Anual	Evaluación satisfacción convenios	Gerente
	Ejecución Programas de Bienestar social	Medir el cumplimiento de las actividades de bienestar programadas durante el año	Actividades de bienestar social realizadas -----x 100 Actividades de bienestar social programadas	> 90%	Anual	Programa actividades de bienestar/ registros eventos	Gerente
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Desarrollo del talento humano	Medir el desempeño del talento humano	No. de trabajadores con calificación satisfactoria -----x 100 Total de trabajadores evaluados	85%	Semestral	Evaluación de desempeño	Gerente
GESTION DE CALIDAD	Eficiencia SGC	Conocer el estado de las ACPM planteadas para el SGC	ACPM Ejecutadas -----x 100 ACPM Formuladas	90%	Trimestral	Estado ACPM	Coordinador Calidad

ANEXO O: INFORMES DE AUDITORÍA

	INFORME AUDITORIA INTERNA	CODIGO: CAL-FOR-14
	GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 1 DE 4
		VERSION: 1

AUDITORIA No.	01		FECHA	DIA	MES	AÑO
				13 y 14	05	2010
OBJETIVO						
Verificar el grado el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 con el propósito de identificar fortalezas y oportunidades de mejora e impartir recomendaciones para la implementación y mejora del SGC de CARDIOCOOP.						
ALCANCE						
Todos los procesos que componen el SGC de CARDIOCOOP (Administración de servicios, Afiliación y Aporte y Crédito y Cartera, Gestión Administrativa, Contable, Desarrollo Organizacional, Mercadeo y Bienestar y Gestión de Calidad)						
AUDITORES						
Equipo Auditor: Silvia Mantilla - Laura Ordóñez			Auditor Líder: Laura Ordóñez			
RECOLECCION DE INFORMACIÓN						
Documentos Analizados: Manual de Calidad Caracterizaciones de los procesos Guías, Procedimientos e Instructivos del SGC.			Personal Entrevistado: Andrés Franco: Auxiliar Administrativo Sandra Pinilla: Auxiliar de Crédito y Cartera Jazmín Bohormita: Auxiliar de Cafetería. Martha Liliana Bohórquez: Gerente Fabiola Gutiérrez: Contador Silvia Mantilla: Coordinador Calidad			
HALLAZGOS DE LA AUDITORIA						
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS						
No.	NC	O	Descripción			
1	X		No se evidencia cumplimiento de los parámetros de limpieza y desinfección definidos en la Guía de Buenas Prácticas de Cafetería SER-GUI-01.			
2	X		Se observa la falta de especificaciones para el orden y almacenamiento de los insumos del servicio de fotocopiado y cafetería que asegure el buen estado de estos y de esta forma se le dé cumplimiento al requisito 7.5.5 de la NTC ISO 9001:2008.			
3	X		Se evidenció el incorrecto almacenamiento de alimentos en las neveras, sin las condiciones necesarias para evitar la contaminación cruzada de alimentos, incumpliendo el requisito 7.5.5 de la NTC ISO 9001:2008.			
4	X		No se registra la firma del proveedor en el formato de pedidos y entregas (SER-FOR-05).			
5	X		No se evidencia la evaluación de los proveedores La costura y Eco papelería de acuerdo a los parámetros definidos en el Instructivo para la Evaluación, selección y reevaluación de proveedores de fotocopiado (SER-INS-02).			
6		X	Incluir el listado de códigos de la caja en el control de registros ya que es una herramienta importante para la realización de las funciones del auxiliar de cafetería			
PROCESO: AFILIACIÓN Y APORTES						
No.	NC	O	Descripción			
1	X		Se evidencia la necesidad de controlar los errores asociados a la inclusión de la información del afiliado en el sistema, para darle cumplimiento del numeral 8.3 de la NTC ISO 9001:2008.			
2	X		Se evidencia el incumplimiento de indicadores de desafiliación de asociados en los meses de Febrero del 14% frente a la meta del 2% sin un adecuado análisis de causa que permita la toma de acciones correctivas, con lo cual se incumple el numeral 8.5 de la NTC ISO 9001:2008			

NC: No Conformidad
O: Observación

PROCESO: CREDITO Y CARTERIA

No.	NC	O	Descripción
1	X		No se evidencia el control de documentos en los formatos que son parte importante del proceso: solicitud de crédito, pagaré y carta de instrucciones, lista de chequeo de créditos y solicitud de seguro de vida, con lo cual se incumple el numeral 4.2.4 de la NTC ISO 9001:2008
2	X		No se evidencian políticas claras en cuanto al numero de personas y cargos que tienen autoridad para la aprobación de créditos en el comité, con lo cual se incumple en el numeral 7.1 de la NTC ISO 9001:2008
3		X	Incluir el formato de Tasas de interés en el Control de registros de manera que facilite la comunicación con el cliente, respecto al servicio.

PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA

No.	NC	O	Descripción
1	X		No se evidencia el entendimiento de la planificación del SGC y de la interacción de sus procesos por parte de la dirección que faciliten el desarrollo de la Cultura de mejoramiento continuo, de manera que se le de cumplimiento a lo establecido en el numeral 5.4.2 de la NTC ISO 9001:2008.
2	X		No se evidencia de manera formal el acta o la declaración del compromiso de la dirección emanada por el Consejo Administrativo para asegurarse que se establecen y se mantiene el SGC de acuerdo al numeral 5 de la NTC ISO 9001:2008
3	X		No se evidencia la programación de la revisión del SGC por parte de la Dirección para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua de acuerdo a lo establecido en el numeral 5.6. de la NTC ISO 9001:2008.
4	X		No se evidencia la metodología definida para el análisis periódico de los datos generados por la medición de indicadores y las acciones tomadas que demuestren la idoneidad y la eficacia del SGC de acuerdo al numeral 8.4 de la NTC ISO 9001:2008.
5		X	Desarrollar estrategias de divulgación de la política de calidad a los asociados de la cooperativa para darle total cumplimiento a lo establecido en el numeral 5.3 de la NTC ISO 9001:2008.

PROCESO: CONTABLE

No.	NC	O	Descripción
1	X		Incluir en el sistema de gestión los registros utilizados para la programación de pagos (Cuadro de control de cuentas por cobrar, retiros y Cuadro de egresos de tesorería) de acuerdo al numeral 4.2.4.
2		X	Identificar claramente en la caracterización del proceso toda la normatividad que aplica al proceso contable como leyes para el manejo del sector solidario, secretaria de hacienda, superintendencia de economía solidara que asegure la completa revisión del proceso.
3		X	Documentar la metodología estándar para la elaboración de presupuesto que integre la planeación de proyectos y planeación estratégica, asegurando los recursos para la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa.

PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

No.	NC	O	Descripción
1	X		No están incluidos los criterios de Educación, Formación y Experiencia de los perfiles de cargo de manera que se le dé cumplimiento al numeral 6.2.2 de la NTC ISO 9001:2008.
2	X		No se evidencia seguimiento al cumplimiento del plan de formación de la cooperativa así como la evaluación de la eficacia de las actividades realizadas según lo establece el numeral 6.2.2 de la NTC ISO 9001:2008.

NC: No Conformidad

O: Observación



INFORME AUDITORIA INTERNA

CODIGO: CAL-FOR-14

PAGINA: 3 DE 4

GESTION DE CALIDAD

VERSION: 1

3		X	Desarrollar una herramienta para medir el clima laboral dentro de la organización de manera que se mejoren los canales de comunicación interna
---	--	---	--

PROCESO: GESTION DE CALIDAD

No.	NC	O	
1	X		No se Incluyeron en el control de registros los siguientes formatos: Planilla de control de copias, relación mensual del modulo de impresión, formato de estadísticas del servicio de fotocopiado, control de cierre de fotocopiadora mensual por lo cual se está incumpliendo al numeral 4.2.4 de la NTC ISO 9001:2008.
2	X		Aunque se evidencia la implementación de indicadores de Gestión en el proceso, no se evidencia el análisis de los datos para la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora, con lo cual se está incumpliendo el numeral 8.5 de la NTC ISO 9001:2008.

PROCESO: MERCADEO Y BIENESTAR

No.	NC	O	Descripción
1	X		No se evidencia la planificación de los eventos definidos en el proceso, que asegure la adecuada asignación de los recursos para el desarrollo de los mismos según lo establece el numeral 7.1 de la NTC ISO 9001:2008
2	X		Socializar la guía de planeación de eventos que asegure la correcta implementación y desarrollo de los eventos a través del personal de la cooperativa, dándole cumplimiento al numeral 4.23 de la NTC ISO 9001:2008
3	X		No se evidencia mecanismos definidos para el seguimientos ala vigencia de los convenios con lo cual se incumple el numeral 7.2.2 de la NTC ISO 9001:2008.

ASPECTOS FAVORABLES

- Se evidencia por parte de los colaboradores un alto compromiso con el cambio y la construcción de una cultura de calidad, centrada en el servicio al cliente y la mejora continua de los procesos.
- La Cooperativa cuenta con el soporte de tecnología apropiado para el desarrollo sistemático de la información de los procesos.
- Para el desarrollo de los procesos CARDIOCOOP cuenta con El respaldo de una institución sólida como es la FCV.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Fortalecer el nivel de entendimiento por parte del personal de la Cooperativa de la Política y Objetivos de Calidad de SGC.

Afianzar el completo conocimiento por parte del personal de la documentación necesaria para el desarrollo de sus procesos.


Los procesos cuentan con documentos generados por la experiencia de los colaboradores de la Cooperativa que deben ser incluidos en el Sistema de Gestión de Calidad por la importancia de la información que continúen.

Capacitar la personal de la cooperativa en herramientas de medición análisis y mejora para el levantamiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora del SGC.

Incluir todos los formatos que se manejan al interior de los procesos para facilitar las actividades del personal dentro del control de documentos y registros del SGC de CARDIOCOOP.


Firma de quien entrega el informe	Firma de quien recibe el informe
LAURA ORDÓÑEZ Auditor Líder	MARTHA LILIANA BOHORQUEZ G. Gerente CARDIOCOOP

NC: No Conformidad
O: Observación

	INFORME AUDITORIA INTERNA	CODIGO: CAL-FOR-13
	GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 1 DE 3
		VERSION: 1


AUDITORIA No.	FECHA		DIA	MES	AÑO
02			17 y 19	06	2010
OBJETIVO					
Verificar el grado el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 con el propósito de identificar fortalezas y oportunidades de mejora e impartir recomendaciones para la implementación y mejora del SGC de CARDIOCOOP.					
ALCANCE					
Todos los procesos que componen el SGC de CARDIOCOOP					
AUDITORES					
Equipo Auditor: Silvia Mantilla - Laura Ordóñez			Auditor Líder: Laura Ordóñez		
RECOLECCION DE INFORMACIÓN					
Documentos Analizados: Manual de Calidad Caracterizaciones de los procesos Guías, Procedimientos e Instructivos del SGC.			Personal Entrevistado: Martha Lilibiana Bohórquez: Gerente Fabiola Gutierrez: Contador Silvia Mantilla: Coordinador Calidad Viviana Sierra: Secretaria Oficina Santa Marta Angie Martinez: Auxiliar de Servicios Andrés Franco: Auxiliar Administrativo Sandra Pinilla: Auxiliar Crédito		
HALLAZGOS DE LA AUDITORIA					
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS					
No.	NC	O	Descripción		
1	X		No se identificaron las necesidades de capacitación del personal de cafetería para incluirlas en el plan de capacitación de la cooperativa, de esta forma no se le dá cumplimiento al numeral 6.2 de la NTC ISO 9001:2008.		
3		X	Aunque el proceso de Administración de Servicios (Cafetería) se tienen establecidos y se aplican los criterios de evaluación y reevaluación de los proveedores (SER-INS-01), el personal operativo del proceso no los conozca ni participa de manera activa en el desarrollo de esta actividad.		
5		X	Revisar los criterios de la evaluación de satisfacción del cliente de manera que permita mayor sensibilidad para la generación de datos y fortalecer el procedimiento para la generación de quejas y reclamos por parte de los usuarios del servicio		
PROCESO: AFILIACIÓN Y APORTES					
No.	NC	O	Descripción		
4		X	Se evidencia la necesidad de desarrollar estrategias encaminadas a incrementar las afiliaciones teniendo en cuenta el tamaño del mercado objetivo de la Cooperativa.		
PROCESO: CREDITO Y CARTERIA					
No.	NC	O			
1	X		No se evidencia claridad en las tarifas de los seguros que se cobra a los asociados, con lo cual se incumple en el numeral 7.2 de la NTC ISO 9001:2008		
2	X		No se evidencian criterios para la revisión y actualización de tasas de interés por tipo de crédito que aporten a la competitividad de la cooperativa en el sector. Con lo cual se esta incumpliendo al numeral 7.1 de la NTC ISO 9001:2008 en lo referente a la planificación del proceso		

NC: No Conformidad
O: Observación

	INFORME AUDITORIA INTERNA		CODIGO: CAL-FOR-13
	GESTION DE CALIDAD		PAGINA: 2 DE 3
			VERSION: 1

3	X		No se evidencia cumplimiento del diligenciamiento completo de la lista de chequeo para aprobación de créditos de la Señora Aurora Vargas Santos del 2 julio de 2010, acta 152 y Nubia Florián Vanegas del 27 mayo del 2010 acta 147 con lo cual se incumple en los procedimientos internos para la aprobación de créditos.
PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA			
No.	NC	O	Descripción
1	X		Implementar el control de documentos definidos en el procedimiento de control de documentos (CAL-PRO-01) a los reglamentos generados internamente y asegurarse del despliegue y entendimiento de los mismos en el personal responsable según lo establece la NTC ISO 9001:2008 en el numeral 4.2.3.
2		X	Implementar herramientas metodológicas que complementen el desarrollo del direccionamiento estratégico de la cooperativa de manera que se garantice el mejoramiento continuo de sus procesos con un enfoque al cliente.
3		X	Asegurarse que se identifican los procesos de comunicación apropiados en la cooperativa que permitan un despliegue adecuado de la información según lo establece la norma NTC ISO 9001:2008 en el numeral 5.5.3
PROCESO: CONTABLE			
No.	NC	O	Descripción
1	X		No se evidencia mecanismos definidos para el control de recaudo o pagos mensuales de los asociados que permita un adecuado control del proceso y gestión de cartera. De acuerdo con el numeral 7.5.1. de la NTC ISO 9001:2008
2	X		Si bien se realizan backup de la información del asociado que se ingresa en el sistema, no se cuenta con un proceso sistemático que defina criterios de seguridad para evitar la perdida o alteración de la información de la cooperativa con lo cual se incumple con el numeral 7.5.4 de la NTC ISO 9001:2008.
PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
No.	NC	O	Descripción
2		X	Desarrollar análisis de carga laboral en los puestos de trabajo para definir necesidades de recursos como lo establece el numeral 6.4 de la NTC ISO 9001:2008
3		X	Desarrollar un Estudio de condiciones Ergonómicas de los puestos de trabajo, asegurando las condiciones adecuadas par el desarrollo de las funciones del personal de CARDIOCOOP de acuerdo al numeral 6.4 de la NTC ISO 9001:2008.
PROCESO: MERCADEO Y BIENESTAR			
No.	NC	O	Descripción
1	X		No se evidencian mecanismos de aceptación de condiciones pactadas para la revisión de las condiciones de aceptación del convenio por las partes involucradas de acuerdo al numeral 7.2.1 de la NTC ISO 9001:2008
2		X	Definir criterios de retroalimentación de la evaluación de proveedores que permita mejorar la prestación del servicio por los mismos, según el numeral 7.4 de la NTC ISO 9001:2008.

NC: No Conformidad
O: Observación

	INFORME AUDITORIA INTERNA	CODIGO: CAL-FOR-13
	GESTION DE CALIDAD	PAGINA: 3 DE 3 VERSION: 1

ASPECTOS FAVORABLES	
<ul style="list-style-type: none"> La Gestión Administrativa de CARDIOCOOP que a aportado al crecimiento que ha tenido la cooperativa en los últimos años y alto potencial para continuar creciendo debido al respaldo ofrecido por una institución sólida como es la empresa patronal FCV. Se evidencia una planificación adecuada del SGC, identificando directrices y objetivos para el cumplimiento de la política de calidad y el mejoramiento continuo de CARDIOCOOP. La Cooperativa cuenta con el personal idóneo y capacitado para la prestación del servicio, lo que favorece el cumplimiento de la política de Calidad de la organización. Se cuenta con herramientas de análisis financiero que facilita la obtención de información oportuna que permita su posterior análisis para la toma de decisiones. 	
OPORTUNIDADES DE MEJORA	
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el nivel de entendimiento por parte del personal de la Cooperativa de la Política y Objetivos de Calidad de SGC y Afianzar el completo conocimiento por parte del personal de la documentación necesaria para el desarrollo de sus procesos. Los procesos cuentan con documentos internos como reglamentos para la realización de actividades, los cuales deberían ser incluidos en el Sistema de Gestión de Calidad. Se evidencia la necesidad de implementar una metodología para el direccionamiento estratégico de la cooperativa debido al potencial de crecimiento y desarrollo de nuevos proyectos que tiene la cooperativa. Desarrollar un programa de salud ocupacional para los trabajadores de la cooperativa, donde se analicen las cargas laborales por trabajador, condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo y se contemple un plan de reintroducción que afiance el sentido de pertenencia de los trabajadores de CARDIOCOOP y al a vez permita difundir la cultura de calidad en toda la organización. Mejorar la gestión de convenios en cuanto a la definición de parámetros de aceptación de proveedores, seguimiento a convenios, retroalimentación de la evaluación de proveedores y comunicación al asociado de los convenios vigentes. 	
Firma de quien entrega el informe LAURA ORDOÑEZ Auditor Líder	Firma de quien recibe el informe MARTHA LILIANA BOHORQUEZ G. Gerente CARDIOCOOP

NC: No Conformidad
O: Observación