

**DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO  
DE GESTIÓN DE ASEDUIS BUCARAMANGA, SEGÚN LA NORMA NTC-ISO  
9001:2000**

**LUCIA DEJANIRA MARTINEZ GELVEZ**

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

**DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO  
DE GESTIÓN DE ASEDUIS BUCARAMANGA, SEGÚN LA NORMA NTC-ISO  
9001:2000**

**LUCIA DEJANIRA MARTÍNEZ GELVEZ**

**Proyecto de Grado para optar el título de  
Ingeniera Industrial**

**Director  
Jorge Eliecer Figueroa Vargas  
Ingeniero Industrial**

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

## DEDICATORIA

*A Dios, por estar en mi vida, ser la guía de mis pasos, darme tantas  
oportunidades y rodearme de tanta gente tan Maravillosa  
A mis padres por su ejemplo, apoyo y amor  
A mis hermanos por ser mi motivo  
A Mis amigos por su apoyo, comprensión y palabras de animo  
Y a mis compañeras de ASEDUIS Bucaramanga y todas las personas  
que creyeron en mi trabajo*

## **AGRADECIMIENTOS**

**Dr Leonardo Acevedo Duarte:** Presidente Junta Directiva ASEDUIS Bucaramanga, por la oportunidad y la confianza para realizar este trabajo.

**Ing Adriana Cornejo Martínez:** Directora Ejecutiva, ASEDUIS Bucaramanga, por la confianza y el apoyo para realizar este proyecto y todas las enseñanzas sobre la vida laboral.

**Ing. Jorge Nelson Ramírez:** Auditor Líder SGS y Asesor, Por sus valiosas enseñanzas, su apoyo y confianza.

**Ing. Jorge Eliecer Figueroa Vargas:** Profesor de la Universidad industrial de Santander y Director de Trabajo de Grado, por sus valiosas orientaciones y colaboración.

**Ing. Margie Liliana Rueda:** Por su apoyo y guía durante la documentación

**Ing. Marleiby Santamaría:** Coordinadora Administrativa, ASEDUIS Bucaramanga, por el apoyo y la compañía durante la realización de este proyecto.

**Viviana Prada Pérez:** Asistente de Logística Académica, ASEDUIS Bucaramanga, por las largas jornadas de trabajo y su dedicación en la organización de los archivos

**Personal de ASEDUIS Bucaramanga:** Por su participación, colaboración y compromiso con este proyecto

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Objetivo general.....	2
1.1.2. Objetivos específicos.....	2
1.1.3. alcance del proyecto.....	3
<b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1.MARCO DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2.PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9000.....</b>	<b>9</b>
<b>3.3. REQUISITOS PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS.....</b>	<b>10</b>
<b>3.4. MEJORA CONTINUA.....</b>	<b>16</b>
<b>3.5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....</b>	<b>17</b>
<b>3.6. BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR LA NORMA ISO.....</b>	<b>22</b>
3.6.1. Beneficios desde dos puntos de vista: uno externo y otro interno	23
3.6.2.Adecuada implantación.....	25
<b>4. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>28</b>
4.1.1. Reseña histórica.....	28
4.1.2. Misión.....	30
4.1.3. Visión.....	31
4.1.4. Política de calidad.....	31
4.1.5. Servicios ofrecidos por ASEDUIS Bucaramanga.....	31
4.1.6. Estructura organizacional operativa.....	32
<b>5. DIAGNOSTICO INICIAL DE ASEDUIS BUCARAMANGA CON RESPECTO A LA NORMA NTC ISO 9001:2000.....</b>	<b>33</b>
<b>5.1. OBJETIVO DEL INFORME DIAGNOSTICO.....</b>	<b>33</b>

<b>5.2. RESPONSABLE DEL DIAGNOSTICO.....</b>	<b>33</b>
<b>5.3. ALCANCE DEL DIAGNOSTICO.....</b>	<b>34</b>
<b>5.4. FECHA DE DIAGNOSTICO.....</b>	<b>34</b>
<b>5.5. DIAGNOSTICO PRELIMINAR.....</b>	<b>34</b>
<b>5.6. RESULTADO DEL DIAGNOSTICO.....</b>	<b>44</b>
<b>6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....</b>	<b>45</b>
<b>6.1. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....</b>	<b>45</b>
<b>6.2. OBJETIVOS DE CALIDAD.....</b>	<b>45</b>
<b>6.3. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>48</b>
6.3.1. Mapa de procesos.....	48
<b>6.4. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....</b>	<b>49</b>
<b>6.5. INDICADORES DE GESTIÓN.....</b>	<b>50</b>
<b>6.6. COMITÉ DE CALIDAD.....</b>	<b>55</b>
<b>6.7. SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL.....</b>	<b>55</b>
<b>7. DOCUMENTACIÓN.....</b>	<b>57</b>
<b>7.1. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE DOCUMENTACIÓN POR PROCESO.....</b>	<b>57</b>
<b>7.2. DETERMINACIÓN DE LOS DOCUMENTOS APLICABLES A ASEDUIS BUCARAMANGA Y DISEÑO DEL SISTEMA DOCUMENTAL..</b>	<b>57</b>
<b>7.3. LEVANTAMIENTO DE DOCUMENTOS POR CADA PROCESO.....</b>	<b>59</b>
7.3.1. Dirección.....	62
7.3.2. Administrativo.....	63
7.3.3. Mercadeo y Afiliaciones. ....	67
7.3.4. Capacitación.....	69
7.3.5. Gestión de calidad.....	71
7.3.6. Intermediación laboral.....	74
<b>7.4. MANUAL DE CALIDAD.....</b>	<b>75</b>
<b>8. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD... </b>	<b>77</b>
<b>8.1. EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>78</b>
<b>8.2. CULTURA DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....</b>	<b>79</b>
<b>9. EVALUACIÓN.....</b>	<b>80</b>

<b>9.1. AUDITORIAS.....</b>	<b>80</b>
9.1.1. Etapas de la auditoria interna de calidad.....	80
9.1.2. Pre auditoría de certificación.....	88
<b>9.2. REVISIONES AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....</b>	<b>91</b>
<b>10. RETROALIMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....</b>	<b>92</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>99</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Enfoque por procesos.....	<b>12</b>
<b>Figura 2.</b> Estructura Organizacional Operativa de ASEDUIS Bucaramanga.....	<b>32</b>
<b>Figura 3.</b> Mapa de Procesos ASEDUIS Bucaramanga.....	<b>49</b>
<b>Figura 4.</b> Pirámide Documental.....	<b>59</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Valoración y nomenclatura de los niveles de desempeño de ASEDUIS Bucaramanga.....	<b>36</b>
<b>Tabla 2.</b> Nivel de madurez inicial de cada uno de los puntos de la norma NTC ISO 9001:2000 en ASEDUIS Bucaramanga.....	<b>37</b>
<b>Tabla 3.</b> Resultado de Valoración por Numeral.....	<b>44</b>
<b>Tabla 4.</b> Relación Política-Objetivos de Calidad-Procesos-Indicadores de Gestión.....	<b>46</b>
<b>Tabla 5.</b> Hoja de Vida de los Indicadores de Gestión de ASEDUIS Bucaramanga.....	<b>52</b>
<b>Tabla 6.</b> Tipos de Documentos Implementados en ASEDUIS Bucaramanga.....	<b>60</b>
<b>Tabla 7.</b> Procesos de ASEDUIS Bucaramanga.....	<b>61</b>
<b>Tabla 8.</b> Documentos del Proceso Dirección. ....	<b>62</b>
<b>Tabla 9.</b> Documentos del Proceso Administrativo.....	<b>63</b>
<b>Tabla 10.</b> Documentos del Proceso Mercadeo y Afiliaciones.....	<b>67</b>
<b>Tabla 11.</b> Documentos del Proceso Capacitación.....	<b>69</b>
<b>Tabla 12.</b> Documentos del Proceso Gestión de Calidad.....	<b>71</b>
<b>Tabla 13.</b> Documentos del Proceso Intermediación Laboral.....	<b>74</b>
<b>Tabla 14.</b> Programa de Auditorias 2008, ASEDUIS Bucaramanga.....	<b>81</b>
<b>Tabla 15.</b> Acciones Correctivas Derivadas de Auditoria Interna 001.....	<b>83</b>
<b>Tabla 16.</b> Acciones Correctivas Derivadas de la Preauditoria de Certificación.....	<b>89</b>

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO A</b> Caracterizaciones de los procesos de ASEDUIS Bucaramanga.....	<b>99</b>
<b>ANEXO B</b> Guía de Elaboración de Documentos.....	<b>121</b>
<b>ANEXO C</b> Manual de Calidad.....	<b>128</b>
<b>ANEXO D</b> Plan y Programa de Auditoria Interna 001.....	<b>145</b>

## RESUMEN

**TITULO:** DOCUMENTACION, IMPLEMENTACION Y EVALUACION DEL PROCESO DE GESTION DE ASEDUIS BUCARAMANGA, SEGÚN LA NORMA NTC-ISO 9001:2000\*

**AUTOR:** LUCIA DEJANIRA MARTINEZ GELVEZ\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Documentación, implementación, evaluación, proceso, servicio NTC ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de la Calidad, mejora continua, socialización, revisión, verificación, validación, satisfacción del cliente, auditoría.

### DESCRIPCIÓN

En este documento se muestran los fundamentos teóricos sobre los cuales se implementó el Sistema de Gestión de la Calidad de ASEDUIS Bucaramanga, en base a la Norma NTC ISO 9001:2000 para la prestación de los servicios ofrecidos a los asociados, egresados de la universidad industrial de Santander y la comunidad de Bucaramanga y su área metropolitana en general.

Este proyecto surge de la necesidad de organización y estandarización de las actividades para la prestación de los servicios de ASEDUIS Bucaramanga, debido al acelerado crecimiento de la misma y a la necesidad de aumentar la satisfacción del cliente, así como de la evidente tendencia a la implementación de sistemas de gestión dentro de la comunidad universitaria y entidades prestadoras de servicios, lo cual hace que la certificación en la norma iso 9001:2000 se convierta en una característica que agrega valor a los usuarios de los servicios al evidenciar una cultura de mejoramiento continuo con enfoque a la satisfacción de las expectativas del cliente y el aseguramiento de la calidad.

Inicia con la realización de un diagnostico inicial y la planificación del sistema, bases sobre las cuales se realiza un plan de trabajo para la documentación de los procesos identificados en la asociación, la implementación de los mismos con su respectiva socialización y capacitación ante el personal; y su posterior control y evaluación que sirven de base para una retroalimentación enfocada a la mejora continua.

El control y evaluación del sistema de gestión de la calidad se realizan mediante las auditorías internas y las revisiones de por parte de la dirección, las primeras para verificar la correcta aplicación de los procedimientos y las segundas para evaluar la adecuación y conveniencia del sistema, reflejado en una mayor eficacia evidenciada en el aumento de la satisfacción del cliente.

---

\*Trabajo de Grado

\*\*Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ingeniero Jorge Eliecer Figueroa Vargas

## ABSTRACT

**TITLE:** DOCUMENTATION, IMPLEMENTATION AND EVALUATION OF THE MANAGEMENT PROCESS IN ASEDUIS BUCARAMANGA, BASED ON THE NORM NTC-ISO 9001:2000.\*

**AUTHOR:** LUCIA DEJANIRA MARTINEZ GELVEZ\*\*

**KEY WORDS:** Documentation, implementation, evaluation, process, service, ISO NTC 9001:2000, Quality Management System, continuing improvement, socialization, review, check, validation, client's satisfaction, audit.

### DESCRIPTION

In this document are the theoretical foundations on which the Quality Management System of ASEDUIS Bucaramanga was implemented, based on the Norm NTC ISO 9001:2000, for the delivery of the services offered to the associates, the Universidad Industrial de Santander's graduates and the community of Bucaramanga and its metropolitan area in general.

This project arises from the necessity of organization and standardization of the activities for the delivery of the services in ASEDUIS Bucaramanga, due to its accelerated growth and the necessity to increase the client's satisfaction, as well as the evident tendency to the implementation of management systems within the university community and the services industry, which causes that the certification in the norm ISO 9001:2000 becomes a valuable characteristic for the users of the services because it demonstrates a culture of continuous improvement focused on the satisfaction of the clients expectations and the quality insurance.

It starts with an initial diagnosis and the planning of the system in which a work plan, to build the documentation of the processes identified in the association, is based on; the implementation of this documents with its respective socializations and trainings with the staff; and its later control and evaluation that are the bases for a feedback focused on the continuous improvement.

The control and evaluation of the quality management system is done by internal audits and the management review, the firsts ones to verify the good application of the procedures and the second to evaluate the adjustment and convenience of the system, reflected in a greater effectiveness demonstrated in the increase of the clients satisfaction.

---

\* Capstone Project

\*\*Physical - Mechanical Engineering Faculty. Industrial and business's studies school, Director: Eng. Jorge Eliecer Figueroa Vargas

## INTRODUCCIÓN

La implementación de sistemas de gestión es definitivamente una tendencia notoria dentro de las empresas, instituciones y organizaciones en estos días, bien sean prestadoras de servicios o productoras de bienes, las directivas de compañías en Colombia y en el mundo entero se han percatado del valor que las certificaciones en normas ISO le están agregando a sus productos debido a su influencia en la percepción de los clientes acerca de los mismos.

Este alto grado de aceptación hacia las certificaciones por parte del cliente, no es más que el reflejo del impacto que un sistema de gestión de calidad tiene en el funcionamiento de una organización al aumentar la eficacia en el cumplimiento de los requisitos del cliente, aumentando consecuentemente su grado de satisfacción.

La calidad, entendida como el cumplimiento de requisitos preestablecidos, debe ser una prioridad para cualquier organización que quiera permanecer exitosamente en el mercado; la búsqueda del aseguramiento de la calidad evidencia el compromiso de la organización con el cumplimiento y más aun, con la superación de las expectativas del cliente, retroalimentándose continuamente de la información interna y externa que pueda servir como reflejo del funcionamiento de la organización y que evidencie las fallas o la posibilidad de que las mismas se puedan presentar para corregirlas de raíz o prevenirlas eliminando las causas potenciales, evitando situaciones en las que no se logre satisfacer los requisitos preestablecidos con los clientes.

Comprometidos con esta mejora continua, queriendo generar los registros necesarios y suficientes para controlar su creciente operación, como parte de la comunidad universitaria y siendo pionera entre las asociaciones de egresados del país, ASEDUIS Bucaramanga implementó dentro de su funcionamiento un Sistema de Gestión de la Calidad. Las actividades que para este fin se realizaron se describen más detalladamente en el presente documento.

# 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

## 1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.1.1 Objetivo General

- Documentar, implementar y evaluar los procesos de ASEDUIS Bucaramanga con base en los lineamientos de la norma la NTC-ISO 9001: 2000.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de ASEDUIS Bucaramanga, que permita conocer su estado actual en lo correspondiente a la norma NTC ISO 9001:2000, y así identificar y fortalecer los procedimientos desarrollados en sus proceso.
- Documentar los procesos desarrollados en ASEDUIS Bucaramanga por medio de la identificación y revisión de la información existente que permita establecer mejoras y la creación de nuevos documentos que garanticen que los procesos internos se lleven a cabo bajo de acuerdo a los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000.
- Sensibilizar al personal que hace parte de ASEDUIS Bucaramanga a través de capacitaciones que faciliten la incorporación de los conceptos de calidad en la operación normal de los procesos identificados.
- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad dentro de ASEDUIS Bucaramanga con base en los procedimientos ajustados, los documentos elaborados y los requisitos establecidos de acuerdo a la Norma NTC-ISO 9001:2000.
- Implementar acciones correctivas y preventivas, con el fin de eliminar no conformidades en la documentación.
- Acompañar a ASEDUIS Bucaramanga en la realización de dos auditorías internas con el fin de identificar oportunidades de mejora e implementarlas.
- Preparar a ASEDUIS Bucaramanga para la Auditoria de Certificación.

### **1.1.3. ALCANCE DEL PROYECTO**

El alcance de este proyecto va desde la realización de la documentación, sensibilización, implementación y evaluación, basado en la norma NTC ISO 9001:2000 en ASEDUIS capítulo Bucaramanga, pasando por dos auditorías internas y sus respectivas recomendaciones, hasta la inscripción ante el ente certificador.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Debido al desempeño de ASEDUIS Bucaramanga como asociación prestadora de servicios, y teniendo como misión ser actores en la búsqueda de la excelencia y ofrecer servicios profesionales de excelente calidad y alto valor agregado que satisfagan las expectativas de egresados y comunidad en general, es de vital importancia que esta tenga herramientas de gestión sistemática y transparente, que permitan dirigir y evaluar el desempeño de la asociación, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios ofrecidos e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad según los lineamientos de la norma NTC – ISO 9001:2000 que permita generar una cultura institucional de mejoramiento continuo, claridad en los procesos y que brinde confiabilidad a los clientes y a la comunidad universitaria, demostrando seriedad y compromiso en la consecución de características que le den la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas así como las implícitas.

También se debe tener en cuenta que la pertenencia de ASEDUIS Bucaramanga, a la comunidad universitaria, hace que el proceso de certificación sea un complemento a la certificación institucional de la Universidad Industrial de Santander.

Este proyecto que abarca la documentación, implementación y evaluación de un único Sistema de Gestión de la Calidad para todos aquellos procesos que permitan el desarrollo de las actividades de la asociación, hace también posible aplicar gran parte de las herramientas técnicas adquiridas durante la carrera de ingeniería industrial, ya que durante la documentación de los procesos se realizó un ajuste de las actividades realizadas para optimizar el desarrollo de los mismo y aumentar su efectividad; y, para asegurar el correcto establecimiento de los requisitos del cliente se utilizaron conceptos de mercadeo adquiridos durante la carrera.

### 3. MARCO TEÓRICO.

#### VISIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD<sup>1</sup>

La inquietud que ha sentido el hombre por la Calidad se remonta lejanamente a través del tiempo, si bien se puede decir que la perspectiva de la Calidad no ha aparecido en un momento histórico preciso. Ya en el primer libro de la Biblia, el Génesis, se narra la creación del mundo en seis días; al final de cada día, una vez terminada por Dios su obra, el texto bíblico precisa “y Dios vio que era bueno”. Los conceptos de bondad y Calidad ya son explícitos.

La búsqueda de la Calidad es algo consustancial al hombre desde el principio de los tiempos y de ello encontrar múltiples referencias, sobre todo relativas al concepto de control de Calidad.

La calidad y su necesidad, concepto que ha ido evolucionando hasta nuestros días, han estado presentes siempre, si bien la forma de gestionarla y la importancia que se le ha concedido no ha sido siempre la misma. Puede decirse que la Gestión de la Calidad es consustancial a la actividad de la empresa. No obstante, durante muchos años se desarrolló con criterios y aplicaciones dispares y su práctica fue ocasional e intuitiva. Es a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando comienza a darse a la Gestión de la Calidad el carácter de función específica y a hacerla aparecer de norma explícita en los organigramas de las Compañías.

Tomando ese momento como punto de partida se puede distinguir tres etapas diferentes y sucesivas así:

- Inspección
- Control estadístico de la Calidad
- Aseguramiento de la Calidad

---

<sup>1</sup> Canela, José Ruiz., La Gestión por la calidad total en la empresa moderna

## – Gestión de la Calidad

No se puede hablar, en realidad, de momentos claramente determinados en los que la Gestión de la Calidad cambia de forma brusca y radical al pasar de una etapa a la siguiente. Se trata más bien de ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes y conviven con ellos, pero que marcan las tendencias seguidas por la mayoría de las empresas en sucesivos períodos, con las lógicas diferencias en tiempo e intensidad, según los países que han implementado el sistema.

**Inspección.** La primera organización normalizada de la Calidad surge en el siglo XIII con la aparición de los gremios artesanales. En este tipo de producción existía una comunicación directa entre el consumidor y el productor, de forma que el producto o servicio resultante se adaptaba exactamente a las necesidades del cliente; por ello, su Calidad era alta, aunque su coste resultara elevado. Por ello que la inspección especialmente referida a la Calidad del producto, ya aparece como práctica en la fase final de realización de los trabajos para producirlo.

Al final de esta etapa (en torno a 1950), la lógica tayloriana aplica la inspección para medir la Calidad del producto en la etapa final de su fabricación, sin orientación directa a clientes ni a procesos, y se empiezan a utilizar los primeros muestreos estadísticos.

**Control estadístico de la Calidad.** En esta etapa ya no se controlan todos y cada uno de los productos, sino que esta técnica los permite controlar por lotes mediante muestreos estadísticos.

El control de la Calidad se hace aún más patente con la Segunda Guerra Mundial, donde la necesidad de controlar la Calidad en la fabricación del armamento era imprescindible. Por esta época, donde el profesor Deming hace importantes contribuciones a las técnicas estadísticas, se puede situar el punto

de partida del movimiento moderno de la Calidad, de también aparecen interesantes publicaciones como la del profesor Juran *Manual de Control de Calidad* que se editó por primera vez en 1951 y se fue luego desarrollado por su autor en incontables publicaciones y conferencias. El control estadístico de la Calidad, concepto de gran interés a mediados del siglo pasado practicado cuando aún no se consideraba relevante el papel del cliente.

**Aseguramiento de la Calidad.** A partir de la década de los setenta, al concepto de aseguramiento de la Calidad se inician a desarrollar la función de la calidad adecuadamente.

Comprendida desde entonces como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas que debe cumplir una empresa como requisitos para la Calidad. A partir de esta fecha se incluyen en las empresas departamentos o figuras en el cual se diseñe e implemente políticas de calidad en las empresas.

**Gestión de la calidad.** En los años ochenta, los empresarios se preocupan considerablemente por la Calidad; empiezan a resurgir los métodos estadísticos de la mano del control estadístico de los procesos, y se impulsan las nuevas aproximaciones a la gestión de la Calidad desde el punto de vista más estratégico. A partir de aquí se conoce la gestión de la calidad como una actividad propiamente directiva para que así éste concepto esté presente en todos los niveles de las organizaciones.

Si bien es cierto que la gestión de la Calidad, es una acotación de los conceptos de aseguramiento de la Calidad y el control total de la Calidad donde busca abarcar la totalidad de la gestión de la empresa, se identifica como Calidad Total. A su vez, la gestión por Calidad Total se basa junto con la rentabilidad del negocio y la satisfacción del cliente.

Acudiendo a los principios de la Calidad Total, gestionar de esta forma significa desplegar los sistemas necesarios para establecer las cosas con excelencia,

prevención, medida y acuerdo con el cliente. Se trata de hacer las cosas bien, a tiempo y a la primera.

### **3.1. MARCO DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN.**

La **Organización Internacional para la Estandarización** o *International Organization for Standardization*, creada en 1946, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional, es una organización internacional no gubernamental, compuesta por representantes de los organismos de normalización (ONs) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como normas ISO y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, facilitar el intercambio de información y contribuir con unos estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnologías.

- **NORMA ISO 9000** En la familia de Normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas

- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental

**3.2. PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9000.** Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Estos principios son:

**1. Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes

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

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

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

**5. Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**7. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

### **3.3. REQUISITOS PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**Y REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS:** Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

#### **Enfoque de sistemas de gestión de la calidad.**

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas
- Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;

- determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

**Enfoque Basado en Procesos.** Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

Esta Norma Internacional pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización.

**Figura 1. Enfoque por procesos**



Fuente: Norma NTC ISO: 9000

**Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad.** La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y en consecuencia sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

**Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad.** A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

\* Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;

- \* Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación,
- \* Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;
- \* Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad,
- \* Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;
- \* Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;
- \* Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;
- \*Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

**Documentación.** La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a-

- Lograr la conformidad con los requisitos del clientes y la mejora de la calidad;
- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- Proveer la formación apropiada;
- La repetitividad y trazabilidad;
- Proporcionar evidencias objetivas; y
- Evaluar la eficiencia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

### **Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad.**

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los sistemas de gestión de la calidad:

documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización, tales documentos se denominan manuales de la calidad
documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan planes de la calidad
documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan especificaciones
documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan guías
documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos
documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos; tales documentos son conocidos como registros

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

**Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad.** Cuando se evalúan sistemas de gestión de la calidad, hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación.

En este ítem surgen las siguientes preguntas:

- ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- ¿Se han asignado las responsabilidades?
- ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

El conjunto de las respuestas a las preguntas anteriores puede determinar el resultado de la evaluación. La evaluación de un sistema de gestión de la calidad puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como auditorías y revisiones del sistema de gestión de la calidad y autoevaluaciones.

**Auditorías del sistema de gestión de la calidad.** Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora.

Las auditorías de primera parte son realizadas con fines internos por la organización, o el nombre, y pueden constituir la base para la autodeclaración de conformidad de una organización. Las auditorías de segunda parte son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente. Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes. Dichas organizaciones, usualmente acreditadas, proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la Norma ISO 9001. La Norma ISO 19011 proporciona orientación en el campo de las auditorías.

**Revisión del sistema de gestión de la calidad.** Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad. Esta revisión

puede incluir considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas. Las revisiones incluyen la determinación de la necesidad de emprender acciones.

Entre otras fuentes de información, los informes de las auditorías se utilizan para la revisión del sistema de gestión de la calidad.

Por otra parte, la autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia. La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y a determinar las prioridades.

### **3.4.**

#### **MEJORA CONTINUA**

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora
el establecimiento de los objetivos para la mejora;
la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos
la evaluación de dichas soluciones y su selección;
la implementación de la solución seleccionada;

### 3.5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES<sup>2</sup>

Un término en una definición o nota, definido en este capítulo, se indica en letra negrilla seguido por su número de referencia entre paréntesis. Dicho término puede ser reemplazado en la definición por su definición completa. Por ejemplo:

**producto** (3.4.2) se define como "resultado de un **proceso** (3.4.1)".

**proceso** se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

Si el término "**proceso**" se sustituye por su definición:

**producto** se define entonces como "resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

Un concepto limitado a un significado especial en un contexto particular se indica nombrando el campo en cuestión entre paréntesis angulares, < >, antes de la definición, por ejemplo, **experto técnico** (3.9.1 1) <auditoría>.

\* **Calidad**. Grado en el que un conjunto de **características** (3.5.1) inherentes cumple con los **requisitos**. El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

\* **Requisito** o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria pueden ser generados por las diferentes partes.

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

---

<sup>2</sup> ISO 9001:2000, Quality Management Systems. Requirements, Ginebra, 2000.

1. las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

2. Incluso cuando los requisitos de cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente

\* **Capacidad.** Aptitud de una **organización** (3.3.1), **sistema** (3.2.1) o **proceso** (3.4.1) para realizar un **producto** (3.4.2) que cumple los **requisitos** (3.1.2) para ese producto.

Nota, En la Norma ISO 3534-2 se definen términos relativos a la capacidad de los procesos en el campo de la estadística,

\* **Sistema.** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

\* **Sistema de gestión.** Sistema (3.2.1) para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una **organización** (3.3.1) podría incluir diferentes sistemas de gestión tales como un **sistema de gestión de la calidad** (3.2.3), un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental

\* **Sistema de gestión de la calidad.** **Sistema de gestión** (3.2.2) para dirigir y controlar una **organización** (3.3. 1) con respecto a la **calidad** (3.1.1).

\* **Política de la calidad.** Intenciones globales y orientación de una **organización** (3.3.1) relativas a la **calidad** (3.1.1) tal como se expresan formalmente por la **alta dirección** (3.2.7).

1. Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los **objetivos de la calidad** (3.2.5).

2. Los principios de gestión de la calidad presentados en esta Norma Internacional pueden constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad

\* **Objetivo de la calidad.** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la **calidad**

Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la **política de la calidad**

(3.2.4) de la organización y se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización.

\* **Gestión.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una **organización** (3.3.1)

\* **Alta dirección.** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una **organización**

\* **Gestión de la calidad.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (3.3.1) en lo relativo a la calidad (3.1.1).

Nota: la dirección y el control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de las políticas de la calidad (3.2.4) y los objetivos de la calidad (3.2.9), el control de la calidad (3.2.10), el aseguramiento de la calidad (3.2.11) y la mejora de la calidad (3.2.12).

\* **Planificación de la calidad.** Parte de la **gestión de la calidad** (3,2.8) enfocada al establecimiento de los **objetivos de la calidad** (3,2.5) y a la especificación de los **procesos** (3 4.1) operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad. Es establecimiento de **Planes de la calidad** (375) puede ser parte de la planificación de la calidad

\* **Control de la calidad.** Parte de la **gestión de la calidad** (3.2-8) orientada al cumplimiento de los requisitos (3.1.2) de la calidad (3.1.1)

\* **Aseguramiento de la calidad.** Parte de la gestión de la calidad (3.2.8) orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los **requisitos** (@3.1.2) de la caridad.

\* **Mejora de la calidad.** Parte de la gestión de la calidad (3.2.8) orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.

\* **Mejora continua.** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los **requisitos** (3.1.2)

El **proceso** (3.4.1) mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora, es un proceso continuo a través del uso de los **hallazgos de la auditoría** (3.9.6), las **conclusiones de la auditoría** (3.9.7) el análisis de los datos, la **revisión** (3.8.7) por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la **acción correctiva** (3.6.5) y **preventiva** (3.6.4).

\* **Eficacia.** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

\* **Eficiencia.** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

\* **Organización.**

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones

Ejemplos:

- 1) Dicha disposición es generalmente ordenada.
- 2) Una organización puede ser pública o privada.

- 3) Esta definición es válida para los propósitos de las normas de **sistemas de gestión de la calidad** (3.2 3). El término "organización" tiene una definición diferente en la Guía ISO/CEI 2.

**Proceso.** (3.4.1) único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con **requisitos** (3.1-2) específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

- 1) Un proyecto individual puede formar parte de una estructura de un proyecto mayor
- 2) En algunos proyectos, los objetivos se afinan y las **características** (3 5.1 ) de **producto** (3 4 2) s(, progresivamente según evolucione el proyecto.
- 3) El resultado de un proyecto puede ser una o varias unidades de **producto** (3,4 2)

Adaptado de la Norma ISO 10006,1997,

\* **Diseño y desarrollo.** Conjunto de **procesos** (3.4- 1) que transforma los **requisitos** (3.1.2) en **características** (3.5. 1) especificadas o en la **especificación** (3.7.3) de un **producto** (3.4.2), **proceso** (3.4. 1) o **sistema** (3.2.1).

1. Los términos "diseño" y "desarrollo" algunas veces se utilizan como sinónimos y algunas veces para definir las diferentes etapas de todo el proceso de diseño y desarrollo,

2. Puede aplicarse un calificativo para indicar la naturaleza de lo que se está diseñado y desarrollado por ejemplo diseño y desarrollo de **producto** o **diseño y desarrollo del proceso**)

\* **Procedimiento.** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un **proceso** (3.4.1)

- 1) Los procedimientos pueden estar documentados o no.
- 2) Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término "procedimiento escrito" procedimiento documentado". El **documento** (3.7.2) que contiene un procedimiento puede denominarse "documento de procedimiento"

\* **Característica**

- 1) Una característica puede ser inherente o asignada.
- 2) Una característica puede ser cualitativa o cuantitativa.

En cada etapa del proceso de implementación de la norma se utilizan una serie de términos que están descritos su alcance y requerimiento.

### **3.6. BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR LA NORMA ISO**

*“Las empresas que logran llevar a la práctica sus ideas en forma simple, rápida y segura son aquellas que sobrevivirán a los cambios continuos y a la inestabilidad de los mercados” Peter Drucker, escritor (Austria 1909 – EE.UU 2005)”<sup>3</sup>*

Los propósitos que mueven a una organización a involucrarse en un proyecto destinado a implantar la norma ISO 9001:2000, habitualmente comprenden obtener una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación por la calidad, iniciar un proyecto dirigido hacia la Calidad Total, o simplemente cumplir con la exigencia de sus clientes.

---

<sup>3</sup> Pfeffer, Jeffrey / Sutton, Robert, The Knowing-Doing Gap, Harvard Business School Press, 2000.

No tan claros como estos propósitos, los beneficios de implantar adecuadamente un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) muchas veces permanecen subyacentes, subordinados a la necesidad de concretar, en el menor tiempo posible, los propósitos planteados.

Resulta de gran utilidad entonces, establecer cuáles son los beneficios de mayor preponderancia en una empresa con un SGC adecuadamente implantado.

**3.6.1 Beneficios desde dos puntos de vista: uno externo y otro interno.** El análisis necesario para identificar los beneficios asociados a la adecuada implantación de un SGC, puede realizarse considerando dos puntos de vista de distinto orden: uno externo a la empresa y otro interno.

El primer punto de vista se explica a través de la relación entre la organización y su ámbito de actividad: sus clientes (actuales y potenciales), sus competidores, sus proveedores, sus socios estratégicos.

Entre los beneficios asociados a este punto de vista externo a la empresa se pueden mencionar los siguientes:

- Mejoramiento de la imagen empresarial, proveniente de sumar al prestigio actual de la organización la consideración que proporciona demostrar que la satisfacción del cliente es la principal preocupación de la empresa.
- Refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes, de acuerdo a la capacidad que tiene la empresa para suministrar en forma consistente los productos y/o servicios acordados.
- Apertura de nuevos mercados, en virtud de alcanzar las características requeridas por grandes clientes, que establecen como requisito en muchas

ocasiones poseer un sistema de gestión de la calidad según ISO 9000 implantado y certificado.

- Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en aumento de ingresos y de participación de mercado.
- Aumento de la fidelidad de clientes, a través de la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa.

Sin duda, estos beneficios mencionados son de una enorme importancia, pero al analizar la implantación de un SGC desde el punto de vista interno de la empresa, surgen otros beneficios que no sólo posibilitan la existencia de los primeros, sino que además permiten sustentarlos en el tiempo, favoreciendo el crecimiento y adecuado desarrollo de la organización.

Los beneficios de orden interno de mayor relevancia son:

- Aumento de la productividad, originada por mejoras en los procesos internos, que surgen cuando todos los componentes de una empresa no sólo saben lo que tienen que hacer sino que además se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento económico.
- Mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos.
- Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de producción de productos y servicios, a partir de menores costos por reprocesos, reclamos de clientes, o pérdidas de materiales, y de minimizar los tiempos de ciclos de trabajo, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.
- Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado.
- Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

- Mayor habilidad para crear valor, tanto para la empresa como para sus proveedores y socios estratégicos.

La aplicación de los principios de un SGC no sólo proporciona los beneficios directos ya citados, sino que también contribuye decididamente a mejorar la gestión de costos y riesgos, consideraciones éstas que tienen gran importancia para la empresa misma, sus clientes, sus proveedores y otras partes interesadas.

**3.6.2 Adecuada implantación<sup>4</sup>.** Citado al principio de este artículo, Peter Drucker identificaba como las empresas “que sobrevivirán a los cambios continuos y a la inestabilidad de los mercados” a aquellas “que logran llevar a la práctica sus ideas en forma simple, rápida y segura”.

La adecuada implantación de un SGC puede ser una de estas ideas, y la forma simple, rápida y segura de llevarla a la práctica requiere que la empresa siga una serie de pasos:

- Definir cuál es el objeto de la empresa
- Determinar cuáles son los procesos clave que definen «qué» es lo que se hace
- Establecer cómo funcionan e interactúan estos procesos en el seno de la empresa
- Llegar a un acuerdo sobre estos procesos en toda la empresa, determinando responsabilidades, objetivos, recursos, métodos de trabajo.

Este proceso de implantación del SGC consiste en crear una nueva realidad organizacional al modificar su esencia, no simplemente aplicar un maquillaje, y

---

<sup>4</sup> ISO 9004:2000. Quality Management Systems. Guidelines for performance improvements, Ginebra, 2000

debe entenderse como una intervención decidida de la Dirección de la empresa orientada a crear y desarrollar nuevas ideas, como un esfuerzo deliberado para mejorar el sistema, que permita generar nuevas posibilidades de acción, sobre la base de nuevos conceptos para los patrones de funcionamiento de la organización.

La adopción de un SGC constituye una decisión estratégica de la alta Dirección de la empresa, cuyo diseño e implantación están influenciados por las diferentes necesidades, los propósitos particulares, los productos o servicios que proporciona, los procesos que emplea, y el tamaño y estructura de la organización.

En muchos casos, los líderes de las empresas saben lo que deben hacer para implantar adecuadamente un SGC, pero no lo hacen. En general, algunas de las variadas causas de este comportamiento son:

- La conversación sustituye a la acción
- La memoria de lo realizado en el pasado sustituye al nuevo razonamiento
- El miedo y la desconfianza hacia lo nuevo evitan actuar en base al conocimiento
- El uso de inadecuados indicadores de control de gestión obstaculiza el razonamiento
- La competencia personal interna impide el trabajo en equipo
- 

Esta brecha que se genera entre el “saber” y el “hacer” se puede minimizar a través de algunas de estas actitudes:

- Usar el “qué” antes que el “cómo”
- Entender que el conocimiento surge de hacer y enseñar
- Priorizar la acción, antes que los planes muy sofisticados
- Comprender que no hay acción sin errores

- Desterrar el miedo al fracaso
- Hacer que las personas enfrenten a la competencia y no lo hagan entre sí
- Utilizar indicadores de control de gestión que sirvan y guíen la acción
- Comprometer a los líderes en la acción, y no sólo en la toma de dediciones

## **4. MARCO CONTEXTUAL.**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **ASEDUIS BUCARAMANGA.**

La Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander, ASEDUIS, Capítulo Bucaramanga, agrupa los Egresados titulados de la UIS, residentes en el Área Metropolitana de Bucaramanga y que cumplen con los Estatutos y reglamentos propios en concordancia con los Nacionales,

Es una asociación sin ánimo de lucro que se sustenta en los aportes anuales de sus socios y otras actividades como diplomados, consultorías, el alquiler de salones a los asociados y a la comunidad universitaria en general además de la prestación de un servicio integral de eventos.

Dentro de sus actividades, el principal objetivo es mantener activo el vínculo de los egresados de la Universidad Industrial de Santander con su Alma Mater, y esto se logra mediante la organización periódica de eventos, boletines, una revista impresa y la prestación de servicios como intermediación laboral.

#### **4.1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

En el año de 1961, la UIS contaba con 467 egresados de 6 Ingenierías distribuidos así: 75 petroleros, 69 químicos, 22 metalúrgicos, 131 eléctricos, 28 industriales y 142 mecánicos. Un grupo de Ingenieros, consideró que en todas las universidades del mundo sus exalumnos constituían una fuerza considerable y que sus opiniones influían de una manera decisiva en la organización y orientación de sus respectivas instituciones, razón por la cual llegaron a las siguientes decisiones:

- 1.** Crear la Asociación de Ingenieros Egresados de la UIS, ASIDUIS, en Bucaramanga. Esta organización y las demás, que se crearan pasarían a formar parte de la Asociación Nacional de Egresados de la UIS.

2. Promover, coadyuvar y estimular la creación de Asociaciones similares en otras regiones con régimen interno independiente que posteriormente constituirían la Asociación Nacional.

3. Adelantar la organización del Primer Congreso Nacional de Egresados a realizarse los días 12, 13 y 14 de octubre de 1962 con el fin de crear la Asociación Nacional.

4. Publicar un Boletín Mensual para ir creando una mística y encausar todas las inquietudes y esfuerzos hacia el logro feliz de los objetivos trazados. Este grupo de Ingenieros visionarios liderado por Luis Eduardo Lobo Carvajalino, Manuel Rueda Rueda, Cenón Mendoza y Manuel Guillermo Pardo, quedó encargado de organizar y planear la fundación de la Asociación; posteriormente se vincularon Wilfrido Montagut M y Cecilia Reyes de León, constituyéndose en Junta Provisional.

En Noviembre de 1961, previa convocatoria y con la asistencia de la Junta Provisional y de Héctor Pinilla Gómez, Gonzalo Gómez Prada, Raúl González Alonso, Jorge E. Prada Bueno, Luis Francisco Solano Puyana, Enrique Rueda, Eduardo Torres Sanmiguel, Antonio Rodríguez Santamaría, Rodrigo González, Eddy Sánchez Zapata, David Sánchez Puyana, Alvaro Barrera Larrarte, Hernán Acero Manrique, José Amorocho Jaimes, Enrique Sierra Barreneche, Alvaro Barrera Lloreda, se reunieron en el Aula máxima de la Facultad de Ingeniería Mecánica, los Egresados residentes en Bucaramanga, con el fin de elegir Junta Directiva. Correspondiendo el merecido honor a los Ingenieros Luis Eduardo Lobo Carvajalino-Presidente, quien justamente podría ser calificado como uno de los principales actores en el proceso de gestión y creación de ASIDUIS, Manuel Rueda Rueda-Vicepresidente, Manuel Guillermo Pardo Novoa-Secretario-Tesorero. A esta Junta se le encomendaron las siguientes tareas: Elaborar proyecto de Estatutos, organizar el Primer Congreso de Egresados, publicar un Boletín Informativo y convocar a nuevas reuniones.

El Doctor Rodolfo Low Maus, sobresaliente rector de la UIS de esta época, comprendió la importancia y la necesidad de contribuir a agrupar a sus egresados y de mantener con ellos una comunicación permanente, creó la

Oficina de Coordinación de exalumnos, designando como Directora a Doña Silvia Mutis de Uribe.

Con la iniciación de carreras en el área de Salud y Humanidades, en la UIS, fue necesario, modificar el nombre por ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER “ASEDUIS”, según la Resolución No. 114, del 12 de junio de 1972 de la Gobernación de Santander.

El Capítulo de Bucaramanga, inicia sus actividades a partir del 12 de Octubre de 1962, fecha en que se posesiona la primera Junta Nacional de la Asociación, con el gran honor de tener como su primer Presidente al Ing. Mec. Luis Eduardo Lobo Carvajalino, quien en el año anterior ocupaba la primera Presidencia Nacional de la Asociación.

A lo largo de sus 35 años de funcionamiento el Capítulo, ha organizado y ejecutado 14 de los 15 Congresos Nacionales de Egresados UIS, 3 de las 8 Olimpiadas Nacionales, 4 Seminarios Internacionales del medio Ambiente y desarrollo sostenible y diversas celebraciones de la fundación de la Asociación. Por encargo de la Junta Directiva Nacional, tiene el privilegio de tener bajo su cuidado y responsabilidad La casona La Perla, Sede Nacional de los Egresados, patrimonio histórico de nuestra Alma Mater y por consiguiente de nuestra Asociación. Personería Jurídica: Dispone de Personería Jurídica, según Resolución No. 046, del 26 de enero de 1996, otorgada por la Gobernación de Santander.

#### **4.1.2 MISIÓN:**

Somos una asociación de egresados de la Universidad Industrial de Santander, estamento activo y proactivo de la Comunidad Universitaria, que busca el desarrollo personal, profesional y asociativo del egresado, y el fortalecimiento del vínculo entre el egresado y el Alma Mater.

Somos actores protagónicos en la búsqueda de la excelencia de la Universidad Industrial de Santander y del desarrollo cultural, económico y social de la Región.

Ofrecemos servicios profesionales de excelente calidad y alto valor agregado que satisfacen las expectativas de nuestros interesados.

Para lograr lo anterior trabajamos por que nuestros egresados y colaboradores actúen proactivamente con calidad humana, ética profesional, transparencia y responsabilidad social, en un ambiente de trabajo orientado al desarrollo y crecimiento profesional y personal de nuestros afiliados y colaboradores.

#### **4.1.3 VISIÓN:**

ASEDUIS Bucaramanga será una asociación de egresados modelo a nivel nacional con significativa representatividad en las diferentes disciplinas del saber, que desarrolla actividades y ofrece servicios de alta calidad.

Liderará el desarrollo personal, profesional y asociativo del egresado, el fortalecimiento de su vínculo con el Alma Mater, la búsqueda de la excelencia de la Universidad Industrial de Santander y del desarrollo cultural, económico y social de la región.

#### **4.1.4 POLÍTICA DE CALIDAD:**

ASEDUIS Bucaramanga; Como parte activa de la comunidad universitaria que interactúa con sus egresados y el alma mater, fomenta el crecimiento personal y profesional, a través de la prestación de los servicios de afiliación y renovación, programas de capacitación e intermediación laboral, teniendo como soporte el desarrollo del talento humano e infraestructura adecuada, que permitan el mejoramiento de sus procesos y la satisfacción de sus clientes

#### **4.1.5 SERVICIOS OFRECIDOS POR ASEDUIS Bucaramanga**

Los principales servicios ofrecidos por ASEDUIS Bucaramanga son:

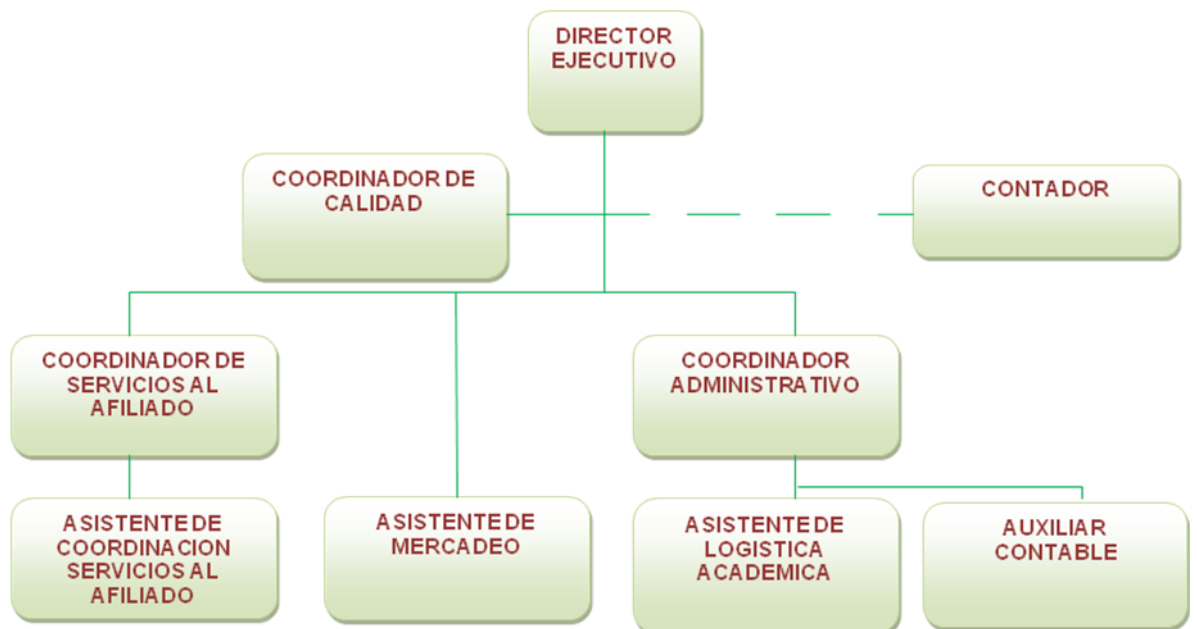
- Afiliaciones y renovaciones.
- Capacitación.

- Servicio de intermediación laboral a egresados.

#### 4.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL OPERATIVA

La estructura organizacional operativa de ASEDUIS Bucaramanga se muestra en la figura 2.

**Figura 2.** Estructura Organizacional Operativa de ASEDUIS Bucaramanga.



## **5. DIAGNOSTICO INICIAL DE ASEDUIS BUCARAMANGA CON RESPECTO A LA NORMA NTC ISO 9001:2000.**

En esta etapa se identifico el estado inicial del sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga como entidad prestadora de servicios respecto a los requisitos de la norma ISO NTC ISO 9001.

Como punto de partida se realizo una inspección inicial a la operación de la asociación, se identificaron los documentos existentes, las actividades rutinarias y no rutinarias, los registros diligenciados y archivados y las evidencias de las etapas en la operación, para con esta información realizar un informe diagnostico en el que se evidencian las necesidades de documentación y registro existentes para cumplir con los parámetros de la norma e implementar un sistema de gestión de la calidad que genere valor a los servicios prestados por la asociación.

### **5.1 OBJETIVO DEL INFORME DIAGNOSTICO**

Conocer la operación, determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000, determinar las actividades que se documentarán, los registros que se diligenciarán y archivarán en el sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga.

### **5.2 RESPONSABLE DEL DIAGNOSTICO**

La responsable de la recolección de la información y elaboración del informe es la estudiante en práctica Lucia Dejanira Martínez

### **5.3 ALCANCE DEL DIAGNOSTICO**

El informe diagnóstico se elaboró considerando los procesos y actividades realizadas en ASEDUIS Bucaramanga, para la prestación de los servicios de capacitación, intermediación y afiliación a la asociación.

### **5.4 FECHA DE DIAGNOSTICO**

El proceso de conocimiento de la operación de la asociación y recolección de datos inició el 25 de febrero del 2008 y culminó el 7 de marzo del mismo año

### **5.5 DIAGNOSTICO PRELIMINAR**

Para la realización de este informe se realizaron reuniones con todos los funcionarios de la asociación y se indagó acerca del cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000 dejando registro en una lista de verificación.

Durante esta etapa de observación se evidenció que a pesar de que muchas de las actividades exigidas por la norma se realizan en la asociación, no se deja registro de ellas y aunque la asociación se encuentra organizada de acuerdo a las actividades específicas para cada servicio prestado y sus actividades de apoyo, no se evidencia un enfoque por procesos al no estar estos debidamente identificados

A nivel general ASEDUIS Bucaramanga requiere la implementación de un sistema de gestión de la calidad que facilite el desempeño de la asociación, es decir que los procesos permitan responder eficientemente a las necesidades del cliente.

No existen actualmente mediciones de la gestión de la entidad desde el punto de vista de procesos, El indicador que se maneja para controlar el

funcionamiento de la asociación en general son las ventas. Por tal razón se recomienda definir los indicadores de gestión para cada proceso, con el fin de que los mismos puedan evaluarse y dinamizar de esta manera el mejoramiento continuo permitiendo trabajar el ciclo PHVA.

La Asociación identificó los procesos de la dirección, apoyo y algunos operativos aunque estos no cuentan con caracterizaciones, manuales ni guías; algunos procesos como el de mercadeo y servicios profesionales cuentan con formatos pero estos no son los suficientes para tener todos los registros necesarios en la operación y no están codificados ni organizados en un listado maestro; La Norma exige también, procedimientos específicos que deben estar documentados y la asociación no cuenta con ellos, Estos son: Control de documentos, Control de registros, acciones correctivas, acciones preventivas, planificación de auditorías internas (del SGC), control de Servicio no conforme entre otros; y no hay ningún tipo de procedimiento, ni registros con respecto a medición, mejoras y análisis con respecto a: satisfacción del cliente, auditorías internas, procesos, productos y servicios, no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas.

El enfoque al cliente se evidencia ya que por la naturaleza de los servicios prestados, es necesario mantener una comunicación continua con el mismo, pero no se tiene registro de esto; la retroalimentación y mejora continua se hace con base en las quejas que dan personalmente los clientes pero su tratamiento se realiza sin dejar registros ni seguir un procedimiento específico lo mismo sucede con la mayoría de las actividades realizadas en la asociación. La comunicación interna de la asociación es activa, se realizan reuniones periódicas pero no se deja registro ni de su programación ni de su realización. ASEDUIS Bucaramanga no tiene implementado aun el sistema de Gestión de la Calidad detallado en la Norma NTC ISO 9001: 2000 y aunque el nivel de resistencia al cambio no es muy alto se requiere una intervención para realizar un proceso de transformación en la cultura organizacional en el que se

conceptualice e interiorice el enfoque por procesos y el sistema de gestión de la calidad.

Para la realización del informe diagnóstico se utilizó una matriz de interrelación de los requisitos de la norma ISO 9001:2000 utilizando la nomenclatura sobre los niveles de desempeño y valoración presentadas a continuación en la tabla 1.

**Tabla 1.** Valoración y nomenclatura de los niveles de desempeño de ASEDUIS Bucaramanga.

NOMENCLATURA SOBRE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO		VALORACION
<b>N/A</b>	Requisito no aplicable, bajo los parámetros de exclusión de la norma NTC ISO 9001:2000	-
<b>AP</b>	Requisito aplicable, no diseñado, no desarrollado ni implementado	0%
<b>D&amp;D</b>	Requisito en proceso de diseño o desarrollo como especificación del SGC	25%
<b>IM</b>	Requisito implementado, con resultados, registros y evidencias	50%
<b>AU</b>	Requisito implementado y auditado con resultados conformes	75%
<b>ME</b>	Requisito implementado, auditado y en proceso de mejoramientos continuo, listo para la auditoría externa	100%

**Fuente:** Autora

En la matriz de interrelación de requisitos presentada a continuación en la tabla 2 se especifica el nivel de madurez inicial de cada uno de los puntos de la norma, valorado de manera cualitativa en relación al nivel final que se espera tener al presentarlo ante el ente certificador

**Tabla 2.** Nivel de madurez inicial de cada uno de los puntos de la norma NTC ISO 9001:2000 en ASEDUIS Bucaramanga

NTC ISO 9001:2000		NIVELES DE MADUREZ DE DESEMPEÑO						OBSERVACIONES	
		N/A	AP (0)	D&D (1)	IM (2)	AU (3)	ME (4)		
<b>4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>	4.1 Requisitos Generales			1				Se está construyendo un Mapa de procesos pero aun no se han identificando plenamente todos los procesos de la asociación ni su secuencia e interacción.	
	4.2 REQUISITOS DE DOCUMENTACION	4.2.1 Generalidades		0					No se han construido los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, no se han declarado la política ni los objetivos de calidad, no existen procedimientos documentados ni registros de la operación que se realizan en la asociación.
		4.2.2 Manual de Calidad		0					No existe un manual de calidad en la asociación.
		4.2.3 Control de Documentos		0					No se han elaborado documentos para el Sistema de Gestión de la Calidad, no existen versiones iniciales de los procedimientos.
		4.2.4 Control de Registros		0					No se ha establecido cuales son los registros necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y no existen formatos estandarizados para la mayoría de los registros.
<b>5. RESPONSABILIDAD DE LA</b>	5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCION			1				Existe compromiso por parte de la dirección al asegurar la disponibilidad de recurso y comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como	

<b>DIRECCION</b>							los legales y reglamentarios la política de calidad esta aun en construcción al igual que los objetivos de calidad.	
	5.2 ENFOQUE AL CLIENTE			1			En ocasiones no se determinan los requisitos del cliente para asegurar su cumplimiento.	
	5.3 POLITICA DE CALIDAD			1			La política de calidad se encuentra en construcción	
	5.4 PLANIFICACION	5.4.1 Objetivos de Calidad			1			Los objetivos de calidad se encuentran en construcción
		5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad			1			Existe planificación en la construcción del sistema.
	5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACION	5.5.1 Responsabilidad y autoridad			1			Las autoridades dentro de los procesos n se encuentran claramente definidas
		5.5.2 Representante de la dirección		0				No se ha designado un representante de la dirección ante el Sistema de Gestión de la Calidad
		5.5.3 Comunicación Interna		0				La comunicación interna en la asociación se realiza de manera informal
	5.6 REVISION POR LA DIRECCION	5.6.1 Generalidades		0				No se evidencian intervalos planificados ni evidencia de la revisión por la dirección
		5.6.2 Información para la Revisión		0				No existen entradas formalmente estipuladas para la revisión por la dirección
		5.6.3		0				No se evidencian formalmente los resultados

		Resultados de la Revisión							de la revisión por la dirección
<b>6. GESTION DE LOS RECURSOS</b>	6.1 PROVISION DE RECURSOS					2			La dirección de la asociación proporciona los recursos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
	6.2 RECURSOS HUMANOS	6.2.1 Generalidades			1				La asociación cuenta con personal para el desempeño en los procesos, pero la formación y competencias requeridas no están claramente estipuladas.
		6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación		0					No existe evidencia de las competencias requeridas para cada proceso ni evaluación de desempeño del personal.
	6.3 INFRAESTRUCTURA				1				La infraestructura necesaria existe pero no se evidencian procedimientos para la adquisición de nuevos requerimientos ni para su mantenimiento.
	6.4 AMBIENTE DE TRABAJO				1				Existe un ambiente de trabajo pero no se evidencian actividades de aseguramiento.
<b>7. REALIZACION DEL PRODUCTO</b>	7.1 PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL PRODUCTO			0					No se han estipulado claramente los objetivos de calidad ni hay actividades que evidencien la correcta determinación de los requisitos para el producto.
	7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el		0					No se evidencian actividades para la determinación de los requisitos relacionados con el producto.

		producto							
		7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto		0					No existe evidencia de la revisión de los requisitos relacionados con el producto.
		7.2.3 Comunicación con el cliente		0					No se evidencian registros de comunicación formal con el cliente
	7.3 DISEÑO Y DESARROLLO	7.3.1 Planificación del Diseño y Desarrollo		0					No existe evidencia de la planificación y control del diseño y desarrollo del producto
		7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo		0					No existe evidencia de la determinación de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo de los productos
		7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo		0					No se evidencian registros de los resultados del diseño y desarrollo
		7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo		0					No se han formalizado las etapas para la revisión sistemática del diseño y desarrollo de los productos
		7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo		0					No se ha formalizado la verificación del diseño y desarrollo de los productos de acuerdo a lo planificado

		7.3.6 Validación del diseño y desarrollo		0				No se ha formalizado la validación del diseño y desarrollo de los productos de acuerdo a lo planificado
		7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo		0				Los cambios en el diseño y desarrollo de los productos no se identifican ni se manejan registros
	7.4 COMPRAS	7.4.1 Proceso de compras		0				No existe evidencia del aseguramiento en el cumplimiento de los requisitos de compra ni de la evaluación a los proveedores.
		7.4.2 Información de las compras		0				No se ha implementado un registro que describa los productos a comprar.
		7.4.3 Verificación de los productos comprados			1			Se realiza una inspección de los productos que se compran pero no se ha definido claramente un responsable.
	7.5 PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO	7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio		0				Las condiciones sobre las que se planifica y presta el servicio no están controladas al no evidenciarse la disponibilidad de información que describa las características de los servicios ni instrucciones de trabajo escritas.
		7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la		0				No se han diseñado ni implementado actividades de validación de la prestación de los servicios de la asociación.

		prestación del servicio							
		7.5.3 Identificación y trazabilidad		0					No existen instrumentos para identificar el estado de los servicios prestados por la asociación, respecto a los requisitos de seguimiento y medición.
		7.5.4 Propiedad del cliente			1				Existen las hojas de vida de los asociados, las cuales son guardadas en medio magnéticas por 2 años.
		7.5.5 Preservación del producto			1				Los productos entregados por la asociación son preservados mediante un correcto almacenamiento y manipulación, así como los equipos y materiales utilizados como soporte para la prestación de los servicios.
7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION		-							N/A
<b>8. MEDICION ANALISIS Y MEJORA</b>	8.1 GENERALIDADES			0					No se han determinado métodos aplicables para la planificación e implementación de procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.
	8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICION	8.2.1 Satisfacción del cliente		0					No se han determinado métodos para obtener y utilizar la información referente a la satisfacción del cliente.
		8.2.2 Auditoría Interna		0					No existe una planificación de auditorías internas de calidad, ni se han realizado anteriormente
		8.2.3 Seguimiento y medición de			1				No se ha ni implementado ningún indicador de gestión dentro de la asociación.

		los procesos						
		8.2.4 Seguimiento y medición del producto			1			No se realiza seguimiento de los servicios que presta la asociación
	8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME				1			Se han identificado falencias que afectan la calidad de los servicios de la asociación, pero no se han registrado ni han seguido un procedimiento específico.
	8.4 ANALISIS DE DATOS				1			Quincenalmente se realizan reuniones en las que se analiza la situación de la asociación en todos los aspectos
	8.5 MEJORA	8.5.1 Mejora Continua		0	1			La asociación busca continuamente mejorar su eficacia pero no se han formalizado las actividades en las que se realiza la retroalimentación.
		8.5.2 Acción Correctiva		0				No existe un procedimiento documentado para eliminar la causa de no conformidades detectadas
8.5.3 Acción Preventiva			0				No existe un procedimiento documentado para eliminar la causa de no conformidades potenciales	

Fuente: Autora

## 5.6 RESULTADO DEL DIAGNOSTICO

Del diagnostico inicial se concluye que el nivel inicial de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad de ASEDUIS Bucaramanga respecto a los parámetros de la norma ISO 9001:2000 es del 10% basado en la valoración que se le dio en la matriz de interrelación de requisitos a cada numeral y al máximo valor posible de cada numeral como se muestra en la Tabla 3.

Este valor muestra inicialmente la necesidad de fortalecer el sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga para el cumplimiento de los requisitos de todos los numerales de la norma, especialmente el siete y el cuatro que son los que evidencian un nivel de cumplimiento mas bajo.

**Tabla 3.** Resultado de Valoración por Numeral.

NUMERAL	DESCRIPCION	NIVEL DE DESEMPEÑO OTORGADO	VALORACION MAXIMA	PORCENTAJE
4	Sistema de Gestión de la Calidad	1	20	5,0
5	Responsabilidad de la Dirección	6	44	13,6
6	Gestión de Recursos	5	20	25,0
7	Realización del Producto	3	76	3,9
8	Medición, Análisis y Mejora	5	40	12,5
<b>Puntaje Total</b>		<b>20</b>	<b>200</b>	<b>10,0</b>

**Fuente:** Autora

El nivel inicial de madurez del sistema también sirve para sustentar numéricamente el avance de este proyecto.

## **6. PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

En esta etapa se establecieron las directrices sobre las cuales se fundamenta el sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga y el plan de actividades a seguir en el proceso de implementación del mismo.

En primera instancia se definieron y publicaron la misión, visión y política de calidad de la asociación, que se presentan a continuación

### **6.1 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

El alcance del sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga aplica para los principales servicios prestados por la asociación que son capacitación, intermediación laboral y afiliaciones y renovaciones, con sus respectivos procesos de apoyo y estratégicos.

Se excluye el numeral de control de los dispositivos de seguimiento y medición debido a que, para la prestación de los servicios de ASEDUIS Bucaramanga en lo referente a los procesos misionales, no se utilizan equipos y/o dispositivos de medición

### **6.2 OBJETIVOS DE CALIDAD**

Basados en la política de calidad se construyeron los objetivos de calidad y los indicadores de gestión que permiten medir y controlar el desempeño de los procesos de acuerdo a la misma, estos se encuentran enumerados en la tabla 4 en la que también se evidencia su relación.

**Tabla 4.** Relación Política-Objetivos de Calidad-Procesos-Indicadores de Gestión.

POLITICA	OBJETIVO DE CALIDAD	PROCESO	INDICADOR
Interacción de los egresados con el alma mater	Promover el desarrollo institucional de ASEDUIS	Mercadeo y afiliaciones	Numero de eventos culturales para asociados
	Bucaramanga, por medio de la satisfacción de sus clientes	Capacitación	Nivel de Satisfacción del cliente de capacitaciones
	Afiliar y mantener los asociados vigentes	Mercadeo y afiliaciones	Aumento de socios
Fomento del crecimiento personal y profesional, a través de la prestación de los servicios de afiliación y renovación, programas de capacitación e intermediación laboral.	Posicionar la intermediación laboral dentro de los círculos empresariales nacionales e internacionales.	Intermediación Laboral	Numero de egresados contratados al mes por carrera.
			Tiempo de respuesta a ofertas laborales
			Numero de empresas

			usuarias del servicio de intermediación laboral
	Afiliar y mantener los asociados vigentes.	Mercadeo y Afiliaciones	Aumento de socios
			Numero de Eventos Culturales para Asociados.
	Promover el desarrollo institucional de ASEDUIS Bucaramanga, por medio de la satisfacción de sus clientes	Capacitación	Nivel de Satisfacción del cliente de capacitaciones
Soporte del desarrollo del talento humano.	Mejorar las competencias del Talento Humano	Administrativo	Nivel de cumplimiento del programa de capacitaciones
Mantenimiento de la infraestructura adecuada.	Asegurar el mantenimiento preventivo de la infraestructura y equipos tecnológicos	Administrativo	Nivel de cumplimiento del programa de mantenimiento.

Fuente: Autora

### 6.3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

En ASEDUIS, se identificaron seis (6) procesos que comprenden las diversas actividades y recursos relacionados con la operación de la empresa y que por ende están directamente implicados con la calidad del servicio ofrecido. Estos procesos están agrupados de la siguiente manera

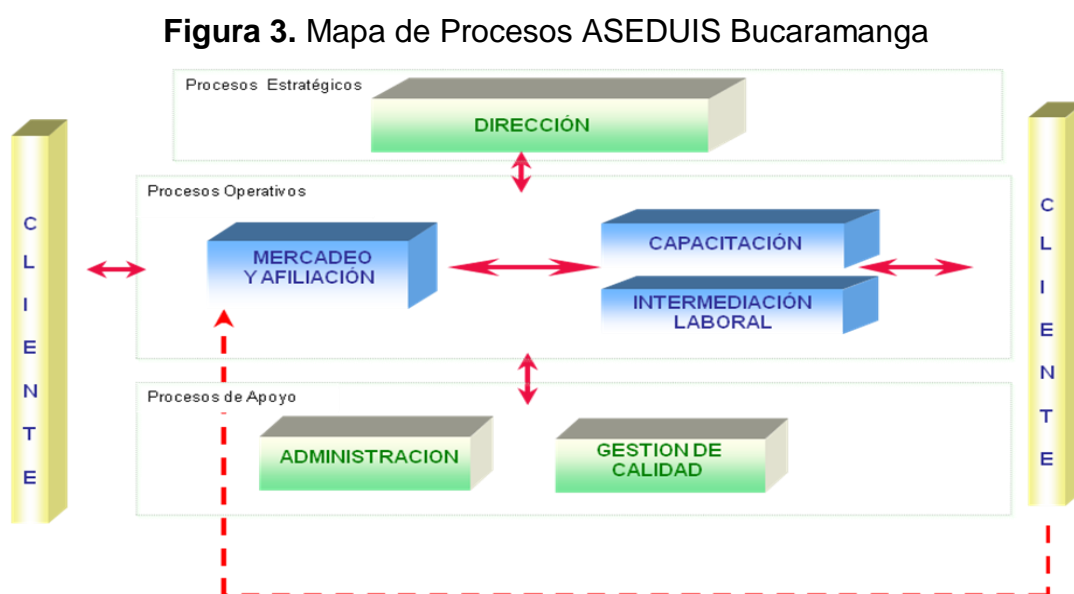
- ✓ **PROCESOS ESTRATÉGICOS:** son aquellos procesos relacionados con la gestión de la Gerencia para el desarrollo e implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad. En la Asociación se ha identificado un proceso bajo este perfil, designado como Proceso de Dirección.
  
- ✓ **PROCESOS OPERATIVOS:** también conocidos en conjunto como la cadena de generación de valor, son aquellos inherentes al funcionamiento de la Asociación y que por lo tanto deben ser puestos en marcha para lograr el cumplimiento de los servicios ofrecidos. Estos procesos son: Mercadeo y Afiliaciones, Capacitación e Intermediación Laboral.
  
- ✓ **PROCESOS DE APOYO:** corresponden a los procesos que apoyan el funcionamiento de los procesos operativos, ya sea desde el enfoque de los requisitos de los sistemas de gestión o desde el enfoque administrativo. Estos procesos son: Gestión de Calidad y Administrativo.

#### 6.3.1. Mapa de Procesos.

La interacción de estos procesos se representa en el mapa de procesos de ASEDUIS Bucaramanga, el cual es una estructura en la cual se representa el Sistema de Gestión de Calidad a partir de sus diferentes componentes e interacciones, mostrando las relaciones existentes y la dirección en que estas se dan.

El funcionamiento de estos procesos se da en un marco en el cual el Cliente es quien activa el Sistema y es el mismo quien finalmente recibe el servicio realizado, retroalimentando nuevamente la operación global de este Sistema. Igualmente se evidencia la permanente dinámica de mejora continua que este Sistema requiere para su eficaz funcionamiento.

En la figura 3, se muestra el Mapa de Procesos de ASEDUIS Bucaramanga.



Fuente: Autora

#### 6.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS.

Para cada uno de los procesos de ASEDUIS Bucaramanga se realizó una caracterización con el objeto de describir y facilitar la comprensión de los mismos, en ella se sintetizan las entradas, actividades enmarcadas dentro del ciclo PHVA, las salidas, recursos, responsables, requisitos, documentos, registros y su seguimiento y medición estas se encuentran en el ANEXO A y contienen la siguiente información:

- Nombre: Identifica el nombre del proceso a describir.
- Tipo de proceso: Estratégico, Operativo o de Apoyo.

- Objetivo: Descripción general del propósito del proceso.
- Entradas: Información, elementos y/o documentos necesarias para desarrollar las actividades del proceso.
- Procesos de entrada: los procesos de la asociación que proporcionan las entradas al proceso.
- Actividades: conjunto de tareas que se realizan sobre las entradas del proceso generando salidas.
- Salidas: información, documentos o elementos resultantes de las actividades del proceso, necesarias para el desarrollo de actividades en otros procesos o entregados al cliente.
- Procesos de Salida: procesos receptores de las salidas generadas.
- Recursos: Insumos, suministros y materiales necesarios para la realización de las actividades del proceso.
- Responsable: Líder del proceso: encargado de la gestión del proceso;  
Colaboradores: empleados que apoyan la gestión y realizan las actividades del proceso.
- Requisitos: lineamientos, reglamentación y normatividad interna y externa aplicable al proceso.
- Medición del proceso: Indicador de gestión mediante el cual se evalúa y controla el desempeño del proceso.
- Seguimiento y monitoreo del proceso: Actividades que permiten asegurar el cumplimiento del objetivo del proceso.
- Registros: Lista de registros generados en el desarrollo del proceso.
- Documentos: lista de documentos de referencia para el desarrollo del proceso.

## **6.5 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son una parte fundamental del Sistema de Gestión de la calidad, en la medida en que permiten evaluar y controlar el desempeño de los procesos y evidencian el comportamiento de los mismos arrojando información sobre las tendencias en su comportamiento, lo cual es una

herramienta muy útil en la planeación y soporta uno de los principios de los sistemas de gestión de la calidad que es la toma de decisiones basadas en información.

Debido, precisamente, a la importancia de los indicadores para el soporte de la mejora continua y el desempeño en general del sistema de gestión de la calidad, la elaboración de los mismo es un proceso complejo, ya que estos deben arrojar evidencia suficiente para evaluar el cumplimiento de los objetivos y por lo tanto de la política de calidad.

En ASEDUIS Bucaramanga se diseñaron e implementaron los nueve indicadores de gestión relacionados previamente en la tabla 4 y a continuación en la tabla 5 se evidencia la hoja de vida de cada uno de ellos.

**Tabla 5.** Hoja de Vida de los Indicadores de Gestión de ASEDUIS Bucaramanga

Nombre del Indicador	Proceso	Formula	Unidad	Fuente	Meta	Frecuencia	Tipo			Responsable	Representación
							Estratégico	Operativo	De Apoyo		
Nivel de Satisfacción del Cliente de Capacitación	Capacitación	Promedio de las Calificaciones Registradas en el Formato Evaluación Diplomado.	%	Formatos de Evaluación de Diplomados	90	En cada Servicio Prestado		X		Asistente de Logística Académica	Grafica y Tabulada
Tiempo de Respuesta a Ofertas Laborales	Intermediación Laboral	PROMEDIO ( Sumatoria ( fecha respuesta de la solicitud – fecha de ingreso de la solicitud ) )	Días	Base de Datos de las oportunidades Laborales	5	Mensual		X		Coordinador de Servicios al Afiliado	Grafica
Numero de Egresados Contratados al Mes por Carrera	Intermediación Laboral	Sumatoria del número de egresados contratados al mes por carrera.	#	Base de Datos de Oportunidades Laborales	2	Mensual		X		Coordinador de Servicios al Afiliado	Grafica y Tabulada.
Numero de Eventos Culturales	Intermediación Laboral	Sumatoria del número de eventos culturales para asociados realizados	#	Programación de Eventos	10	Semestral		X		Coordinador de Servicios al Afiliado	Grafica

para Asociados				Culturales							
Numero de Solicitudes de Empresas Atendidas Mensualmente	Intermediación Laboral	Sumatoria de solicitudes atendidas.	#	Registro de Solicitudes	Crecimiento Continuo	Semestral		X		Coordinador de Servicios al Afiliado	Grafica
Numero de Empresas Usuarias del Servicio de Intermediación Laboral	Intermediación Laboral	Sumatoria del número de empresas que envían solicitudes al servicio de Intermediación Laboral.	#	Registro de Solicitudes	Crecimiento Continuo	Semestral		X		Coordinador de Servicios al Afiliado	Grafica
Aumento de Socios	Mercadeo y Afiliaciones	$100 * (\text{Numero de Asociados Vigentes} - \text{Numero de Asociados Periodo Anterior}) / \text{Numero de Asociados Periodo Anterior}$	%	Base de Datos Afiliados	20	Anual		X		Líder del Proceso Mercadeo y Afiliaciones	Grafica
Nivel de Cumplimiento del Programa de Capacitaciones	Administrativo	$100 * (\text{Numero de Capacitaciones Realizadas} - \text{Numero de Capacitaciones Programadas})$	%	Programa de Capacitaciones y soportes	90	Anual			X	Coordinadora Administrativa	Grafica
Nivel de	Administrativo	$100 * (\text{Numero de}$	%	Programa	90	Anual			X	Coordinadora	Grafica

Cumplimiento del Programa de Mantenimiento	o	Mantenimientos Ejecutados-Numero de Mantenimientos Programados)		de Mantenimiento y soportes						Administrativa	
--	---	---	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	----------------	--

**Fuente.** Autora

## **6.6 COMITÉ DE CALIDAD.**

En ASEDUIS Bucaramanga se definió un comité de calidad, encargado de retroalimentar el sistema de gestión de la calidad, realizando un seguimiento al desempeño de los procesos mediante reuniones periódicas, este comité es liderado por el Coordinador de Calidad quien se encarga de dirigir todo el personal que integra la organización

Los integrantes son:

- Director Ejecutivo
- Coordinador de Calidad
- Coordinador Administrativo, quien también fue designado como representante de la dirección.
- Coordinador de Servicios al Afiliado
- Líder del proceso de Mercadeo y Afiliaciones.
- Asistente de Logística Académica

## **6.7 SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL.**

Para la correcta implementación del sistema de gestión de la calidad es muy importante contar con la participación y el apoyo de todo el personal de la asociación, es primordial que entiendan el proceso que se está llevando a cabo y los beneficios que este traerá; la interiorización del enfoque basado por procesos y del enfoque al cliente, enmarcados dentro de la cultura de mejora.

Para fomentar esta cultura en ASEDUIS Bucaramanga se realizaron varias capacitaciones sobre la norma ISO 9001, el sistema de gestión de la calidad con los conceptos asociados y sobre los procedimientos que se establecieron dentro del sistema, así como continuas socializaciones de los procedimientos que se documentaron para que el personal entienda su participación en los mismos.

Todas estas capacitaciones se realizaron y la evaluación de su efectividad se realizó en los comités de calidad basados en el nivel de implementación de los procedimientos y la participación activa de los miembros de cada proceso, concluyendo en estos que las capacitaciones fueron efectivas y que el personal está comprometido con el buen funcionamiento del sistema, dando como resultado una cultura organizacional propicia para el desarrollo del sistema, permitiéndole evolucionar y mejorar continuamente la operación de las actividades de la asociación.

## **7. DOCUMENTACIÓN**

En el presente capítulo se describen las actividades realizadas con el fin de documentar o proveer de la información necesaria para el desempeño de las actividades de la asociación.

Esta fue la parte más extensa del proyecto y una vez documentado el proceso de gestión de calidad, se continuó realizando paralelamente a la implementación de los procesos documentados previamente, esto se realizó con el fin de retroalimentar esta etapa con las observaciones derivadas del uso de los documentos.

El objetivo de esta etapa fue dotar a la organización con todas las herramientas documentales necesarias para su correcto desempeño y para cumplir con los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000

La estructura documental de la asociación se construyó mediante las siguientes actividades:

### **7.1 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE DOCUMENTACIÓN POR PROCESO.**

Basados en el diagnóstico inicial se determinó el tipo de información necesario para cada proceso de ASEDUIS Bucaramanga y para su Sistema de Gestión de la Calidad.

### **7.2 DETERMINACIÓN DE LOS DOCUMENTOS APLICABLES A ASEDUIS BUCARAMANGA Y DISEÑO DEL SISTEMA DOCUMENTAL.**

Tomando las necesidades documentales halladas previamente se determinó el tipo de documentos a realizar para proveer a ASEDUIS Bucaramanga con los documentos necesarios para implementar un sistema de gestión de la calidad adecuado, suficiente y que genere valor a los servicios prestados por la misma.

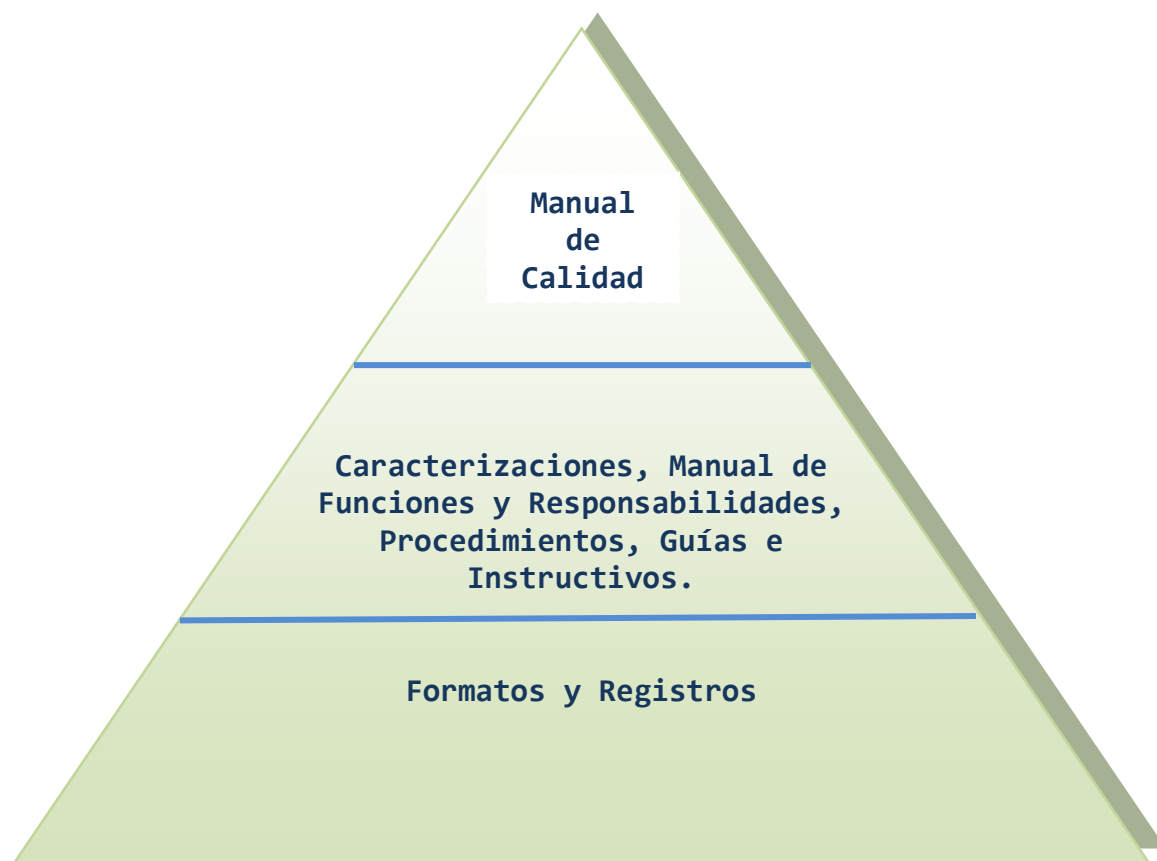
Con este fin se decidió realizar una caracterización para cada proceso. Basados en las actividades del ciclo PHVA se realizaron procedimientos en los que se especificó la secuencia de las actividades, se asignó la responsabilidad para cada una y se identificaron los registros necesarios para evidenciar la realización de las mismas, proveer de la información necesaria y verificar su realización facilitando el control del proceso, posteriormente se estandarizaron estos registros, diseñando sus formatos o modificándolos cuando fue necesario, y se realizaron las guías e instructivos y guías pertinentes siguiendo, para cada uno de estos documentos los parámetros de la norma NTC ISO 9001:2000 en lo relativo al numeral 4.2.3 Control de Documentos y 4.2.4 Control de Registros.

La estructura documental de ASEDUIS Bucaramanga se puede evidenciar en la figura 4, la base de la documentación representada como el nivel uno de la pirámide son todos los registros y sus respectivos formatos que son las que proveen a la asociación de evidencias en la operación y permiten registrar los resultados para su posterior verificación, y cuando sea pertinente, evaluación y basada en esta, la correspondiente retroalimentación en el sistema de gestión de la calidad.

El siguiente nivel, o nivel dos en la pirámide documental, está compuesto por los procedimientos documentados, guías e instructivos que especifican cuáles son las actividades realizadas en cada proceso, quien las realiza, cuando, donde, y que registros deben quedar, en este nivel también se encuentra el manual de funciones y responsabilidades.

En el nivel tres se encuentra el manual de calidad de la asociación, que es un documento en el que se refleja todo el sistema de gestión de la calidad.

**Figura 4. Pirámide Documental.**



**Fuente:** Autora

### **7.3 LEVANTAMIENTO DE DOCUMENTOS POR CADA PROCESO.**

Inicialmente se documentó en base a las observaciones en los puestos de trabajo y a las entrevistas realizadas a cada uno de los empleados, posteriormente estos fueron revisados y ajustados con el líder de cada proceso y fueron revisados y aprobados por la dirección ejecutiva de ASEDUIS Bucaramanga antes de socializarlos e implementarlos.

Con el fin de estandarizar la elaboración de los documentos del sistema de gestión de la calidad, facilitar su recuperación asignándole un código único a cada documento, asegurar que se especifique la fecha, versión, se evidencie la aprobación por parte de la gerencia y se asigne un espacio en el que se puedan controlar los cambios que sufre el documento, se realizó en primer lugar

la guía de elaboración de documentos que se presenta en el ANEXO B y que presenta los lineamientos que se deben seguir al digitar cualquier documento que sea soporte al sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga.

Para contextualizar sobre los documentos implementados en ASEDUIS Bucaramanga estos se relacionan a continuación en la Tabla 6 con su respectivo código y descripción

**Tabla 6.** Tipos de Documentos Implementados en ASEDUIS Bucaramanga

<b>Código</b>	<b>Documento</b>	<b>Descripción</b>
<b>CA</b>	Caracterización	Documento que permite visualizar las entradas, actividades, salidas, recursos, responsables, requisitos, documentos, y registros de cada uno de los procesos de ASEDUIS Bucaramanga
<b>ES</b>	Especificación	Documento que establece requisitos
<b>FO</b>	Formato	Plantilla destinada especialmente para la elaboración de registros, mediante la consignación o anotación de datos
<b>GU</b>	Guía	Documento que establece recomendaciones o sugerencias
<b>IN</b>	Instructivo	Descripción escrita sobre como efectuar las actividades y procesos de manera coherente, llegando a un nivel amplio de detalle
<b>MA</b>	Manual	Documento que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la

		organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.
<b>PR</b>	Procedimiento	Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, que se encuentra escrita.

**Fuente:** Autora

Los procesos identificados dentro del Sistema de Gestión de Calidad de ASEDUIS Bucaramanga, a los que se les levantaron documentos se relacionan a continuación en la Tabla 7 con su respectivo código, este es el código con el que se identificaron también sus documentos con el fin de controlarlos.

**Tabla 7.** Procesos de ASEDUIS Bucaramanga

<b>CÓDIGO</b>	<b>PROCESO</b>
DIR	Dirección
ADM	Administrativo
MER	Mercadeo y Afiliaciones
CAP	Capacitaciones
CAL	Gestión de la Calidad
INT	Intermediación Laboral

**Fuente:** Autora

A continuación detallaremos los documentos de cada proceso, especificando el tipo de documento, su nombre, código y objetivo.

### 7.3.1 Dirección.

Los documentos implementados en este proceso se detallan a continuación en la tabla 8.

**Tabla 8.** Documentos del Proceso Dirección.

TIPO	NOMBRE	CÓDIGO	OBJETIVO
Caracterización	Caracterización Dirección.	DIR-CA-01	Visualizar las entradas, actividades, salidas, recursos, responsables, requisitos, documentos y registros del proceso Dirección
Procedimiento	Procedimiento Revisión por la Dirección	DIR-PR-02	Establecer las directrices para la revisión y evaluación del Sistema Gestión de la Calidad y los procesos de ASEDUIS Bucaramanga, por parte de la Dirección con el fin de asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia de la operación.
Formato	Acta de Revisión por la Gerencia	DIR-FO-03	Estandarizar la evidencia de la realización de las revisiones por la dirección.

### 7.3.2 Administrativo.

Los documentos implementados en este proceso se detallan a continuación en la tabla 9

**Tabla 9.** Documentos del Proceso Administrativo.

TIPO	NOMBRE	CÓDIGO	DESCRIPCION
Caracterización	Caracterización de Administrativo	ADM-CA-01	Visualizar las entradas, actividades, salidas, recursos, responsables, requisitos, documentos y registros del proceso Administrativo
Procedimiento	Procedimiento Compras	ADM-PR-02	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para realizar las compras de bienes y servicios que afecten la calidad de los servicios prestados por ASEDUIS Bucaramanga
Formato	Solicitud de compra	ADM-FO-03	Estandarizar el registro de requerimientos de compra por parte de todos los empleados.
Formato	Orden de compra	ADM-FO-04	Estandarizar el registro de orden de compra asegurando que este disponible toda la información necesaria
Formato	Contrato de Servicios	ADM-FO-05	Estandarizar los contratos de prestación de servicios, asegurando que este disponible toda la información necesaria
Guía	Guía para la selección, evaluación y reevaluación de Proveedores.	ADM-GU-06	Establecer los lineamientos para que el coordinador administrativo realice la selección y de proveedores y los evalúe y reevalúe periódicamente.

Formato	Formato listado de proveedores seleccionados	ADM-FO-07	Registrar los proveedores activos dentro del SGC y asegurar que este disponible toda la información necesaria sobre los mismos.
Formato	Formato de Selección de Proveedor	ADM-FO-08	Registrar estandarizadamente la información analizada para la selección de proveedores.
Formato	Formato Autorización Transferencia Electrónica	ADM-FO-09	Estandarizar el registro de autorización de transferencia electrónica para pago de proveedores directamente a la cuenta autorizada.
Formato	Formato Solicitud de Cotizaciones	ADM-FO-10	Estandarizar el registro en el que se le solicita a los proveedores que coticen un bien o servicio, asegurando que esta disponible toda la información necesaria.
Formato	Formato evaluación y reevaluación de proveedores	ADM-FO-11	Registrar estandarizadamente la valoración de los criterios utilizados para evaluar y reevaluar los proveedores.
Formato	Orden de Prestación de Servicios.	ADM-FO-12	Estandarizar el registro de orden de prestación de servicios con toda la información necesaria.
Instructivo	Instructivo Cobro a Clientes	ADM-IN-13	Facilitar la correcta ejecución de las actividades para efectuar el cobro a los clientes
Procedimiento	Procedimiento Mantenimiento de equipos e infraestructura	ADM-PR-14	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para realizar el mantenimiento de equipos e infraestructura

Formato	Programa de Mantenimiento	ADM-FO-15	Estandarizar y asegurar el registro de la programación del mantenimiento de equipos e infraestructura
Procedimiento	Procedimiento Talento Humano.	ADM-PR-16	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para la selección, contratación y mantenimiento del personal de la asociación.
Manual	Manual de Funciones y Responsabilidades	ADM-MA-17	Describir las actividades que debe desempeñar, autoridad, responsabilidad, requerimiento y competencias necesarias para cada cargo.
Formato	Formato Entrevista	ADM-FO-18	Estandarizar el registro de la entrevista realizada a los candidatos de un cargo, para asegurar que se recolecte toda la información necesaria y su posterior evaluación
Formato	Convenio Interinstitucional	ADM-FO-19	Registrar estandarizadamente los convenios interinstitucionales por medio de los cuales estudiantes universitarios realizan prácticas en la asociación.
Formato	Formato Inducción de Personal	ADM-FO-20	estandarizar el registro de las necesidades de capacitación inicial para los empleados que ingresan en la asociación
Formato	Formato Evaluación de Desempeño	ADM-FO-21	Estandarizar y asegurar el registro de la evaluación periódica del desempeño de los empleados de la asociación, teniendo en cuenta todos los factores relevantes.

Formato	Formato Nivel de Desempeño	ADM-FO-22	Estandarizar la tabulación y el informe de los resultados de la evaluación de desempeño
Formato	Formato Programa de Capacitaciones	ADM-FO-23	Estandarizar y asegurar la evidencia de la programación de capacitaciones para los empleados de la asociación.
Formato	Formato Evaluación de Capacitación.	ADM-FO-24	Estandarizar el registro de evaluación de la eficacia de las capacitaciones realizadas al personal de la asociación.
Instructivo	Instructivo Pagos	ADM-IN-25	Facilitar la correcta ejecución de las actividades para efectuar pagos a los proveedores de la asociación.
Instructivo	Instructivo Pago de Nomina	ADM-IN-26	Facilitar la correcta ejecución de las actividades para efectuar periódicamente el pago de nomina

### 7.3.3 Mercadeo y Afiliaciones.

Los documentos implementados en este proceso se detallan a continuación en la tabla 10

**Tabla 10.** Documentos del Proceso Mercadeo y Afiliaciones.

TIPO	NOMBRE	CÓDIGO	OBJETIVO
Caracterización	Caracterización Mercadeo	MER-CA-01	Visualizar las entradas, actividades, salidas, recursos, responsables, requisitos, documentos y registros del proceso Mercadeo y Afiliaciones.
Formato	Formato de Inscripción Socios	MER-FO-02	Estandarizar el Registro de Inscripción de Asociados, quien realice la inscripción y el pago de la misma; así como la validación de la inscripción por parte de la dirección ejecutiva y el presidente de la junta.
Formato	Formulario Actualización de Datos	MER-FO-03	Estandarizar el Registro de Actualización de datos de los asociados.
Formato	Formato Inscripción a Capacitación	MER-FO-04	Estandarizar el Registro de Inscripción a las capacitaciones ofrecidas por ASEDUIS Bucaramanga.
Formato	Registro de Telemercadeo	MER-FO-05	Estandarizar el Registro de las llamadas realizadas por el equipo de mercadeo
Formato	Registro Visitas Mercadeo	MER-FO-06	Estandarizar el Registro de las visitas realizadas por el equipo de mercadeo
Procedimiento	Procedimiento Afiliaciones y Renovaciones.	MER-PR-07	Establecer las actividades y registros necesarios para realizar el mercado de afiliaciones y renovaciones, así como la formalización de la venta
Procedimiento	Procedimiento Venta de Diplomados	MER-PR-08	Establecer las actividades y registros necesarios para realizar el mercado de los diplomados ofrecidos por ASEDUIS Bucaramanga, así como la formalización de la venta

Formato	Propuesta Capacitación	MER-FO-09	Estandarizar la información de las Capacitaciones que se le entrega al equipo de mercadeo para su comercialización.
Procedimiento	Procedimiento Administración de la Base de Datos	MER-PR-10	Establecer las actividades y registros necesarios para la administración de la base de datos.
Formato	Encuesta de Satisfacción asociados	MER-FO-11	Estandarizar un registro en el que se evalué la satisfacción del cliente de afiliaciones.

### 7.3.4 Capacitación.

Los documentos implementados en este proceso se detallan a continuación en la tabla 11

**Tabla 11.** Documentos del Proceso Capacitación.

TIPO	NOMBRE	CÓDIGO	OBJETIVO
Formato	Formato Asistencia a Diplomados	CAP-FO-01	Estandarizar el registro de asistencia a los diplomados ofrecidos por ASEDUIS Bucaramanga
Formato	Formato Entrega de Material	CAP-FO-02	Estandarizar el registro de entrega del material de los diplomados ofrecidos por ASEDUIS Bucaramanga
Especificación	Acuerdo Para la Entrega de Servicios	CAP-ES-03	Establecer claramente los compromisos de ASEDUIS Bucaramanga y los de los estudiantes para obtener la certificación
Formato	Formato Evaluación Diplomados	CAP-FO-04	Estandarizar el registro de la medición de la satisfacción de los clientes de los diplomados ofrecidos por la asociación
Procedimiento	Procedimiento Logística de Diplomados	CAP-PR-05	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para la realización de la logística de los diplomados que ofrece la asociación
Formato	Formato Tabulación Evaluación Diplomados	CAP-FO-06	Estandarizar el registro de la tabulación de los resultados de la evaluación de los diplomados
Formato	Formato Cronograma Diplomados	CAP-FO-07	Estandarizar y evidenciar la programación de los módulos de cada diplomado
Formato	Informe General Diplomado	CAP-FO-08	Estandarizar y evidenciar el informe final acerca de la satisfacción del cliente por cada diplomado

Formato	Listado Aprobación Diplomado	CAP-FO-09	Estandarizar la enumeración de los estudiantes que aprobaron y los que reprobaron una capacitación ofrecida por la asociación asegurando que exista toda la información necesaria
Caracterización	Caracterización del Proceso Capacitación	CAP-CA-10	Visualizar las entradas, actividades, salidas, recursos, responsables, requisitos, documentos y registros del proceso Capacitación
Formato	Formato calificación Modulo	CAP-FO-11	Estandarizar el registro de la calificación a cada estudiante por modulo de diplomado
Formato	Formato calificación de Diplomado	CAP-FO-12	Estandarizar el registro de la calificación a cada estudiante por diplomado
Procedimiento	Procedimiento Diseño y Desarrollo de Capacitación	CAP-PR-13	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para el diseño y desarrollo de las capacitaciones ofrecidas por la asociación.

### 7.3.5 Gestión de Calidad.

Los documentos implementados en este proceso se detallan a continuación en la tabla 12

**Tabla 12.** Documentos del Proceso Gestión de Calidad.

TIPO	NOMBRE	CÓDIGO	OBJETIVO
Guía	Guía para Elaboración de Documentos	CAL-GU-01	Establecer los lineamientos para la elaboración de los documentos del sistema de gestión de la calidad de la asociación
Procedimiento	Procedimiento Control de Documentos	CAL-PR-02	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para el control de los documentos del sistema de gestión de la calidad
Procedimiento	Procedimiento Control de Registros	CAL-PR-03	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para el control de los registros del sistema de gestión de la calidad
Formato	Listado Maestro de Registros	CAL-FO-04	enumerar los registros del SGC y asegurar que este disponible toda la información acerca de su estado de actualización, identificación y recuperación
Caracterización	Caracterización del Proceso de Gestión de Calidad	CAL-CA-05	Visualizar las entradas, actividades, salidas, recursos, responsables, requisitos, documentos y registros del proceso Gestión de Calidad
Formato	Formato Gestión de Documentos	CAL-FO-06	Estandarizar el registro de solicitud de anulación, modificación o cambio de un documento del SGC.
Formato	Listado Maestro de Documentos	CAL-FO-07	enumerar los documentos de cada proceso del SGC y asegurar que este disponible toda la información acerca de su estado de actualización, identificación y recuperación

Formato	Formato Asistencia a Capacitación	CAL-FO-08	Estandarizar el registro de asistencia a las capacitaciones realizadas al personal de la asociación
Formato	Acta de Reunión	CAL-FO-09	Estandarizar el registro de las reuniones realizadas en la asociación, asegurando la disponibilidad de la información posteriormente
Formato	Procedimiento Acciones Correctivas	CAL-PR-10	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para el levantamiento de acciones correctivas sobre no conformidades detectadas y su tratamiento
Formato	Acciones Correctivas y Preventivas	CAL-FO-11	Estandariza el registro de acciones correctivas o preventivas levantadas en el sistema de gestión de la calidad de la asociación
Formato	Control de Servicio no Conforme, Quejas, Reclamos y Sugerencias	CAL-FO-12	enumerar las quejas, reclamos y sugerencias recepcionadas y toda la información necesaria para el control de su tratamiento
Procedimiento	Procedimiento Acciones Preventivas	CAL-PR-13	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para el levantamiento de acciones preventivas sobre potenciales no conformidades detectadas y su tratamiento
Procedimiento	Procedimiento de Control del Servicio no Conforme	CAL-PR-14	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para Asegurar que las no conformidades presentadas se identifiquen y se controlen.
Formato	Formato Servicio no Conforme	CAL-FO-15	Estandarizar el registro de los servicios no conformes detectados, así como el plan de acción con su respectiva validación por actividad.

Formato	Tratamiento Reclamos y Sugerencias	Quejas y	CAL-FO-16	Estandarizar el registro de las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, así como el plan de acción con su respectiva validación por actividad.
Formato	Listado Maestro de Documentos Externos		CAL-FO-17	enumerar los documentos externos que afecten el SGC de la asociación y asegurar que esta disponible toda la información acerca de su estado de actualización, identificación y recuperación
Formato	Programa Auditorias	de	CAL-FO-18	Estandarizar y asegurar la evidencia de programación de las auditorias internas de calidad
Formato	Procedimiento Auditorias Internas		CAL-PR-19	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para la programación, planeación y realización de auditorias internas de calidad en la asociación
Manual	Manual de Calidad		CAL-MA-20	Establecer el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la asociación, incluyendo la justificación de las exclusiones, evidenciar los procedimientos documentados establecidos y la interacción de los procesos
Formato	Plan y Programa de Auditoria Interna		CAL-FO-21	Estandarizar el registro de la programación de las auditorias internas de calidad en la asociación
Formato	Formato Informe de Auditoria		CAL-FO-22	Estandarizar el registro de los hallazgos de las auditorias internas de calidad.
Formato	Formato Presentación Informe Indicadores		CAL-FO-23	Estandarizar el informe del comportamiento de los indicadores de cada proceso
Formato	Formato Control de las No Conformidades		CAL-FO-24	enumerar las acciones correctivas levantadas dentro de la asociación y toda la información necesaria para el control de su tratamiento

### 7.3.6 Intermediación Laboral.

Los documentos implementados en este proceso se detallan a continuación en la tabla 13

**Tabla 13.** Documentos del Proceso Intermediación Laboral

TIPO	NOMBRE	CÓDIGO	OBJETIVO
Caracterización	Caracterización Intermediación Laboral	INT-CA-01	Visualizar las entradas, actividades, salidas, recursos, responsables, requisitos, documentos y registros del proceso Intermediación Laboral.
Procedimiento	Procedimiento Intermediación Laboral.	INT-PR-02	Establecer las actividades, su secuencia y los registros necesarios para la administración del servicio de intermediación laboral
Formato	Formato Validación del servicio de intermediación.	INT-FO-03	Estandarizar y asegurar el registro de validación del servicio de intermediación laboral.

## 7.4 MANUAL DE CALIDAD

El manual de calidad es el principal documento del sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga, se muestra en el ANEXO C y tiene la siguiente estructura:

1. **ALCANCE Y EXCLUSIONES:** Especifica a que aplica el sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga y los numerales de la norma que no aplican debido a la naturaleza de la operación de la asociación.
2. **INFORMACIÓN DE LA EMPRESA:** Esta sección presenta información general de la asociación como reseña histórica, misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad, estructura organizacional, servicios ofrecidos, y clientes.
3. **CONFIGURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Esta sección hace referencia a la responsabilidad y autoridad dentro del sistema de gestión de la calidad de la asociación, la planificación incluyendo los indicadores de gestión, la estructura documental y el mapa de procesos.
4. **DESCRIPCIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO:** Especifica como se realizan las actividades de control de la prestación del servicio, validación de los procesos de la prestación del servicio, identificación y trazabilidad, cuidado de la propiedad del cliente y prestación del servicio cada uno de los procesos operativos de ASEDUIS Bucaramanga.
5. **SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN:** describe la realización de las actividades de medición de la satisfacción del cliente, realización de auditorías internas, seguimiento y medición de los procesos,

seguimiento y medición de los servicios, control del servicio no conforme y el análisis de los datos recopilados en la asociación.

6. MEJORA: Hace referencia a la evidencia de mejora continua, tratamiento de no conformidades presentadas mediante acciones correctivas, y de las no conformidades potenciales mediante acciones preventivas.
7. CONTROL DE CAMBIOS: Esta sección hace referencia a la versión del documento, su fecha de aprobación y el número de solicitud y descripción del cambio realizado cuando aplica.

## **8. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

Durante esta etapa del proyecto se evidencio fuertemente el compromiso por parte de los empleados de ASEDUIS Bucaramanga en especial de la dirección con la correcta aplicación de los procedimientos documentados, la expectativa de todo el personal de la asociación acerca del impacto del sistema de gestión de la calidad hizo que la barrera de resistencia al cambio fuese muy baja y permitió una considerable participación en la retroalimentación de la documentación para asegurar que esta fuese adecuada, conveniente y sobre todo que realmente generara valor.

La implementación del sistema de gestión de la calidad se inicio con la socialización de los documentos de cada proceso, con este fin se hicieron reuniones con el personal implicado en la operación del mismo, dando a conocer los procedimientos, explicando la secuencia requerida y la manera en que se debe diligenciar cada uno de los formatos asociados, se dio especial relevancia a la necesidad de organización en el archivo de los registros y se asignaron claramente las responsabilidades. Es pertinente que los documentos socializados fueron previamente validados con el líder del proceso y la dirección ejecutiva.

El acceso a los documentos socializados se realizo inmediatamente después, colocándolos en la carpeta publica a la cual tiene acceso todos los empleados de la asociación, con el debido control especificado al final de cada documento en el ítem control de cambios que cita las versiones anteriores con los cambios que ha sufrido cada documento resumidos en la casilla descripción del cambio; inicialmente se entrego una carpeta a cada uno de los empleados con formatos impresos de los registros que deben usar para que se familiarizaran con ellos, posteriormente se definió que los formatos, al igual que los otros documentos del sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga, se mantienen en versión magnética en la carpeta publica, donde son accesibles para cada

uno de los empleados, y, donde es mas fácil controlarlos eliminando la versión obsoleta inmediatamente se gestione algún cambio.

## **8.1 EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS.**

La siguiente actividad en la etapa de implementación de los documentos fue el uso de cada uno de estos por parte del personal al que le compete, quienes realizaron la debida retroalimentación sobre la adecuación de los mismos, gestionando cambios en los mismos cuando fue necesario, cada uno de estos cambios se realizo siguiendo el procedimiento gestión de documentos que forma parte del proceso gestión de calidad que fue el primer proceso en implementarse.

Las actividades de este proceso no se habían implementado anteriormente, y debido a esto se realizaron talleres durante la socialización y se realizo un continuo seguimiento por parte de la coordinadora de calidad, preguntando acerca de las situaciones presentadas durante la operación y en caso de presentarse algún servicio no conforme se recordó que registros se debían diligenciar y el procedimiento a seguir.

Posteriormente se continuó socializando e implementando los documentos de los otros procesos en el siguiente orden:

1. Gestión de Calidad.
2. Mercadeo y Afiliaciones.
3. Capacitación.
4. Administrativo.
5. Dirección.
6. Intermediación Laboral.

La ejecución de las actividades operativas de acuerdo a los procedimientos documentados permite retroalimentar continuamente los mismo así como adecuar los demás documentos asociados.

## **8.2 CULTURA DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

La mejora continua es uno de los pilares sobre los que se fundamenta el sistema de gestión de la calidad, esta es una cultura que debe estar presente en todas las actividades de la asociación, la retroalimentación constante con miras a satisfacer continuamente al cliente y superar sus expectativas, teniendo conciencia en que la efectividad en este propósito es determinante en el nivel de competitividad y por lo tanto un aspecto clave para la permanencia de la asociación como entidad de servicios de calidad, esta cultura de mejora continua se evidencia en el correcto tratamiento de los servicios no conformes y de las acciones correctivas y preventivas, también se evidencia la cultura de mejoramiento continuo en la alta dirección al realizarse las revisiones por la dirección y el debido análisis de datos e información en los comités de calidad, para la realización de cada una de estas actividades existen en ASEDUIS Bucaramanga procedimientos documentados, así como todos los recursos que para este fin puedan necesitarse.

## **9. EVALUACION**

Posteriormente a las etapa de documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de ASEDUIS Bucaramanga, se hizo necesaria la evaluación del mismo para conocer el nivel de cumplimiento actual de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000; para realizar esta verificación, se determino la realización de una auditoria interna, una auditoria de seguimiento de la misma y una preauditoria externa que permitieran identificar las no conformidades del SGC para darles tratamiento previamente a la visita del ente certificador, con el fin de garantizar la obtención de la certificación.

### **9.1 AUDITORIAS**

Para la realización de las auditorias internas en ASEDUIS Bucaramanga, se cuenta con un procedimiento de auditorias internas en el que se especifica la realización de una programación anual de auditorias internas, conformando el equipo auditor, y le asigna esta responsabilidad al coordinador de calidad; dentro de este procedimiento también se especifican todas las actividades a realizar para que la auditoria determine si el Sistema de Gestión de la Calidad esta correctamente implementado y se mantiene de manera eficaz, y si este es conforme con las disposiciones planificadas, los requisitos para el SGC establecidos por la organización y los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000

#### **9.1.1 ETAPAS DE LA AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD**

Las etapas de la auditoria interna se presentan a continuación:

##### **Programación.**

Como se especifico anteriormente, dentro del procedimiento auditorias internas se especifica claramente la realización de un cronograma anual de auditorias

internas y el responsable de esta actividad es el coordinador de calidad, esta programación se muestra a continuación en la tabla 14

**Tabla 14.** Programa de Auditorías 2008, ASEDUIS Bucaramanga

<b>N° AUDITORÍA</b>	<b>FECHA AUDITORÍA</b>	<b>PROCESOS A AUDITAR</b>	<b>EQUIPO AUDITOR</b>
Auditoría Interna 001	Agosto 26 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo y Afiliaciones.</li> <li>• Administrativo.</li> </ul>	Ingeniero Jorge Nelson Ramírez
	Agosto 27 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación.</li> <li>• Intermediación Laboral.</li> </ul>	
	Agosto 28 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección.</li> <li>• Gestión de la Calidad.</li> </ul>	
Auditoría Interna 002	Octubre 01 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo</li> <li>• Mercadeo y Afiliaciones</li> </ul>	Lucia Dejanira Martínez Gelvez Auditora Interna SGS
	Octubre 02 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Intermediación Laboral.</li> <li>• Dirección</li> </ul>	
Auditoría Externa de Pre-certificación	Octubre 08 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección.</li> <li>• Mercadeo y Afiliaciones</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Intermediación Laboral.</li> <li>• Administrativo.</li> <li>• Gestión de Calidad.</li> </ul>	Auditor Líder SGS
Auditoría Interna 003	Octubre 28 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo</li> <li>• Mercadeo y Afiliaciones</li> </ul>	Ingeniero Jorge Nelson Ramírez
	Octubre 29 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediación Laboral</li> <li>• Dirección</li> </ul>	
	Octubre 30 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Gestión de la Calidad</li> </ul>	
Auditoría de Certificación	Noviembre 13 y 14 de 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección.</li> <li>• Mercadeo y Afiliaciones</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Intermediación Laboral.</li> <li>• Administrativo.</li> <li>• Gestión de Calidad</li> </ul>	Auditor Líder SGS

Fuente: Autora

### **Planeación.**

En el procedimiento de auditorías internas también se especifica la realización de un plan y programa de auditoría interna realizado por el auditor líder, registrando debidamente el objetivo y el alcance de la auditoría, el equipo auditor y el itinerario; este debe ser revisado y aprobado por el director ejecutivo de la asociación antes de ser comunicado al personal que será auditado.

La primera auditoría interna de ASEDUIS Bucaramanga fue programada para los días 26, 27 y 28 de Agosto de 2008; y el plan y programa de esta auditoría se encuentra en el ANEXO D.

### **Preparación.**

La preparación de la auditoría estuvo a cargo del auditor líder, Ingeniero Jorge Nelson Ramírez, y comprendió actividades como:

- Revisión de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad relevante en el desarrollo de la auditoría.
- Formulación de preguntas
- Registro de aspectos relevantes para verificar durante la auditoría en el plan y programa de la misma.

### **Ejecución.**

La primera auditoría al Sistema de Gestión de la Calidad en ASEDUIS Bucaramanga se realizó en las instalaciones de la asociación en la casona “La Perla” los días 26, 27 y 28 de agosto esta comenzó con una reunión de apertura en la que se comunicó y revisó el plan y programa de la auditoría y se explicó la metodología, actividades a realizar y se solucionaron las dudas del personal, posteriormente se procedió a la recolección de información para verificar la correcta implementación del SGC según los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2000, esta recolección se realizó mediante reuniones con todos los empleados de la asociación participes de cada proceso, posteriormente el auditor revisó los hallazgos de la auditoría y redactó las

conclusiones de la misma, presentando un informe de auditoria en el formato que se implemento en ASEDUIS Bucaramanga. Este informe se encuentra en ANEXO D

### Seguimiento y Mejora.

Partiendo del informe de auditoria interna resultante de la primera auditoria interna, se procedió a analizar las no conformidades detectadas, utilizando el método de direccionamiento único para identificar la causa y eliminarla mediante las actividades especificadas en el procedimiento acciones correctivas, las acciones correctivas resultantes, con su respectivo plan de acción y se relaciona a continuación en la tabla15

**Tabla 15.** Acciones Correctivas Derivadas de Auditoria Interna 001

No Conformidad Detectada	No Acción Correctiva	Plan de Acción.
Existe duplicidad de información en algunos registros del cronograma de la 2ª cohorte	001	Diligenciar el formato cronograma de diplomado con toda la información necesaria, imprimirlo y desechar todas las otras versiones
En el formato CAP – FO -11 no se identifica el módulo y nombre de este que permita su identificación 4.2.4.	002	incluir una casilla en la que se identifique el modulo en el formato CAP-FO-11
La infraestructura referente a hardware no es idónea (equipo obsoleto y sistema de internet nulo) no apto para el trabajo que se realiza en esta área operativa 6.3	003	Mejorar el Hardware y adaptar un punto de internet para el proceso.
Se deben levantar las acciones correctivas para atender los comentarios y sugerencias de las evaluaciones según la clasificación definida en el procedimiento de acciones correctivas y control de producto no conforme 8.5.2. y 8.3	004	Seleccionar las quejas, reclamos y sugerencias existentes a las que se les dará tratamiento y levantar las acciones correctivas pertinentes.

No se evidencia informes de respuesta de estratégica sobre los resultados de la evaluación de cohortes 8.2.1	005	Enviar correos a estratégica pidiéndole informe de respuesta sobre los resultados de la evaluación de cohortes.
No se evidencia coherencia entre el procedimiento de capacitación y los formatos CA-FO -11 calificación módulo CA-FO- 12 calificación diplomado que se entregan al docente para evaluación	006	Actualizar el Procedimiento Logística de Diplomados con la inclusión de los formatos CAP-FO-11 y CAP-FO-12
Se evidencia que el ambiente de trabajo no es el adecuado debido a que la infraestructura física no presenta condiciones óptimas de operación 6.4	007	Gestionar la solución de los problemas de infraestructura física
No se están llenando completamente los formatos de registro de llamadas y afiliaciones, lo cual no permite realizar fácilmente la trazabilidad e identificación del servicio que se presta 7.5.3 – 4.2.4	008	Colocar los formato en versión magnética en la carpeta publica
		Revisar los formatos impresos cada viernes en la tarde
		Analizar los cambios pertinentes en los formatos de mercadeo. Gestionar los cambios definidos en los formatos.
No se evidencia los resultados de las visitas en forma consistente, 8.2.1	009	Gestionar cambio en el documento que permita evidenciar el resultado de la visita en el formato registro de vistas mercadeo.
No se evidencia un criterio unificado de control de documentos y registros 4.2.3 – 4.2.4.	010	Actualizar la carpeta publica con los documentos del sistema
		Crear carpeta registros Telemercadeo en el escritorio de cada uno de los equipos de cómputo del área de mercadeo.
		Guardar en la carpeta registros Telemercadeo ordenados cronológicamente por semana los registros de Telemercadeo a partir del 1 de Julio del 2008.
		Guardar copia impresa de los registros de Telemercadeo en el cajón inferior del puesto de trabajo en la carpeta registros impresos Telemercadeo en orden cronológico y actualizarla con los registros desde el

		primero de julio del 2008. Guardar copia impresa de los registros de visita mercadeo en el cajón inferior del puesto de trabajo en la carpeta registro de visitas mercadeo en orden cronológico y actualizarla con los registros desde el primero de julio del 2008.
		Guardar copia impresa de los registros de inscripción a capacitación de estudiantes por diplomado en el cajón inferior del puesto de trabajo, en orden alfabético
Los formatos de registro no son claros en la validación del servicio si fue prestado SI o NO, 8.2.4	011	Gestionar la inclusión de una casilla de validación del servicio en los formatos de mercadeo
Los accesorios cómo teclados cables y demás componentes de los equipos de computo no están en buen estado.6.3	012	Gestionar el cambio de los componentes de los equipos de computo que no se encuentren en buen estado
El registro de programación de Telemercadeo, afiliaciones y formato de actualización de datos deben permitir mostrar mejor evidencia de su programación 7.1.	013	Diseñar un formato para realizar la programación semanal
Actualizar y mejorar la base de datos 8.4	014	Elaborar el procedimiento administración de la base de datos
El orden y el aseo no se evidencia en todas las áreas de operación	015	Organizar diariamente el puesto de trabajo antes de terminar el horario de trabajo
No se evidencia la aplicación del proceso de control de proveedores en lo referente a selección, evaluación y reevaluación, tampoco se evidencia la descripción de los proveedores que afectan la cadena de valor descrita en el alcance del sistema de gestión. 7.4	016	Diligenciar los formatos del procedimiento de compras para los proveedores que afectan la cadena de valor y que le han vendido bienes o servicios a ASEDUIS Bucaramanga desde el primero de Junio.
Validar el estado de la caja menor 6.1	017	Implementar el arqueo diario de caja dejando registro cada vez que exista movimiento.
La carpeta de cotizaciones se encuentra desactualizada	018	Archivar correctamente las cotizaciones existentes y

		archivar inmediatamente las cotizaciones apenas llegan a ASEDUIS Bucaramanga.
Terminar el manual de funciones y su direccionamiento grafico sobre el organigrama de ASEDUIS Bucaramanga y la actualización de las hojas de vida del personal 6.2.1 – 6.2.2	019	Recolectar las hojas de vida de todo el personal en el formato de hoja de vida de ASEDUIS Bucaramanga
		Finalizar el Manual de Funciones y Responsabilidades
		Direccionar el organigrama de ASEDUIS Bucaramanga al Manual de Funciones y Responsabilidades.
No se evidencian los registros de revisiones gerenciales del SGC 5.6.1 realizados por el comité de calidad.	020	Organizar el archivo de actas de reunión
Se debe actualizar y asegurar el licenciamiento del software y los equipos que componen la infraestructura operacional de ASEDUIS 6.3	021	Actualizar el software de los equipos de ASEDUIS Bucaramanga y verificar que tenga las respectivas licencias.
No se evidencia un programa de capacitación y los debidos soportes de evaluación 6.2.2.	022	Elaborar el programa de capacitación.
		Organizar el archivo de las capacitaciones que se han realizado y mantenerlo actualizado.
La Evaluación de desempeño no se encontraba al día 6.2.2	023	Realizar la evaluación de desempeño
No se evidencio dentro del procedimiento un método o sistema de seguimiento que permita definir o identificar la percepción y validación de la prestación del servicio 7.5.2, 8.2.1.	024	Realizar borrador del procedimiento con los cambios
		Gestionar la modificación del procedimiento INT-PR-02 incluyendo las actividades de seguimiento
		Modificar la caracterización
No se evidencia un indicador cuantitativo o cualitativo que permita identificar la eficacia del proceso 8.1.	025	Presentar hoja del un indicador y entregarlo a coordinación de calidad
		Calcular el indicador desde abril de 2008

La comunicación con el cliente es muy directa y existe la posibilidad que por informal que sea no deje los registros asociados para determinar su eficacia	026	Incluir en el procedimiento administración de la intermediación laboral la comunicación con el tiempo que debe ser por medio de correos electrónicos dejando registro e insistiendo hasta obtener respuesta
No se evidencio un instructivo para realizar el backup administrativo y operativo donde se definan los tiempos para realizar la acción 6.3	027	Incluir el Back up administrativo en el procedimiento administración de la base de datos
Entrenamiento a l área administrativa del manejo del programa de selección y evaluación de proveedores	028	Realizar capacitación sobre el programa de selección y evaluación de proveedores
Se debe realizar un programa de inducción al programa de calendario de ASEDUIS 6.3	029	Realizar capacitación sobre el programa calendario de ASEDUIS Bucaramanga
No se encontró un programa de mantenimiento de equipos de computo 6.3	030	Actualizar el programa de mantenimiento
No se evidencia un licenciamiento de equipos y software	031	Gestionar la compra de las licencias de los equipos de computo
En algunos archivos de capacitación se evidencio duplicidad de información	032	Revisar quincenalmente el archivo de registros de cada proceso
En intermediación laboral no se genera evidencia objetiva de control de archivos que permitan establecer el seguimiento y medición del proceso.	033	Modificar el procedimiento de intermediación laboral aclarando los registros que se deben llevar
En el área de mercadeo no existe unificación de criterios en el manejo, mantenimiento y disposición de archivos	034	Las actividades correspondientes a la acción correctiva 010
La documentación del área de mercadeo no demuestra coherencia en cuanto al llenado de total de los registros en su información.	035	Explicar al equipo de mercadeo le importancia del correcto diligenciamiento de los registros.
No se evidenciaron loa s revisiones gerenciales y sus actas de comité de calidad 5.6.1.	036	Realizar la Revisión por la gerencia utilizando como entrada los hallazgos de la auditoria numero 001
No se evidencio el acta de	037	Realizar el acta de

nombramiento del representante de la dirección 5.5.2		nombramiento del representante de la dirección.
Ajustar los indicadores estratégicos frente a los establecidos en el sistema de gestión 8.2.3	038	Actualizar los indicadores estratégicos en el sistema de gestión de la calidad
No Se evidencia Diseño y Desarrollo en el proceso Capacitación.	039	Definir y comunicar un procedimiento de diseño y desarrollo
		Actualizar los registros del procedimiento de diseño y desarrollo desde el primero de Junio del 2008
No se evidencia descripción de la prestación del servicio ni del seguimiento y medición del sistema en el manual de calidad.	040	Incluir los de la prestación del servicio ni del seguimiento y medición del sistema en el manual de calidad.

Fuente: Autora

### 9.1.2 Preauditoria de Certificación.

La preauditoria de Certificación se realizó en las instalaciones de ASEDUIS Bucaramanga el día xx a las ocho de la mañana y se extendió hasta las cinco de la tarde con una pausa de una hora al medio día, esta se realizó con la participación del auditor externo Ricardo Correa, de SGS quien fue el responsable de la verificación de la correcta implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la asociación y del cumplimiento de los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2000; posteriormente el auditor se reunió individualmente con el líder de cada uno de los procesos, acompañado por la coordinadora de calidad inspeccionando los documentos y una muestra aleatoria de los registros del proceso.

Finalmente se realizó una reunión de cierre con el auditor, quien informó verbalmente los hallazgos de la auditoría, y posteriormente envió el informe de la auditoría para que se le diera pronto tratamiento a las no conformidades detectadas, a partir de este informe se levantaron las acciones correctivas relacionadas en la tabla 16

**Tabla 16.** Acciones Correctivas Derivadas de la Preauditoria de Certificación.

No Conformidad Detectada	No Acción Correctiva	Plan de Acción.
No se evidenciaron controles sobre la política y los objetivos de calidad, así mismo de la visión y la misión de la organización como documentos del sistema de gestión de la calidad.	042	Gestionar el cambio de los documentos publicados por unos que incluyan la versión.
La definición de la responsabilidad y autoridad del personal debe ser responsabilidad de la alta dirección, por lo tanto debería ser una actividad asociada al proceso de dirección.	043	<p>Asociar la definición de la responsabilidad y autoridad del personal al proceso de dirección y especificarlo en la caracterización.</p> <p>Eliminar la definición de la responsabilidad y autoridad del personal de la caracterización del proceso administrativo, así como del procedimiento Talento Humano ADM-PR-16.</p>
Debería documentarse los intervalos planificados para realizar la revisión por la dirección.	044	<p>Debería documentarse los intervalos planificados para realizar la revisión por la dirección.</p> <p>Debería documentarse los intervalos planificados para realizar la revisión por la dirección.</p> <p>Debería documentarse los intervalos planificados para realizar la revisión por la dirección.</p>
No se cuenta con metodologías apropiadas para revisar los requisitos relacionados con el producto (Servicio), concretamente para el servicio de capacitación cuando se trata de diplomados.	045	<p>Gestionar la evaluación de un formato en el que se consignen los requisitos de las empresas cuando quieren comprar una capacitación.</p> <p>Incluir en el procedimiento las actividades correspondientes a la evaluación de los requisitos de las empresas y sus respectivos registros.</p>
Se carece de metodologías para medir la satisfacción del cliente, concretamente en el servicio de afiliaciones	046	Se carece de metodologías para medir la satisfacción del cliente, concretamente en el servicio de afiliaciones

		Se carece de metodologías para medir la satisfacción del cliente, concretamente en el servicio de afiliaciones
No se cuenta con resultados a la fecha del desempeño del proceso en relación con el indicador “incremento de clientes”, aun cuando se cuenta con los datos suficientes.	047	Introducir los valores, correspondientes al número de asociados por año, en el Formato presentación de indicadores, y realizar el respectivo análisis.
No se evidencia la identificación de los servicios no conformes potenciales de cada servicio con el fin de crear en el personal respectivo, la conciencia y el compromiso de reportarlos en el evento de que ocurran con el fin de obtener datos para la respectiva toma de decisiones.	048	Documentar los servicios no conformes potenciales por proceso y comunicarlos.
		Realizar una capacitación sobre servicio no Conforme
Falencias en la definición de los objetivos del proceso en la caracterización.	049	Ajustar los objetivos del proceso administración en la caracterización.
		Ajustar los objetivos de los procedimientos del proceso administración, acordes con la caracterización del mismo.
No se tenía claridad en el diligenciamiento del formato por lo que no se dejó registro de la inducción realizada a la profesional en gestión empresarial Marely González	050	Diligenciar el formato “inducción de personal” según la inducción realizada a Marely González
Para la auditoria de certificación debe haberse realizado la evaluación del desempeño, así se tenga establecido en el respectivo procedimiento que se hará anualmente.	051	Programar la evaluación de desempeño para tener los resultados antes de la auditoria de certificación.
El programa de capacitaciones no es coherente con la evaluación del desempeño según procedimiento respectivo, igualmente tener en cuenta que las necesidades de formación no se detectan únicamente mediante esta fuente sino de otras tales	052	Alinear el cronograma de capacitaciones con los resultados de la evaluación de desempeño.
		Añadir a la caracterización del proceso administrativo que las necesidades de capacitación se pueden detectar en fuentes

<p>como resultados de auditorías internas, retroalimentación con el cliente, desempeño de los procesos (incumplimiento con las metas) y revisión por la dirección entre otras.</p>		<p>distintas a la evaluación de desempeño.</p>
<p>No se evidencia la aplicación del procedimiento de talento humano, en las últimas personas contratadas.</p>	<p>053</p>	<p>Añadir al procedimiento de talento humano que las necesidades de capacitación se pueden detectar en fuentes distintas a la evaluación de desempeño.</p> <p>Organizar los registros de la aplicación del procedimiento Talento Humano en la selección de personal para la última persona contratada.</p>
<p>No se evidenció aplicación del formato “hoja de vida” referido en el proceso respectivo, este debería usarse principalmente para los equipos de computo por ser considerados de alto impacto sobre la calidad del servicio.</p>	<p>054</p>	<p>Realizar el Formato “hoja de vida de equipo”</p> <p>Actualizar el formato con los datos de los equipos existentes en ASEDUIS Bucaramanga</p>
<p>Adecuar las actividades de mantenimiento descritas en el proceso respectivo.</p>	<p>055</p>	<p>Ajustar la sección referente a mantenimiento en la caracterización del proceso administrativo.</p>

## 9.2 Revisiones al Sistema de Gestión de la Calidad.

Adicionalmente a las auditorias, la organización debe verificar el correcto desempeño del SGC y asegurar la mejora continua mediante el análisis de los datos arrojados por el mismo como el comportamiento de los indicadores de gestión, con este fin la dirección ejecutiva de ASEDUIS Bucaramanga programa revisiones por parte de la gerencia con sus respectivas actas dos veces al año, adicionales a los comités de calidad en los que se verifica mensualmente el comportamiento de cada uno de los procesos mediante la evaluación y análisis de los indicadores de gestión.

## **10. RETROALIMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

El sistema de Gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga se retroalimenta continuamente; desde su implementación se siguieron mecanismos como los otorgados por los procedimientos del proceso Gestión de Calidad, principalmente el de Gestión de Documentos, con el que se evidenció la participación de todos los empleados y que sirvió como ejemplo del impacto de la cultura de mejora continua en la operación cotidiana y en la satisfacción del cliente, posteriormente los planes de mejora derivados de los hallazgos de las auditorias internas y los evidenciados en los comités de calidad fortalecieron el sistema.

Tal y como se expuso previamente, en cada una de las etapas del proyecto se detectaron las necesidades en la operación de ASEDUIS Bucaramanga para cumplir con los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2000 y de esta forma aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la eficacia en la operación, así como dotar a la dirección de información suficiente y adecuada para tomar decisiones e implantar planes de mejora continuamente.

## CONCLUSIONES

La documentación, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en ASEDUIS Bucaramanga, fue un proceso largo y complejo que requirió de la participación de todo el personal de la asociación, pero que finalmente evidenció su efectividad generando un mayor grado de satisfacción, no solamente en el cliente sino también al interior de la asociación, que reconoce en el sistema un medio de formalizar la responsabilidad de las actividades y asegurar su cumplimiento, y de tener disponible toda la información necesaria para la operación cotidiana.

Durante la realización de este proyecto se evidenció que la norma es genérica pero clara en sus requisitos, y permite a las organizaciones adaptarlas tanto a su operación como a su cultura intrínseca sin importar el tipo de producto, o en este caso, servicio que ofrezca al cliente, permitiéndole integrar los requisitos propios de la alta dirección y lineamientos particulares, sin excluirlos y asegurando su claro establecimiento y cumplimiento dentro de la operación al ser requisitos cuyo cumplimiento se verifica al igual que los requisitos de la norma.

También se evidenció la factibilidad de integrar requisitos legales y el requerimiento de la evaluación de los requisitos de los clientes, permitiendo que la organización identifique requisitos que podrían pasar desapercibidos de no ser por el registro y evaluación de los mismos.

El trabajo de grado modalidad práctica empresarial, permite al estudiante aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, paralelamente a estimular una integración en el mundo laboral, en ASEDUIS Bucaramanga se encontró un espacio propicio para la aplicación de distintos conceptos y herramientas producto de la formación académica en Ingeniería Industrial, al

permitir la modificación y adaptación de los procesos según sugerencias, proveyendo de asesoría y acompañamiento profesional en todo momento para validar los conocimientos aplicados y de esta manera afianzarlos en su cultura ingenieril.

El objetivo general de esta proyecto que es documentar, implementar y evaluar los procesos de ASEDUIS Bucaramanga con base en los lineamientos de la norma NTC-ISO 9 001: 2000, se evidencia en el cumplimiento de los objetivos específicos relacionados a continuación:

- La realización de un diagnóstico de la situación inicial de ASEDUIS Bucaramanga, para conocer su estado inicial en lo correspondiente a la norma NTC ISO 9001:2000, y así identificar y fortalecer los procedimientos desarrollados en sus proceso se evidencia en el capítulo cinco.
- La documentación de los procesos desarrollados en ASEDUIS Bucaramanga por medio de la identificación y revisión de la información existente para establecer mejoras crear nuevos documentos que garanticen que los procesos internos se lleven a cabo bajo de acuerdo a los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000 se evidencia en el capítulo siete.
- La sensibilización del personal que hace parte de ASEDUIS Bucaramanga a través de capacitaciones que faciliten la incorporación de los conceptos de calidad en la operación normal de los procesos identificados se relaciona en el capítulo seis, ítem siete.
- La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad dentro de ASEDUIS Bucaramanga con base en los procedimientos ajustados, los documentos elaborados y los requisitos establecidos de acuerdo a la Norma NTC-ISO 9001:2000, se evidencia en el capítulo ocho.
- La implementación de acciones correctivas y preventivas, con el fin de eliminar no conformidades en la documentación se evidencia en el seguimiento y mejora después de cada auditoria.
- El acompañamiento a ASEDUIS Bucaramanga en la realización de dos

auditorias internas con el fin de identificar oportunidades de mejora e implementarlas se realizo con la auditoria interna 001 y su posterior auditoria interna de seguimiento para verificar el cierre de las acciones correctivas.

- Durante todo el proyecto se preparo a ASEDUIS Bucaramanga para la Auditoria de Certificación que esta programada para Noviembre del 2008, en la cual la estudiante en practica hará el acompañamiento como Coordinadora de Calidad.

## RECOMENDACIONES

A continuación se presenta una serie de recomendaciones, producto del trabajo realizado, para mantener el sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga y mejorarlo continuamente.

- Se recomienda a la dirección de la asociación mantener el compromiso y entusiasmo demostrado desde el inicio de este proceso, asignando los recursos y promoviendo la mejora continua.
- Se recomienda que se incentive la identificación de no conformidades potenciales y se les de tratamiento con sus respectivas acciones preventivas para continuar con la mejora en el desempeño del sistema.
- Se recomienda que se continúe con el análisis periódico del desempeño del sistema para identificar problemas a tiempo e identificar oportunidades de mejora.
- Se recomienda diseñar e incluir en el cronograma de capacitaciones, refuerzos sobre la norma NTC ISO 9001:2000 y el sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga.
- Finalmente debido a la cantidad de servicios ofrecidos por ASEDUIS Bucaramanga, se recomienda la asignación de un profesional para que lidere el proceso de gestión de la calidad en la asociación para preservar la cultura de calidad en la prestación de sus servicios.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- ROURE B. JUAN, MOÑINO MANEL, RODRIGUEZ-BADAL MIGUEL. La Gestión por Procesos. Ediciones Folio, S.A. 1997.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. NTC ISO 9000. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario, Bogotá D.C. ICONTEC 2005.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. NTC ISO 9001. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos, Bogotá D.C. ICONTEC 2000.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. NTC ISO 9004. Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño, Bogotá D.C. ICONTEC 2000.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. NTC ISO 19011. Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para las auditorías de calidad, Bogotá D.C. ICONTEC 2000.
- MATERIAL DEL DIPLOMADO EN MODELOS INTEGRADOS PARA LA GESTION ORGANIZACIONAL HSEQ “SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001:2000 14001:2004 Y OHSAS 18001:2007”
- ISO 9004:2000. QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS. GUIDELINES FOR PERFORMANCE IMPROVEMENTS, GINEBRA, 2000
- LA GESTIÓN POR LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA, Canela, José Ruiz
- ISO 9001:2000, QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS. REQUIREMENTS, Ginebra, 2000.

- THE KNOWING-DOING GAP, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, Pfeffer, Jeffrey / Sutton, Robert,
- ISO 9004:2000. QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS. GUIDELINES FOR PERFORMANCE IMPROVEMENTS, Ginebra, 2000

Páginas Web consultadas:

- [www.conocimientoweb.net/portal/article73.html](http://www.conocimientoweb.net/portal/article73.html)
- [www.cna.gov.co](http://www.cna.gov.co)
- [www.icontec.org.co](http://www.icontec.org.co)
- [www.iram.com.ar/documentos/certificacion/sistemas/iso9000\\_2000/calidad.pdf](http://www.iram.com.ar/documentos/certificacion/sistemas/iso9000_2000/calidad.pdf)
- <http://www.iram.com.ar/Boletin/Boletin%20archivos/Enero-05/2.htm>
- [www.mincultura.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo126DocumentNo228.pdf](http://www.mincultura.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo126DocumentNo228.pdf)
- [www.mollabs.com/archivos/calidad.pdf](http://www.mollabs.com/archivos/calidad.pdf)
- [www.prevencionintegral.com/aplicaciones/deming/hacer.gif](http://www.prevencionintegral.com/aplicaciones/deming/hacer.gif)
- [www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0872003.htm](http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0872003.htm)
- <http://www.iso.org/iso/home.htm>
- [www.portalcalidad.com](http://www.portalcalidad.com)

## ANEXOS

### ANEXO A Caracterizaciones de los procesos de ASEDUIS Bucaramanga

#### 1. Administrativo.

 <b>ASEDUIS BUCARAMANGA</b>	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>ADM-CA-01</b>
Fecha: 14 de Octubre de 2008	Versión: 02	Página 99 de 163

<b>NOMBRE DEL PROCESO: ADMINISTRATIVO</b>	<b>TIPO DE PROCESO:</b> ESTRATEGICO <input type="checkbox"/> OPERATIVOS <input type="checkbox"/> APOYO <input checked="" type="checkbox"/>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>OBJETIVOS :</b></li> <li>▪ Proveer Materiales e Insumos para la realización de las actividades de ASEDUIS Bucaramanga, que cumplan con las especificaciones de compra.</li> <li>▪ Mantener en condiciones óptimas la infraestructura y equipos para el desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>▪ Gestionar e implementar estrategias que permitan cumplir con los requerimientos del personal de la asociación, promoviendo su desarrollo humano, laboral y profesional.</li> </ul>					
<b>ROCESOS DE ENTRADAS</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>CICLO PHVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>PROCESOS SALIDAS</b>
			Compras		
Procesos del sistema de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de bienes y/o servicios.</li> <li>• Presupuesto.</li> </ul>	<b>P</b>	1. Identificar y Evaluar la necesidad de adquisición de un bien y/o servicio. 2. Determinar criterios para seleccionar, evaluar y reevaluar proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien servicio y/o comprado.</li> </ul>	Procesos del Sistema Gestión de Calidad

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de Mantenimiento de un Equipo o de Infraestructura.</li> </ul>	H	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar proveedores.</li> <li>2. Solicitar y Analizar las cotizaciones.</li> <li>3. Realizar la compra.</li> <li>4. Evaluar y reevaluar el desempeño de los proveedores.</li> <li>5. Ubicación de lo comprado, si se requiere.</li> </ol>		
		V	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación de lo de comprado</li> <li>2. Verificación del desempeño del proveedor</li> </ol>		
		A	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora según los resultados obtenidos.</li> </ol>		
		<b>Mantenimiento</b>			
		P	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar y Evaluar la necesidad de mantenimiento de equipos e infraestructura.</li> <li>2. Programar mantenimiento de equipos e infraestructura.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura y equipos en óptimas condiciones.</li> </ul>	

		H	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar mantenimiento de equipos e infraestructura</li> <li>2. Realizar y Actualizar hoja de vida de equipos.</li> </ol>		
		V	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación del cumplimiento del programa de mantenimiento</li> </ol>		
		A	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora según los resultados obtenidos.</li> </ol>		
		<b>Talento Humano</b>			
		P	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar la necesidad de contratación del personal</li> <li>3. Identificar necesidades de capacitación</li> <li>4. Programar capacitaciones</li> <li>5. Determinar los criterios para evaluar el desempeño laboral</li> <li>6. Programar actividades de clima organizacional</li> </ol>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacante o creación de nuevo puesto</li> <li>• Necesidad de actualización</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal competente para</li> </ul>	

	<p>profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de crear y mantener un ambiente armonioso en el desarrollo de las labores</li> <li>• Evaluaciones de desempeño</li> <li>• Hojas de Vida</li> </ul>	<p>H</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de hojas de vida</li> <li>2. Revisión de Hojas de Vida</li> <li>3. Preselección y selección del personal</li> <li>4. Contratación de personal</li> <li>5. Programar y realizar inducción</li> <li>6. Gestionar y Ejecutar programa de capacitación</li> <li>7. Evaluar desempeño del personal</li> <li>8. Ejecutar programa de clima organizacional</li> <li>9. Afiliaciones al Sistema de Seguridad Social</li> </ol>	<p>desempeñar el cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Clima organizacional sano</li> <li>• Personal orientado en las áreas emocional, familiar y social</li> <li>• Personal evaluado</li> <li>• Programa de capacitación ejecutado</li> <li>• Afiliaciones al Sistema de Seguridad Social</li> <li>• Contrato laboral</li> <li>• Hojas de Vida recepcionadas y revisadas.</li> </ul>	
		<p>V</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de Desempeño del personal.</li> <li>2. Verificar la eficacia del proceso mediante la medición de indicadores</li> <li>3. Cumplimiento y seguimiento del programa de capacitación y/o inducción</li> <li>4. Cumplimiento de perfiles</li> </ol>		
		<p>A</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar resultados de la verificación de las actividades y del indicador del proceso.</li> <li>2. Definir e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora según los resultados obtenidos.</li> </ol>		

<p><b>RECURSOS</b></p> <p>Oficina Computador Muebles de oficina Papelería Talento humano Recursos Financieros</p>	<p><b>RESPONSABLES</b> Coordinador Administrativo. Director Ejecutivo.</p> <p><b>COLABORADORES</b> Todo el personal de ASEDUIS.</p>	<p><b>Requisitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma NTC - ISO 9001:2000 numerales 6.2, 6.3, 6.4, 7.4, 7.5.5, 8.2.3, 8.3, 8.4, 8.5</li> <li>• Requisitos de ley (DIAN, IVA, otros)</li> <li>• Los definidos por la Asociación.</li> <li>• Ley 1010 de 2006</li> <li>• Ley 100 de 1993</li> <li>• Código Sustantivo de Trabajo</li> </ul>	<p><b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cumplimiento del Programa de Mantenimiento.</li> <li>• Nivel de cumplimiento del Programa de Capacitaciones.</li> </ul>
<p><b>SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Seguimiento al desempeño de los proveedores.</li> <li>❖ Seguimiento al mantenimiento de infraestructura y equipos.</li> <li>❖ Auditorias Internas de Calidad.</li> <li>❖ Seguimiento a la actualización de hojas de vida.</li> <li>❖ Seguimiento a la eficacia de las capacitaciones.</li> <li>❖ Revisiones por la Dirección.</li> <li>❖ Evaluación de desempeño del personal.</li> </ul>		<p><b>REGISTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Solicitud de compra <a href="#">ADM-FO-03</a></li> <li>❖ Contrato de Servicios <a href="#">ADM-FO-05</a></li> <li>❖ Formato listado de proveedores seleccionados <a href="#">ADM-FO-07</a></li> <li>❖ Formato de Selección de Proveedor <a href="#">ADM-FO-08</a></li> <li>❖ Formato Autorización Transferencia Electrónica <a href="#">ADM-FO-09</a></li> <li>❖ Formato Solicitud de Cotizaciones <a href="#">ADM-FO-10</a></li> <li>❖ Formato evaluación y reevaluación de proveedores <a href="#">ADM-FO-11</a></li> <li>❖ Formato de Evaluación de ASEDUIS Bucaramanga como Cliente. <a href="#">ADM-FO-12</a></li> <li>❖ Formato Información de Proveedores <a href="#">ADM-FO-13</a></li> <li>❖ Programa de Mantenimiento <a href="#">ADM-FO-15</a></li> <li>❖ Formato Entrevista <a href="#">ADM-FO-18</a></li> <li>❖ Convenio Interinstitucional <a href="#">ADM-FO-</a></li> </ul>	<p><b>DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Procedimiento Compras <a href="#">ADM-PR-02</a></li> <li>❖ Guía para la selección, evaluación y reevaluación de Proveedores. <a href="#">ADM-GU-06</a></li> <li>❖ Procedimiento Mantenimiento de equipos e infraestructura <a href="#">ADM-PR-14</a></li> <li>❖ Procedimiento Talento Humano. <a href="#">ADM-PR-16</a></li> <li>❖ Manual de Funciones y Responsabilidades <a href="#">ADM-MA-17</a></li> </ul>

	<p>19</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Formato Inducción de Personal ADM-FO-20</li><li>❖ Formato Evaluación de Desempeño ADM-FO-21</li><li>❖ Formato Nivel de Desempeño ADM-FO-22</li><li>❖ Formato Plan de Capacitación ADM-FO-23</li></ul> <p>Formato de seguimiento de capacitaciones ADM-FO-24</p>	
--	---	--

## 2. Capacitación

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO CAPACITACION</b>			<b>CAP-CA-10</b>
	Fecha: 30 de Septiembre de 2008	Versión: 02	Página 105 de 163	

<b>NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN</b>			<b>TIPO DE PROCESO:</b> ESTRATEGICO <input type="checkbox"/> OPERATIVOS <input checked="" type="checkbox"/> APOYO <input type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>OBJETIVO :</b></li> <li>▪ Brindar Servicios de Capacitación de acuerdo a los requisitos pactados entre el cliente y ASEDUIS Bucaramanga.</li> </ul>					
PROCESOS DE ENTRADAS	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo y Afiliaciones</li> <li>• Administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de Participantes matriculados en el Diplomado.</li> <li>• Diplomas Impresos.</li> </ul>		<b>LOGÍSTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe General del Diplomado.</li> <li>• Listado de Estudiantes que aprobaron el diplomado</li> <li>• Diplomas Impresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección.</li> <li>• Administrativo.</li> <li>• Clientes</li> </ul>
		<b>P</b>	1. Diseño y desarrollo de los programas de capacitación. <b>CAP-PR-13</b> 1.1. Organizar cronograma diplomado. 1.2. Planear Logística de Diplomados. 1.3. Planear entrega de Material con el coordinador académico.		
		<b>H</b>	1. Ejecutar la Logística		

			<p>de cada clase. CAP-PR-05</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Entregar el Material a los Participantes del Diplomado.</li> <li>Tomar asistencia en cada clase.</li> <li>Aplicar el formato Evaluación Diplomados.</li> <li>Elaborar el informe general del diplomado.</li> </ol>		
		V	<ol style="list-style-type: none"> <li>Verificar que todos los participantes del diplomado reciban el material.</li> <li>Verificar la asistencia de los participantes al diplomado.</li> </ol>		
		A	<ol style="list-style-type: none"> <li>Analizar resultados de la verificación de las actividades y del indicador del proceso.</li> </ol>		
<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>1. REQUISITOS</b>		<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>	
Oficina Computador Internet Teléfono Muebles de oficina	Asistente de Logística Académica.  <b>COLABORADORES</b>  Coordinador Administrativo.	Norma NTC ISO 9001:2000 numerales 4.2.3, 4.2.4, 7.2.2, 7.2.3, 7.5.1.		Satisfacción del Cliente	

Papelería Talento humano	Director Ejecutivo.		
<p><b>SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verificación de la asistencia de los participantes al diplomado.</li> <li>❖ Verificación de la entrega del material a los participantes del diplomado.</li> <li>❖ Evaluación del diplomado</li> <li>❖ Quejas Reclamos y Sugerencias.</li> </ul>		<p><b>REGISTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formato Asistencia a Diplomados <a href="#">CAP-FO-01</a></li> <li>❖ Formato Entrega de Material <a href="#">CAP-FO-02</a></li> <li>❖ Acuerdo Para la Entrega de Servicios <a href="#">CAP-ES-03</a></li> <li>❖ Formato Evaluación Diplomados <a href="#">CAP-FO-04</a></li> <li>❖ Formato Tabulación Evaluación Diplomados <a href="#">CAP-FO-06</a></li> <li>❖ Formato Cronograma Diplomados <a href="#">CAP-FO-07</a></li> <li>❖ Informe General Diplomado <a href="#">CAP-FO-08</a></li> <li>❖ Listado Aprobación Diplomado <a href="#">CAP-FO-09</a></li> </ul>	<p><b>DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Procedimiento Logística de Diplomados <a href="#">CAP-PR-05</a></li> <li>❖ Procedimiento Diseño y Desarrollo de Capacitación <a href="#">CAP-PR-13</a></li> </ul>

### 3. Dirección

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DIRECCION</b>			<b>DIR-CA-01</b>
	Fecha: 14 de Octubre de 2008	Versión: 01	Página 108 de 163	

<b>NOMBRE DEL PROCESO: DIRECCIÓN.</b>			<b>TIPO DE PROCESO:</b> ESTRATEGICO <input checked="" type="checkbox"/> OPERATIVOS <input type="checkbox"/> APOYO <input type="checkbox"/>		
<p>▪ <b>OBJETIVO :</b></p> <p>▪ Asegurar la planificación y revisión del Sistema de Gestión de la Calidad de ASEDUIS Bucaramanga para su conveniencia, adecuación y eficacia. La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema incluyendo la política y objetivos de calidad.</p>					
PROCESOS DE ENTRADAS	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS SALIDAS
Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos del cliente, de ley y de la organización</li> <li>• Informes de Auditorias</li> <li>• Anteriores Revisiones por la Dirección</li> <li>• Desempeño de los procesos y conformidad del producto</li> <li>• Evaluación de la percepción del cliente</li> <li>• Quejas, reclamos y sugerencias del cliente</li> <li>• Estado de Acciones Correctivas y</li> </ul>	<b>DIRECCION</b>	<b>DIRECCION</b>	▪	Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad
		<b>P</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación de las revisiones gerenciales</li> <li>2. Planificación de las revisiones gerenciales</li> <li>3. Establecer la Misión, Visión, Política, Objetivos de calidad e indicadores de calidad.</li> <li>4. Definir los mecanismos de comunicación intern</li> <li>5. Definir mecanismos de medición de satisfacción del cliente y las partes interesadas</li> </ol>		

	<p>Preventivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios que puedan afectar el Sistema de Gestión de Calidad</li> <li>• Informe General de Diplomado.</li> </ul>	<b>P</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Planificar el sistema de gestión de la calidad</li> <li>7. Planificar la identificación de los cambios que afectan el sistema.</li> <li>8. Solicitud de la asignación presupuestal.</li> <li>9. Definición de funciones, autoridades, competencia y habilidades del personal.</li> </ol>		
		<b>H</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación y seguimiento al desempeño del proceso.</li> <li>2. Implementar y controlar los documentos del sistema</li> <li>3. ...Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora</li> <li>4. ...Controlar no conformidades</li> </ol>		

		V	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento y control de las acciones planteadas.</li> <li>2. Revisión de la planificación de los procesos y definición de responsabilidades y recursos</li> <li>3. Verificar el estado de actualización de los documentos en uso</li> <li>4. Verificar el diligenciamiento y la implementación de los registros</li> <li>5. Verificar el estado de las acciones correctivas y preventivas</li> <li>6. Verificar el estado de acciones de mejora</li> <li>7. Verificar la efectividad de las acciones tomadas</li> </ol>		
		A	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora según los resultados obtenidos.</li> <li>2. Acciones a tomar en el Sistema de Gestión de la Calidad</li> </ol>		
<p align="center"><b>RECURSOS</b></p> <p>Oficina Computador Internet Teléfono Muebles de oficina Papelería Talento humano Recursos Financieros.</p>	<p align="center"><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Dirección Ejecutiva</p> <p align="center"><b>COLABORADORES</b></p> <p>Coordinador de Calidad Responsables de los procesos</p>		<p align="center"><b>REQUISITOS</b></p> <p>Norma NTC ISO 9001:2000 numerales 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 6.1, 8.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.3, 8.4, 8.5</p>		<p align="center"><b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b></p>

<b>SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO</b>	<b>REGISTROS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Auditorias internas</li> <li>❖ Seguimiento a la eficacia de las acciones correctivas / preventivas emprendidas</li> <li>❖ Seguimiento a planes de mejora</li> <li>❖ Seguimiento al cumplimiento de los objetivos de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Acta de Revisión por la Gerencia <span style="color: blue;">DIR-FO-03</span></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Procedimiento Revisión por la Dirección. <span style="color: blue;">DIR-PR-02</span></li> </ul>

#### 4. Gestión de Calidad

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>		<b>CAL-CA-05</b>
	Fecha: 10 de marzo de 2008	Versión: 01	Página 112 de 163

<b>NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>			<b>TIPO DE PROCESO:</b> ESTRATEGICO <input type="checkbox"/> OPERATIVOS <input type="checkbox"/> APOYO <input checked="" type="checkbox"/>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>OBJETIVOS :</b></li> <li>▪ Gestionar el adecuado control de los documentos internos y externos a la asociación.</li> <li>▪ Mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad mediante la identificación y el control de no conformidades, la Implementación de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora, y la realización de Auditorias Internas de Calidad.</li> </ul>					
PROCESOS DE ENTRADAS	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS SALIDAS
Dirección. Mercadeo y afiliaciones. Capacitación. Intermediación Laboral. Administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de mejoras o cambios en la documentación del sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS Bucaramanga.</li> <li>• Control de documentos internos y externos</li> <li>• Identificación de producto no conforme</li> <li>• Informe de auditorias anteriores</li> </ul>	<b>P</b>	<b>CALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Manual de calidad y demás documentos</li> <li>• Informe de Auditoria Interna</li> <li>• Planes de Acción</li> <li>• Planes de</li> </ul>	Procesos del Sistema Gestión de Calidad
			1. Identificar la necesidad de creación, modificación o anulación de documentos. 2. Definir los procedimientos necesarios para el control de documentos internos y externos.		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de Evaluación de la satisfacción del cliente</li> <li>• Quejas y reclamos del cliente</li> <li>• Informe de revisión por la Dirección</li> <li>• Desempeño de los procesos y conformidad del producto</li> <li>• Requisitos del cliente, de ley y de las partes interesadas</li> <li>• Resultados de Evaluación de la satisfacción de las partes interesadas</li> </ul>	P	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Programar auditorias internas de calidad.</li> <li>4. Identificar las causas de las no conformidades reales o potenciales.</li> <li>5. Definir acciones de mejora.</li> <li>6. Definir acciones correctivas y preventivas</li> </ol>	<p>Mejoramiento de Auditoria</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Auditoria</li> <li>▪ Procesos mejorados.</li> </ul>	
		H	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar y controlar los documentos del Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>2. Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora.</li> <li>3. Controlar No Conformidades.</li> <li>4. Realizar auditorias internas de calidad</li> </ol>		

		<p><b>V</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el estado de actualización de los documentos en uso.</li> <li>2. Verificar el diligenciamiento y la implementación de los registros.</li> <li>3. Verificar el estado de las acciones correctivas y preventivas.</li> <li>4. Verificar el estado de acciones de mejora.</li> <li>5. Verificar la efectividad de las acciones tomadas.</li> </ol>		
		<p><b>A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar resultados de la verificación de las actividades y del indicador del proceso.</li> <li>2. Definir e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora según los resultados obtenidos.</li> </ol>		
<p><b>RECURSOS</b></p> <p>Oficina Computador Muebles de oficina Papelería Talento humano</p>	<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Coordinador de Calidad.</p> <p><b>COLABORADORES</b></p> <p>Dirección Ejecutiva Todo el personal de ASEDUIS.</p>	<p><b>REQUISITOS</b></p> <p>Norma NTC ISO 9001:2000 numerales 4.1, 4.2, 8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.3, 8.4, 8.5</p>	<p><b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de eficacia de las acciones correctivas y preventivas</li> </ul>	

SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO	REGISTROS	DOCUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Satisfacción del cliente</li> <li>❖ Auditorías internas</li> <li>❖ Revisiones por la Gerencia</li> <li>❖ Seguimiento a la eficacia de las acciones correctivas / preventivas emprendidas</li> <li>❖ Seguimiento al programa de auditorías</li> <li>❖ Seguimiento a los planes de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ CAL-FO-04 Listado Maestro de Registros.</li> <li>❖ CAL-FO-06 Formato Gestión de Documentos.</li> <li>❖ CAL-FO-07 Listado Maestro de Documentos</li> <li>❖ CAL-FO-08 Formato Asistencia a Capacitación.</li> <li>❖ CAL-FO-09 Formato Acta de Reunión.</li> <li>❖ CAL-FO-15 Formato Servicio no Conforme.</li> <li>❖ CAL-FO-16 Tratamiento Quejas, Reclamos y Sugerencias.</li> <li>❖ CAL-FO-17 Listado Maestro de Documentos Externos.</li> <li>❖ CAL-FO-18 Programa de Auditoría.</li> <li>❖ CAL-FO-21 Plan de Auditorías.</li> <li>❖ CAL-FO-22 Lista de Verificación.</li> <li>❖ Informe de Auditoría.</li> <li>❖ CAL-FO-23 Formato Informe de Auditoría.</li> <li>❖ CAL-FO-24 Formato Control de las no Conformidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ CAL-GU-01 Guía Elaboración Documentos.</li> <li>❖ CAL-PR-02 Procedimiento Control de Documentos.</li> <li>❖ CAL-PR-03 Procedimiento Control de Registros.</li> <li>❖ CAL-PR-14 Producto No Conforme</li> <li>❖ CAL-PR-10 Procedimiento Acciones Correctivas.</li> <li>❖ CAL-PR-13 Procedimiento Acciones Preventivas.</li> <li>❖ CAL-PR-19 Procedimiento Auditorías Internas</li> <li>❖ CAL-MA-20 Manual de Calidad.</li> </ul>

## 5. Intermediación Laboral

	<b>CARACTERIZACIÓN INTERMEDIACION LABORAL</b>			<b>INT-CA-01</b>
	Fecha: 22 de Agosto de 2008	Versión: 01	Página 116 de 163	

<b>NOMBRE DEL PROCESO: INTERMEDIACIÓN LABORAL</b>		<b>TIPO DE PROCESO:</b> ESTRATEGICO <input type="checkbox"/> OPERATIVOS <input checked="" type="checkbox"/> APOYO <input type="checkbox"/>			
<p>▪ <b>OBJETIVO :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Captar las oportunidades laborales del mercado, seleccionar las hojas de vida que se ajustan a los cargos y enviarlas a las empresas solicitantes, brindando la posibilidad de participar en las convocatorias a los egresados UIS.</li> <li>▪ Proporcionar a las empresas una forma rápida y eficiente, hojas de vida de personas egresadas de la UIS, de acuerdo a un determinado perfil.</li> </ul>					
<b>PROCESOS DE ENTRADAS</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>CICLO PHVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>PROCESOS SALIDAS</b>
			<b>DIRECCION</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hojas de Vida.</li> <li>▪ Requerimientos de los Clientes.</li> </ul>	<b>P</b>	2. Promover la actualización de las hojas de vida.		
		<b>H</b>	1. Seleccionar las hojas de vida idóneas para los cargos de acuerdo a las características de la solicitud. 2. Enviar las Hojas de Vida a las empresas.		

		V	1. verificar si las empresas vincularon a los candidatos propuestos por ASEDUIS Bucaramanga.		
		A	1. Definir e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora según los resultados obtenidos.		
<p align="center"><b>RECURSOS</b></p> <p>Oficina Computador Internet Teléfono Muebles de oficina Papelería Talento humano</p>	<p align="center"><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Dirección Ejecutiva</p> <p align="center"><b>COLABORADORES</b></p> <p>Coordinador de Calidad Responsables de los procesos</p>	<b>REQUISITOS</b>		<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>	
		Norma NTC ISO 9001:2000 numerales 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 6.1, 8.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.3, 8.4, 8.5		Eficacia en Oferta laboral	
<p align="center"><b>SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO</b></p> <p>❖ Monitoreo del tiempo de procesamiento de las solicitudes de oferta laboral.</p>		<b>REGISTROS</b>		<b>DOCUMENTOS</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de Datos de Oportunidades Laborales.</li> <li>• Base de Datos Hojas de Vida</li> <li>• Registros de outlook</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento Intermediación Laboral <a href="#">INT-PR-02</a></li> </ul>	

## 6. Mercadeo y Afiliaciones


	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO MERCADEO Y AFILIACIONES</b>			<b>ADM-CA-01</b>
	Fecha: 01 de Junio de 2008	Versión: 01	Página 118 de 163	

<b>NOMBRE DEL PROCESO: MERCADEO</b>			<b>TIPO DE PROCESO:</b> ESTRATEGICO <input type="checkbox"/> OPERATIVOS <input checked="" type="checkbox"/> APOYO <input type="checkbox"/>		
<p>▪ <b>OBJETIVO :</b></p> <p>▪ Atraer, captar y fidelizar clientes a ASEDUIS capitulo Bucaramanga para aumentar los ingresos de la asociación.</p>					
PROCESOS DE ENTRADA	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS SALIDA
			<b>Mercadeo y Afiliaciones.</b>		
Dirección Capacitaciones. Intermediación Laboral.	Base de Datos. Portafolio de Servicios-	<b>P</b>	<p>Organizar bases de datos para ofrecer los servicios.</p> <p>Organizar calendario de visitas, llamadas, envío de información y recaudo de dinero (afiliaciones y renovaciones)</p> <p>Actualizar Plantillas de Telemercadeo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato Inscripción Socios.</li> <li>• Formato Actualización de Datos.</li> <li>• Pagos Realizados por los Clientes.</li> <li>• Listado de</li> </ul>	<p>Intermediación Laboral.</p> <p>Capacitaciones</p> <p>Administrativo</p>

		<p><b>H</b></p> <p>Contactar los Clientes Telefónicamente.</p> <p>Enviar Correos Electrónicos.</p> <p>Realizar Visitas.</p> <p>Vender los Servicios de la Asociación.</p>	<p>Estudiantes Inscritos en Programa de Capacitación.</p>	
		<p><b>V</b></p> <p>Verificar cumplimiento de requisitos para prestación del servicio.</p>		
		<p><b>A</b></p> <p>Definir e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora según los resultados obtenidos.</p>		
<p><b>RECURSOS</b></p> <p>Oficina Computador Muebles de oficina Papelería Talento humano Recursos Financieros</p>	<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Asistentes de Mercadeo</p>	<p><b>Requisitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma NTC - ISO 9001:2000 numerales 6.2, 6.3, 6.4, 7.4, 7.5.5, 8.2.3, 8.3, 8.4, 8.5</li> <li>• Los definidos por la Asociación.</li> <li>• Los Definidos por el Cliente</li> </ul>	<p><b>MEDICION DEL PROCESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de Satisfacción del Cliente.</li> <li>• Aumento de Socios.</li> </ul>	

SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROCESO	REGISTROS	DOCUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Seguimiento del Telemercadeo.</li> <li>❖ Seguimiento de las Visitas de Mercadeo.</li> <li>❖ Auditorias Internas de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formato de Inscripción Socios <a href="#">MER-FO-02</a></li> <li>❖ Formulario Actualización de Datos <a href="#">MER-FO-03</a></li> <li>❖ Formato Inscripción a Capacitación <a href="#">MER-FO-04</a></li> <li>❖ Registro de Telemercadeo <a href="#">MER-FO-05</a></li> <li>❖ Registro Visitas Mercadeo <a href="#">MER-FO-06</a></li> <li>❖ Propuesta Definitiva Diplomado <a href="#">MER-FO-09</a></li> <li>❖ Formato Propuesta de Diplomado a Empresas. <a href="#">MER-FO-10</a></li> <li>❖ Formato Referidos <a href="#">MER-FO-11</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Procedimiento Afiliaciones y Renovaciones. <a href="#">MER-PR-07</a></li> <li>❖ Procedimiento Venta de Diplomados <a href="#">MER-PR-08</a></li> </ul>

## ANEXO B Guía de Elaboración de Documentos

 ASEDUIS BUCARAMANGA	GUÍA PARA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS			CAL-GU-01
	Fecha: 10 de Junio de 2008	Versión: 02	Página 121 de 163	

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la elaboración y presentación de cualquier documento interno que pertenezca al Sistema de Gestión de Calidad de ASEDUIS.

### 2. ALCANCE

Esta norma aplica a todos los documentos internos que conforma el Sistema de Gestión de Calidad de ASEDUIS.

### 3. RESPONSABLE

Todo el personal

#### 4. DEFINICIONES

- **Documento:** Información y su medio de soporte (papel, archivo digital, cinta magnética, fotografía, muestra patrón, etc.). Son ejemplos de documentos los procedimientos documentados, formatos, guías, manuales, etc.
- **Documento interno:** Documentos de la Organización que pueden modificarse de manera independiente.
- **Documento externo:** Documentos que rigen a la Organización que no se puede modificar de manera independiente. (Leyes, decretos, estatutos, entre otros)
- **Manual:** Es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.
- **Procedimiento documentado:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, que se encuentra escrita.
- **Especificación:** Documento que establece requisitos.
- **Guía:** Documento que establece recomendaciones o sugerencias.
- **Instructivo:** Descripción escrita y detallada sobre como efectuar las actividades y procesos de manera coherente, llegando a un nivel amplio de detalle.
- **Manual de calidad:** Documento que enuncia la Política de Calidad de la Organización, y describe el Sistema de Calidad de la misma.

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en resultados.
- **Registro:** Documento que otorga evidencia objetiva de actividades desarrolladas o resultados alcanzados.
- **Formato:** Plantilla destinada especialmente a la consignación o anotación de datos.
- **Sistema de Gestión de Calidad:** Sistema de Gestión para dirigir y controlar la empresa con respecto a la calidad.

## 5. GUIAS GENERALES

### 5.1 CODIFICACIÓN

**5.1.1 Documentos.** Los documentos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la asociación se codifican de la siguiente forma:

**AAA - BB - CC**

- **AAA:** Hace referencia al proceso que generó el documento. Los procesos establecidos en ASEDUIS, son los siguientes:

CÓDIGO	PROCESO
DIR	Dirección
ADM	Administración
MER	Mercadeo y Afiliaciones
CAP	Capacitaciones
CAL	Gestión de la Calidad
INT	Intermediación Laboral

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

CÓDIGO	DOCUMENTO
CA	Caracterización
ES	Especificación
FO	Formato
GU	Guía
IN	Instructivo
LI	Listado
MA	Manual
PR	Procedimiento

- **CC:** Consecutivo dentro del proceso.

A continuación se presenta un ejemplo:

**CAL-FO-01:** Hace referencia al formato número uno (1) del proceso Gestión de Calidad.

## 5.2 PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad de la asociación, se presentan bajo el siguiente esquema:

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

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>			<b>AAA-BB- CC</b>
	Fecha: DD/MM/AA	Versión: XY	Página X de Y	

- *Logo de la empresa.*
  - *Nombre del documento:* Denominación con el cual se titula el documento
  - *-fecha:* día en el que se realizó la última modificación del documento
  - *Versión:* Es el número de veces en que se ha actualizado el documento, empezando desde uno (1).
  - *Numeración de páginas:* Se trata de la numeración de cada una de las páginas del documento.
  - *Código:* Se asigna de acuerdo a los parámetros establecidos en el punto 5.1 codificación
- **Contenido:** Los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad de la asociación deben elaborarse por proceso, cumpliendo con la siguiente estructura:
    - *-Objetivo:* Describir el resultado esperado o propósito final del conjunto de actividades mencionados en el documento.
    - *-Alcance:* Indica el cubrimiento o limitación de la aplicación de las actividades.
    - *-Responsable:* Escribir el cargo del responsable de desarrollar la actividad o proceso

- *-Definiciones:* Escribir los términos y/o conceptos que se consideren necesarios para un claro entendimiento del documento.
  - *-Descripción:* Detallar las actividades en forma secuencial de acuerdo al proceso, utilizando verbos en infinitivo (Ej.: revisar, proponer, verificar, realizar...)
  - *-Diagrama de Flujo:* Detallar gráficamente la secuencia de las actividades de acuerdo al proceso.
- **Pie de Página:** Se ubica finalizado el documento y allí se relacionan los cargos de los funcionarios que revisan y aprueban el documento.

**Revisó:**

**Aprobó:**

- **Control de Cambios:** Se ubica en la última hoja del documento y allí se deja registro de las modificaciones del documento describiendo lo siguiente:

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	SOLICITUD NO.	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

- ✓ Todos los documentos de la Asociación deben elaborarse en letra tipo Arial, con tamaño 11.
- ✓ Los documentos externos se identificarán por medio del título o nombre de este.
  - Ej. NTC ISO- 9001:2000

### 5.3 PRESENTACIÓN DE LOS FORMATOS

Los formatos deben contener el siguiente encabezado en la parte superior de las páginas. El significado de la información contenida en dicho encabezado es idéntico al dado para los procedimientos.

 ASEDUIS BUCARAMANGA	<b>NOMBRE DEL FORMATO</b>			<b>AAA-BB- CC</b>
	Fecha: DD/MM/AA	Versión: XY	Página X de Y	

Las márgenes, el tipo de letra a utilizar y la distribución del contenido del formato es de libre elección para quien lo elabora, *pero teniendo presente los lineamientos antes mencionados* y guardando similitud con los formatos existentes.

### 5.4 ESTRUCTURA DE LOS MANUALES

Los manuales generados en el Sistema de Gestión de Calidad de la asociación, como por ejemplo, el Manual de calidad y el manual de funciones y responsabilidades, tendrán un contenido diferente y este se elaborará según las necesidades de la organización.

Para la presentación de los manuales se debe guardar similitud en cuanto a los parámetros establecidos para el encabezado y pie de página del punto 5.2.

	<b>Manual de Calidad</b>			<b>CAL-MA-20</b>
	Fecha: 30 de Septiembre de 2008	Versión: 02	Página 128 de 163	

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>1. ALCANCE Y EXCLUSIONES.</b>	2
<b>2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>	3-5
2.1.RESEÑA HISTÓRICA	3-4
2.2.MISIÓN	4
2.3.VISIÓN	4
2.4.OBJETIVOS CORPORATIVOS	4
2.5.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
2.6.SERVICIOS OFRECIDOS	4
2.7.CLIENTES	4-5
<b>3. CONFIGURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	5-9
3.1.RESPONZABILIDAD Y AUTORIDAD DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.	5-6
3.2.PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.	6
3.3.ESTRUCTURA DOCUMENTAL	7-8
3.4.MAPA DE PROCESOS	8-9
<b>4. DESCRIPCION DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.</b>	10-11
<b>5. SEGUIMIENTO Y MEDICION</b>	12-13
5.1.SATISFACCION DEL CLIENTE	12
5.2.AUDITORIAS INTERNAS	12
5.3.SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS	12
5.4.SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS SERVICIOS	13
5.5.CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME	13
5.6.ANALISIS DE DATOS	
<b>6. MEJORA</b>	13-14
6.1.MEJORA CONTINUA	13
6.2.ACCIONES CORRECTIVAS	13
6.3.ACCIONES PREVENTIVAS	14

## 1. ALCANCE Y EXCLUSIONES

El sistema de gestión de la calidad de ASEDUIS, Capitulo Bucaramanga, aplica para:

*“Capacitaciones, Intermediación Laboral y Mercadeo y Afiliaciones”*

Se excluye del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de ASEDUIS, Capitulo Bucaramanga, los siguientes numerales:

<b>EXCLUSIONES</b>	
<b>Numeral NTC ISO 9001:2000</b>	<b>Justificación</b>
7.6	Se excluye el numeral de control de los dispositivos de seguimiento y medición debido a que, para la prestación de los servicios de ASEDUIS Bucaramanga en lo referente a los procesos misionales, no se utilizan equipos y/o dispositivos de medición.

## 2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

### 2.1 RESEÑA HISTÓRICA

En el año de 1961, la UIS contaba con 467 egresados de 6 Ingenierías distribuidos así: 75 petroleros, 69 químicos, 22 metalúrgicos, 131 eléctricos, 28 industriales y 142 mecánicos. Un grupo de Ingenieros, considero que en todas las universidades del mundo sus exalumnos constituían una fuerza considerable y que sus opiniones influían de una manera decisiva en la organización y orientación de sus respectivas instituciones, razón por la cual llegaron a las siguientes decisiones:

1. Crear la Asociación de Ingenieros Egresados de la UIS, ASIDUIS, en Bucaramanga. Esta organización y las demás que se crearan pasarían a formar parte de la Asociación Nacional de Egresados de la UIS.
2. Promover, coadyuvar y estimular la creación de Asociaciones similares en otras regiones con régimen interno independiente y que posteriormente constituirían la asociación nacional.
3. Adelantar la organización del primer congreso nacional de egresados a realizarse el 12, 13 y 14 de octubre de 1962 con el fin de crear la asociación nacional.
4. Publicar un boletín mensual para ir creando una mística y encausar todas las inquietudes y esfuerzos hacia el logro feliz de los objetivos trazados.

Este grupo de ingenieros visionarios liderado por Luis Eduardo Lobo Carvajalino, Manuel Rueda Rueda, Cenón Mendoza y Manuel Guillermo Pardo, quedo encargado de organizar y planear la fundación de la asociación; posteriormente se vincularon Wilfredo Montagut M y Cecilia Reyes de Leon, constituyéndose en junta provisional.

En noviembre de 1961, previa convocatoria y con la asistencia de la Junta Provisional y de Hector Pinilla Gómez, Gonzalo Gómez Prada, Raul gonzalez Alonso, Jorge E Prada Bueno, Luis Francisco Solano Puyana, Enrique Rueda; Eduardo Torres Sanmiguel, Antonio Rodríguez Santamaría, Rodrigo Gonzales, Hedí Sánchez Zapata, David Sanchez Puyana, Alvaro Barrera Larrarte, Hernan Acero Manrique, José Amorochó Jaimes, Enrique Sierra Barreneche, Alvaro Barrera Lloreda, se reunieron en el aula maxima de la facultad de ingeniería mecánica, los egresados residentes en Bucaramanga, con el fin de elegir junta directiva. Correspondiendo el merecido honor a los ingenieros Luis Eduardo Lobo Carvajalino, presidente, quien justamente podría ser calificado como uno de los principales actores en el proceso de gestión y creación de ASIDUIS, Manuel Rueda Rueda, Vicepresidente, Manuel Guillermo Pardo Novoa, Secretario-Tesorero.

A esta junta se le encomendaron las tareas: Elaborar proyecto de estatutos, organizar el primer congreso de egresados, publicar un boletín informativo y convocar a nuevas reuniones.

El Doctor Rodolfo Low Mouse, sobresaliente rector de la UIS en esa época, comprendió la importancia y la necesidad de contribuir a agrupar sus egresados y mantener con ellos una comunicación permanente, creó la oficina de coordinación de exalumnos, designando como directora a Doña Silvia Mutis de Uribe.

**Con la iniciación de carreras en el área de Salud y Humanidades. En la UIS, fue necesario, modificar el nombre por ASOCIACION DE EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER "ASEDUIS", según la resolución No. 114, del 12 de junio de 1972 de la Gobernación de Santander**

## 2.2 MISIÓN



### MISIÓN



Somos una asociación de egresados de la Universidad Industrial de Santander, estamento activo y proactivo de la Comunidad Universitaria, que busca el desarrollo personal, profesional y asociativo del egresado, y el fortalecimiento del vínculo entre el egresado y el Alma Mater.

Somos actores protagónicos en la búsqueda de la excelencia de la Universidad Industrial de Santander y del desarrollo cultural, económico y social de la Región.

Ofrecemos servicios profesionales de excelente calidad y alto valor agregado que satisfacen las expectativas de nuestros interesados.

Para lograr lo anterior trabajamos por que nuestros egresados y colaboradores actúen proactivamente con calidad humana, ética profesional, transparencia y responsabilidad social, en un ambiente de trabajo orientado al desarrollo y crecimiento profesional y personal de nuestros afiliados y colaboradores.



## 2.3 VISIÓN



### VISIÓN



ASEDUIS Bucaramanga será una asociación de egresados modelo a nivel nacional con significativa representatividad en las diferentes disciplinas del saber, que desarrolla actividades y ofrece servicios de alta calidad.

Liderará el desarrollo personal, profesional y asociativo del egresado, el fortalecimiento de su vínculo con el Alma Mater, la búsqueda de la excelencia de la Universidad Industrial de Santander y del desarrollo cultural, económico y social de la región



## 2.4 POLITICA DE CALIDAD



### POLÍTICA DE CALIDAD



ASEDUIS Bucaramanga; Como parte activa de la comunidad universitaria que interactúa con sus egresados y el alma mater, fomenta el crecimiento personal y profesional, a través de la prestación de los servicios de afiliación y renovación, programas de capacitación e intermediación laboral, teniendo como soporte el desarrollo del talento humano e infraestructura adecuada, que permitan el mejoramiento de sus procesos y la satisfacción de sus clientes.



## 2.5 OBJETIVOS DE CALIDAD.



### OBJETIVOS DE CALIDAD



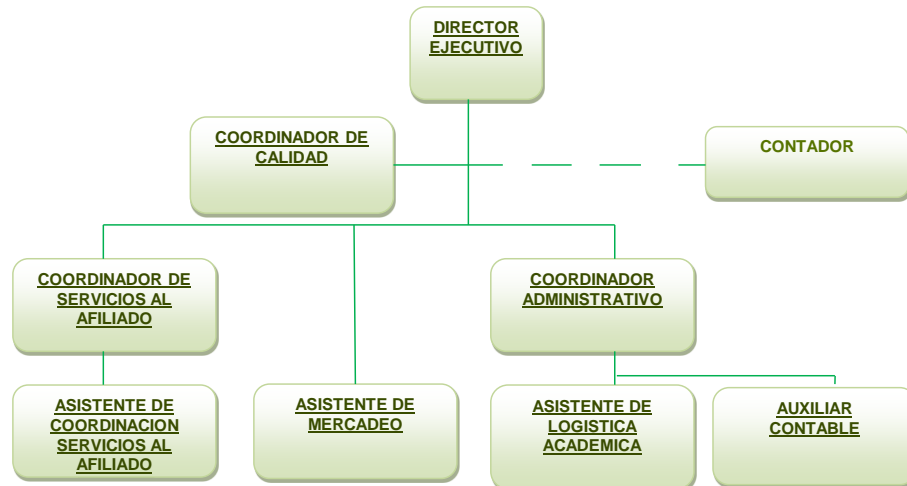
1. Promover el desarrollo institucional de ASEDUIS Bucaramanga, por medio de la satisfacción de sus clientes.
2. Posicionar la intermediación laboral dentro de los círculos empresariales nacionales e internacionales.
3. Afiliar y mantener los asociados vigentes.
4. Mejorar las competencias del Talento Humano.
5. Asegurar el mantenimiento preventivo de la infraestructura y equipos tecnológicos.



## 2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



# ORGANIGRAMA



## 2.7 SERVICIOS OFRECIDOS

Los principales servicios ofrecidos por ASEDUIS son:

- Afiliaciones y renovaciones.
- Capacitación.
- Servicio de intermediación laboral a egresados.

## 2.8 CLIENTES

Nuestros principales clientes por cada servicio son:

- ✓ **Afiliaciones y Renovaciones:**
  - Profesionales egresados de la Universidad Industrial de Santander residentes en Bucaramanga y su área metropolitana.
- ✓ **Servicio de Capacitación:**
  - Estudiantes, profesionales y comunidad en general con los niveles de educación requeridos para acceder a los programas educativos y actividades académicas ofrecidos por ASEDUIS.
- ✓ **Servicio de Intermediación Laboral a Egresados:**

- Empresas solicitantes del servicio y egresados de la Universidad Industrial de Santander afiliados al capítulo de ASEDUIS Bucaramanga

### 3. CONFIGURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

#### 3.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

ASEDUIS Bucaramanga ha identificado las responsabilidades de quienes están comprometidos en los procesos, por lo tanto se ha establecido:

- ✓ **Director Ejecutivo:** Tiene la responsabilidad de revisar la adecuación y funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, así como también de velar por la asignación de recursos para el mantenimiento del mismo, generar la comunicación interna necesaria para comunicar los requisitos del cliente a la organización y las disposiciones estratégicas definidas en la planificación del sistema de gestión.
- ✓ **Responsables de los Procesos:** En las caracterizaciones de los procesos se detallan los responsables de cada proceso, quienes son los encargados de verificar la correcta aplicación de los criterios estandarizados, la elaboración de los procedimientos, guías, formatos y demás documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, en conjunto con el coordinador de calidad quien los revisara y los cuales serán aprobados por la alta dirección.

Proceso	Cargo Líder del Proceso
Dirección	Director Ejecutivo
Mercadeo y Afiliación	Asistente de Mercadeo
Capacitación	Asistente de Logística Académica
Intermediación Laboral	Coordinador de servicios al afiliado
Administrativo	Coordinador Administrativo
Gestión de Calidad	Coordinador de Calidad

- ✓ **Comité de calidad:** La empresa cuenta con el comité de calidad quien es el encargado de retroalimentar todo lo que sucede con el sistema de gestión y permite realizar un seguimiento al desempeño de los procesos.  
El Comité de calidad es liderado por el Coordinador de Calidad quien se encarga de dirigir todo el personal que integra la organización y a su vez es el representante de la dirección en el Sistema de Gestión de la calidad. Los integrantes son:
  - Director Ejecutivo
  - Coordinador Administrativo
  - Coordinador de Servicios al Afiliado
  - Coordinador de Calidad
  - Líder del proceso de Mercadeo
  
- ✓ **Audidores Internos de Calidad:** Son responsables de ejecutar las auditorias programadas y de evaluar de una manera objetiva el Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.
  
- ✓ **Personal de la organización:** Todo el personal de la asociación tiene la responsabilidad de participar en el proceso de calidad, acorde con el manual de calidad y la documentación establecida dentro del sistema.

En el Manual de Responsabilidades y Perfiles de los cargos se describe para cada cargo los requisitos para la competencia y responsabilidades. Así mismo en los Procedimientos se tiene identificados los responsables de cada actividad que se lleva a cabo para desarrollar los procesos.

### **3.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

El Sistema de Gestión de la Calidad, es planificado a partir de sus directrices organizacionales Misión, Visión, Política y Objetivos de Calidad, (ver matriz de correlación) Para esto se han establecido e identificado ( hoja de vida del indicador ) una serie de indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro del sistema y de esa manera propender por su mejoramiento continuo.



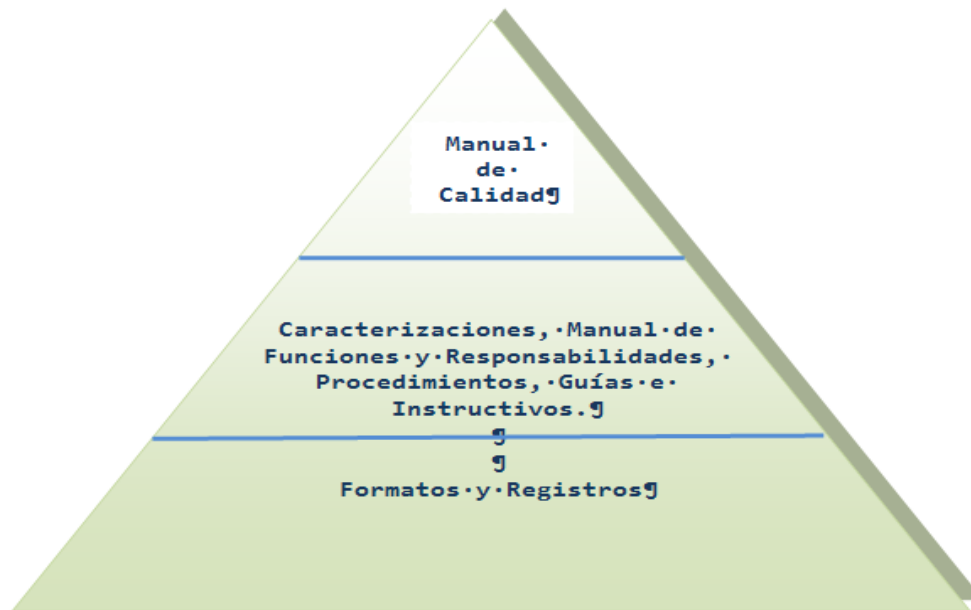
## INDICADORES



- Nivel de Satisfacción del cliente de capacitaciones.
- Tiempo de respuesta a ofertas laborales.
- Numero de egresados contratados al mes por carrera.
- Numero de eventos culturales para asociados.
- Numero de solicitudes de empresas atendidas mensualmente.
- Numero de empresas usuarias del servicio de intermediación laboral.
- Aumento de socios.
- Nivel de cumplimiento del programa de capacitaciones.
- Nivel de cumplimiento del programa de mantenimiento.

### 3.3 ESTRUCTURA DOCUMENTAL

La estructura documental define la manera como está documentado el Sistema de Gestión de Calidad; esta estructura se presenta en forma de pirámide, en donde el grado de información aumenta hacia la base de la pirámide.



Estos documentos se encuentran referenciados por proceso en el [Listado Maestro de Documentos](#), incluyendo los procedimientos documentados, que son:

- [MER-PR-07](#) Procedimiento Afiliaciones y Renovaciones.
- [MER-PR-08](#) Procedimiento Venta de Diplomados.
- [CAP-PR-05](#) Procedimiento Logística de Diplomados.
- [CAP-PR-13](#) Procedimiento Diseño y Desarrollo de Capacitación.
- [INT-PR-02](#) Procedimiento Administración de la Intermediación Laboral.
- [DIR-PR-02](#) Procedimiento Revisión por la Dirección.
- [ADM-PR-02](#) Procedimiento Compras.
- [ADM-PR-14](#) Procedimiento Mantenimiento de Equipos e Infraestructura.
- [ADM-PR-16](#) Procedimiento Talento Humano.
- [CAL-PR-02](#) Procedimiento Control de Documentos.
- [CAL-PR-03](#) Procedimiento Control de Registros.
- [CAL-PR-10](#) Procedimiento Acciones Correctivas.
- [CAL-PR-13](#) Procedimiento Acciones Preventivas.
- [CAL-PR-14](#) Procedimiento de Control del Servicio No Conforme.
- [CAL-PR-19](#) Procedimiento Auditorias Internas.

**Figura 1. Estructura de la Documentación**

### 3.4 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es una estructura en la cual se representa el Sistema de Gestión de Calidad a partir de sus diferentes componentes e interacciones.

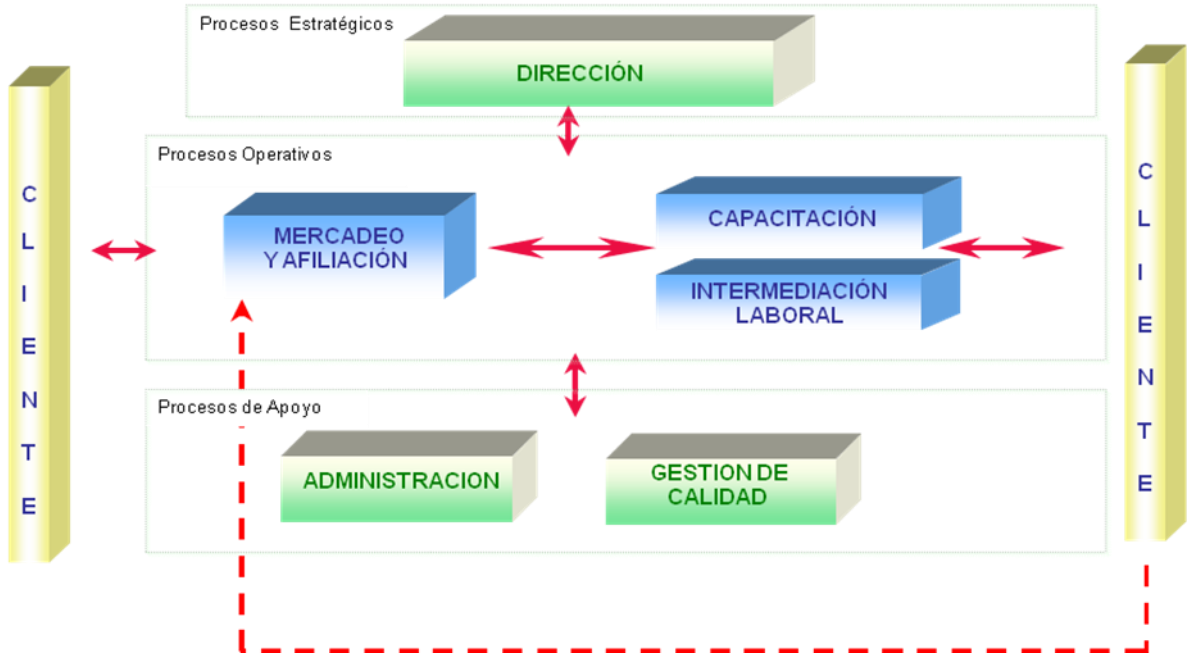
En ASEDUIS, se han identificado siete (6) procesos que comprenden diversas actividades y recursos relacionados con la operación de la empresa y que por ende están directamente implicados con la calidad del servicio ofrecido. Estos procesos están agrupados así:

- ✓ **PROCESOS OPERATIVOS:** son aquellos procesos relacionados con la gestión de la Gerencia para el desarrollo e implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad. En la Asociación se ha identificado un proceso bajo este perfil, designado como Proceso de Dirección.
- ✓ **PROCESOS OPERATIVOS:** también conocidos en conjunto como la cadena de generación de valor, son aquellos inherentes al funcionamiento de la Asociación y que por lo tanto deben ser puestos en marcha para lograr el cumplimiento de los servicios ofrecidos. Estos procesos son: Mercadeo y Afiliaciones, Capacitación e Intermediación Laboral.
- ✓ **PROCESOS DE APOYO:** corresponden a los procesos que apoyan el funcionamiento de los procesos operativos, ya sea desde el enfoque de los requisitos de los sistemas de gestión o desde el enfoque administrativo. Estos procesos son: Gestión de Calidad y Administrativo.

Como se mencionaba, el mapa de procesos también presenta aquellas interacciones que se generan entre los diferentes procesos y grupos de procesos, mostrando las relaciones existentes y la dirección en que estas se dan; los procedimientos documentados de ASEDUIS Bucaramanga, se encuentran asociados a cada uno de los procesos del mapa y se pueden seguir mas fácilmente en el siguiente link.

[MAPA DE PROCESOS ASEDUIS Bucaramanga.](#)

El funcionamiento de estos procesos se da en un marco en el cual el Cliente es quien activa el Sistema y es el mismo quien finalmente recibe el servicio realizado, retroalimentando nuevamente la operación global de este Sistema. Igualmente se evidencia la permanente dinámica de mejora continua que este Sistema requiere para su eficaz funcionamiento



#### 4. DESCRIPCION DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.

ACTIVIDAD	CAPACITACION	INTERMEDIACION LABORAL	MERCADEO Y AFILIACIONES.
Control de la prestación del servicio.	<p>Ver mapa de procesos.</p> <p>Infraestructura física: salones de la casona “La Perla” y otros de la UIS en caso de ser necesario.</p> <p>Equipos disponibles como video beams, computadores portátiles y otros requeridos por el docente.</p>	<p>Ver mapa de procesos.</p> <p>Equipo de cómputo, punto de internet, equipo de oficina y puesto de trabajo para realizar el procedimiento de intermediación laboral.</p>	<p>Ver mapa de procesos.</p> <p>Equipo de cómputo, punto de internet, equipo de oficina, puesto de trabajo y recursos financieros para realizar la venta de los servicios de ASEDUIS Bucaramanga.</p>
Validación de los procesos de la prestación del servicio.	<p>Existen procesos externos que permiten validar el diseño y desarrollo de las capacitaciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Validación de la competencia y formación por entes externos de certificación, curso de auditorias internas.</li> </ul>	<p>la validación de intermediación laboral se puede realizar a través de diferentes actividades que puede realizar la organización objetivo a la que se le han suministrado las hojas de vida del personal, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación efectiva.</li> <li>Evaluación de desempeño.</li> <li>Referencias de desempeño solicitadas por ASEDUIS Bucaramanga a la organización.</li> <li>Comunicados enviados por las organizaciones.</li> </ul>	No Aplica
Identificación y trazabilidad	<p>Cada grupo se identifica según el nombre de la capacitación y el número de cohorte.</p> <p>Los estudiantes de cada cohorte se</p>	<p>Las ofertas de trabajo se identifican con un código asignado según orden de llegada, las hojas de vida se identifican según el nombre y numero de cedula del egresado.</p>	<p>Cada asociado se identifica con el numero de carnet asignado en la base de datos de afiliados.</p>

	identifican con su nombre y numero de cédula.		
<b>Propiedad del Cliente</b>	La propiedad del cliente que consiste en la información que proporcionan cada una de las personas asociadas, que vienen a capacitación o requieren el servicio de int, laboral es debidamente almacenada y salvaguardada en la base de datos (hojas de vida) el formulario de inscripción a capacitación que contiene información personal y fotocopia de la cédula son guardadas en medio físico en archivo de mercadeo, de sufrir algún deterioro o pérdida de esa información, ASEDUIS Bucaramanga buscara la forma de informar al cliente para tomar las acciones necesarias.		
<b>Preservación del Servicio.</b>	Por medio de una coordinación académica durante el proceso interno, las memorias, presentaciones, hojas de vida, registros de asistencia y entrega de material, material para reproducción, serán preservadas en condiciones que permitan evidenciar su disponibilidad y buen manejo.	Se preserva la información de las personas en la base de datos, la cual esta debidamente identificada y trazada.	

## **5. SEGUIMIENTO Y MEDICION.**

### **5.1 SATISFACCION DEL CLIENTE:**

La percepción del cliente se evalúa en los diferentes servicios de ASEDUIS Bucaramanga mediante diferentes métodos, en la prestación de servicios de capacitación se evidencia con la aplicación del formato evaluación diplomado, [CAP-FO-04](#), que se especifica en el procedimiento logística de diplomados, [CAP-PR-05](#).

En el proceso de intermediación laboral se evidencia al hacer la retroalimentación con las empresas usuarias del servicio que se especifica en el procedimiento intermediación laboral, [INT-PR-02](#).

En el proceso de Afiliaciones y Renovaciones la constante interacción con el cliente permite percibir su satisfacción, también se evidencia mediante el comportamiento del indicador [aumento de socios](#); en caso de presentarse algún problema se le da el debido tratamiento como se especifica en el procedimiento control del servicio no conforme, [CAL-PR-14](#).

### **5.2 AUDITORIAS INTERNAS:**

Periódicamente, tal y como se muestra en la programación registrada en el formato Programa de Auditorias [CAL-FO-18](#), se realizan en ASEDUIS Bucaramanga auditorias internas; estas auditorias se realizan según lo planificado en el plan y programa de auditoria [CAL-FO-21](#), y generan un informe de auditoria [CAL-FO-22](#), tal como se definió en el procedimiento auditoria interna [CAL-PR-19](#) donde también se especifican los responsables tanto de las diferentes etapas de la auditoria, como del archivo de sus correspondientes registro y de la toma de acciones correctivas derivadas de los hallazgos de la auditoria.

### **5.3 SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS:**

El seguimiento de los procesos de ASEDUIS Bucaramanga se realiza mediante el uso de los indicadores de gestión, que se miden periódicamente, generando el informe de indicadores, [CAL-FO-23](#), con su respectivo análisis, que, en caso de evidenciar alguna debilidad en los procesos genera su respectiva acción correctiva como lo especifica el procedimiento acciones correctivas, [CAL-PR-14](#).

#### **5.4 SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS SERVICIOS:**

La conformidad de los servicios ofrecidos por ASEDUIS Bucaramanga es verificada previamente a su prestación.

En el servicio de Intermediación Laboral se verifica el cumplimiento de los requisitos del cliente al realizar la selección de hojas de vida según los criterios de las empresas, y el envío de ofertas laborales que se adapten al perfil profesional de los egresados.

En el servicio de Capacitación la verificación de los requisitos la realiza el asistente de logística académica al revisar las condiciones de los salones, equipos, material y demás recursos requeridos por los docentes, así como el control de los horarios de llegada y salida de los mismos.

#### **5.5 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME:**

Al detectar no conformidades en ASEDUIS Bucaramanga, se toman la respectivas acciones para eliminar la causa de las mismas, siguiendo las especificaciones del procedimiento Servicio No Conforme [CAL-PR-14](#).

#### **5.6 ANALISIS DE DATOS:**

Los datos que se analizan en ASEDUIS Bucaramanga para determinar la idoneidad y eficacia del sistema de gestión de la calidad son los [indicadores](#) de gestión y los resultados de la evaluación de desempeño [ADM-FO-21](#) y la evaluación y reevaluación de proveedores [ADM-FO-11](#).

### **6. MEJORA**

#### **6.1 MEJORA CONTINUA:**

Se evidencia a través de la revisión periódica de los indicadores de cada uno de los procesos del mapa de procesos, con el fin de establecer las acciones necesarias para mejorar su eficacia, esto se hace a través del análisis de datos (4.6), la medición y seguimiento de los procesos y servicios.

#### **6.2 ACCIONES CORRECTIVAS:**

Cuando se detectan no conformidades en el desempeño de alguno de los procesos, se procede a la aplicación del procedimiento de acciones correctivas [CAL-PR-10](#), el cual tiene como objetivo fundamental identificar la causa fuente

y su análisis por medio de la metodología de direccionamiento único y cuyo propósito fundamental es eliminarla para que no se vuelva a repetir.

### **6.3 ACCIONES PREVENTIVAS:**

Permite identificar situaciones potenciales que pueden desviar los objetivos o metas propuestos en cada uno de los procesos y aplicar el procedimiento acciones preventivas [CAL-PR-13](#) para eliminar sus causas y así prevenir su ocurrencia o establecer las acciones a tomar en caso que llegue a suceder y así evitar desviaciones que afecten el proceso.

## ANEXO D Plan y Programa de Auditoria Interna 001

	<b>PLAN Y PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA</b>			<b>CAL-FO-21</b>
	Fecha: 27 de Marzo de 2008	Versión: 01	Página: 1 de 163	

<b>N° AUDITORIA</b>	001	<b>FECHA:</b>	DD 16-17-18	MM Agoosto	AA 2008
<b>OBJETIVO DE LA AUDITORIA:</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el alcance de la auditoria frente al mapa de procesos.</li> <li>2. Validar la información de los criterios de auditoría en cada uno de los procesos del mapa y su coherencia e interacción – Validar el enfoque basado en procesos.</li> <li>3. Identificar las posibles desviaciones al SGC y para generar los ajustes para el proceso de certificación.</li> <li>4. Establecer los datos de entrada para la revisión 001 de la dirección.</li> </ol>					
<b>ALCANCE:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el sistema de gestión de ASEDUIS – Bucaramanga.</li> <li>• Sistema de gestión documental.</li> </ul>					
<b>CRITERIOS DE AUDITORIA:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la documentación asociada al mapa de procesos y su alcance – Norma ISO 9001:2000.</li> </ul>					
<b>AUDITOR LÍDER:</b>			<b>EQUIPO AUDITOR:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. Jorge Nelson Ramirez A. Registro IRCA 14113</li> </ul>			No Aplica para esta auditoría.		

FECHA AUDITORÍA	PROCESOS A AUDITAR	EQUIPO AUDITOR	OBSERVACIONES
26/08/08 15:00	Mercadeo y Afiliaciones.	Ingeniero Jorge Nelson Ramírez	Revisar Caracterización, Procedimientos Documentados Asociados y verificar su implementación.
26/08/08 16:00	Administrativo	Ingeniero Jorge Nelson Ramírez	Revisar Caracterización, Procedimientos Documentados Asociados y verificar su implementación.
27/08/08 15:00	Capacitaciones	Ingeniero Jorge Nelson Ramírez	Revisar Caracterización, Procedimientos Documentados Asociados y verificar su implementación.
27/08/08 16:00	Intermediación Laboral.	Ingeniero Jorge Nelson Ramírez	Revisar Caracterización, Procedimientos Documentados Asociados y verificar su implementación.
28/08/08 15 :00	Dirección	Ingeniero Jorge Nelson Ramírez	Revisar Caracterización, Procedimientos Documentados Asociados y verificar su implementación.
01/09/08 15:00	Gestión de Calidad	Ingeniero Jorge Nelson Ramírez	Revisar Caracterización, Procedimientos Documentados Asociados y verificar su implementación.

### ITINERARIO DE LA AUDITORIA

FECHA	HORA	PROCESO-ACTIVIDAD-TAREA	REQUISITO NORMA
26-08-008	15:00	Mercadeo y afiliaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación de visitas.</li> <li>• Control de visitas y reportes</li> <li>• Sistema de ventas de los servicios de la asociación.</li> <li>• Envío de información y registro.</li> <li>• Sistema de recaudo de dinero y soportes.</li> <li>• Planillas de telemercadeo.</li> <li>• Control de correos electrónicos.</li> <li>• Sistema de backup de la información.</li> <li>• Verificación de los servicios prestados.</li> </ul>	8.2.1 7.2.3 6.1 4.2.4 7.5.4. 6.3

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones preventivas.</li> </ul>	
	16:00	<b>Administración</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras. 7.4</li> <li>• Control contable. 6.1</li> <li>• Registro y análisis de cotizaciones. 7.4.2</li> <li>• Evaluación de desempeño del proveedor 5.4.1</li> <li>• Cumplimiento de metas y objetivos. 5.6.1</li> <li>• Informes gerenciales. 6.3</li> <li>• Manejo de caja menor. 6.2.1</li> <li>• Programa de mantenimiento de equipos e infraestructura. 6.2.2</li> <li>• Mantenimiento de hojas de vida personal 6.4</li> <li>• Programa de capacitación y clima organizacional. 7.2.1</li> <li>• Evaluación de desempeño. 4.2.3</li> <li>• Contratación Inducción de personal. 4.2.4</li> <li>• Afiliaciones a seguridad social</li> <li>• Control de documentos y registros</li> </ul>	
27-08-008	15:00	<b>Capacitación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronogramas de Diplomados. 4.2.3</li> <li>• Planeación de la logística de los diplomados 4.2.4</li> <li>• Planeación de entrega de material 7.2.2</li> <li>• Registros de asistencia 7.2.3</li> <li>• Registro de entrega de material 7.5.1</li> <li>• Ejecución de la logística de cada clase.</li> <li>• Evaluación de diplomados.</li> <li>• Elaboración del informe general del diplomado.</li> <li>• Verificación de la logística de cada clase.</li> <li>• Verificación de la recepción de material por parte de todos los estudiantes.</li> <li>• Análisis de resultados de las verificaciones.</li> <li>• Definición e implementación de acciones correctivas y de mejora.</li> </ul>	
	16:00	<b>Intermediación Laboral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de hojas de vida y control. 4.2.4</li> <li>• Backup de registros de hojas de vida. 5.2</li> <li>• Selección de clientes objetivos. 6.2.1</li> <li>• Recepción de necesidades del cliente</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de requisitos del servicio.</li> <li>• Contacto con personal de selección.</li> <li>• Envío de información al cliente.</li> <li>• Backup de recepción de envío de información al cliente.</li> <li>• Manejo y mantenimiento de clientes y hojas de vida potenciales.</li> <li>• Seguimiento a la percepción y satisfacción del cliente.</li> <li>• Evaluación de la percepción del cliente.</li> <li>• Informe de crecimiento del área.</li> <li>• Productividad y competitividad de intermediación laboral.</li> <li>• Actualización y manejo de base de datos.</li> <li>• Informes gerenciales.</li> </ul>	6.2.2 7.2.1 7.2.2 7.2.3 6.3 8.2.1 8.4 8.2.3 5.4.1 5.4.2 5.5.1
28-08-008	15:00	Dirección <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de Procesos.</li> <li>• Proceso comercial.</li> <li>• Registro de revisiones gerenciales.</li> <li>• Evidencia de mejora continua.</li> <li>• Comunicación interna.</li> <li>• Actas de comité.</li> <li>• Indicadores de gestión.</li> <li>• Planeación estratégica.</li> <li>• Asignación, control y manejo de presupuesto.</li> <li>• Informes a la junta.</li> <li>• Revisión y evaluación de Acciones Correctivas y Preventivas.</li> <li>• Evaluación de la satisfacción del cliente.</li> <li>• Verificación de la realización de planes y programas de mantenimiento, logística, capacitación, intermediación laboral, mercadeo.</li> <li>• Asignación de autoridad y responsabilidades.</li> <li>• Generación de objetivos de calidad.</li> <li>• Revisión y actualización de la política.</li> <li>• Nombramiento y funciones del representante de la dirección.</li> <li>• Verificación y validación de la implementación del sistema de gestión de la calidad.</li> </ul>	5.1 5.2 5.5.1 5.5.2 5.5.3 5.4.1 5.4.2 5.6.1 5.6.2 5.6.3 8.2.3 8.2.1 8.4 8.5.2 8.5.3
01-09-	15:00	Gestión de Calidad.	

008		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de documentos</li> <li>• Control de registros</li> <li>• Diseño e implementación de acciones correctivas</li> <li>• Diseño e implementación de acciones preventivas</li> <li>• Tratamiento y control del servicio no conforme</li> <li>• Tratamiento y control de quejas, reclamos y sugerencias.</li> <li>• Planificación de auditorías internas</li> <li>• Generación de indicadores de gestión y análisis de datos.</li> <li>• Verificar cierre de acciones correctivas</li> <li>• Validar acciones preventivas.</li> <li>• Presentación de informes para análisis gerencial.</li> </ul>	<p style="text-align: right;">4.2.3 4.2.4 5.4.2 8.2.2 8.2.3 8.3 8.5.1 8.5.2 8.5.3</p>
-----	--	--	---