

**DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS OCURRIDOS EN LOS
PROCESOS DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE
“COMFASUCRE” ANTES Y DESPUÉS DE LA CERTIFICACIÓN DEL
SGC ISO 9001:2000**

Línea de Profundización

PRODUCCIÓN

LAUREN CAROLA CARTA ZUÑIGA

**UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SINCELEJO
2010**

**DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS OCURRIDOS EN LOS
PROCESOS, DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE
“COMFASUCRE” ANTES Y DESPUÉS DE LA CERTIFICACIÓN DEL
SGC ISO 9001:2000**

Línea de Profundización

PRODUCCIÓN

LAUREN CAROLA CARTA ZUÑIGA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Administradora de Empresas**

Director

ALVARO SANTAMARIA ESCOBAR

Codirector

WILSON CADRAZCO PARRA

**UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SINCELEJO
2010**

Únicamente la autora es responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Sincelejo, 24 de mayo de 2010.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por guiarme, acompañarme y permitirme cerrar este ciclo tan importante de mi vida y por regalarme sabiduría para empezar muchos más.

Dedico también este trabajo a todas y cada una de las personas que hacen parte de mi familia, porque con su amor, apoyo, cariño y comprensión han sido guías indispensables en mi vida y en todo este proceso como profesional.

Lauren

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por su presencia y porque con él, cada logro, cada oportunidad y cada minuto de mi vida está lleno de dicha y de bendiciones.

A mi madre EDITH y mi padre ROBERTO, porque sin su amor, su apoyo y esmero por hacer de mi, una excelente persona, este logro no hubiese sido posible.

A mi tía IRMA y mi abuela HORTENCIA, porque han sabido quererme, apoyarme y estimularme durante todo este recorrido de estudiante a profesional.

A mis hermanos por la compañía y el apoyo que me brindan y porque sé que cuento con ellos siempre.

A mis AMIGAS, porque me apoyaron y me permitieron hacer parte de sus vidas durante estos cinco años de convivencia dentro y fuera de la Universidad.

A todas las directivas de la Universidad de Sucre y de La Caja de Compensación Familiar de Sucre "COMFASUCRE", por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

A los profesores ÁLVARO SANTAMARIA y WILSON CADRAZCO, por darme la oportunidad de participar en este proyecto, por su disposición y su ayuda durante toda la investigación.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por el soporte académico y profesional brindado para la realización de este trabajo.

A Todos, de corazón Muchas Gracias.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
1. MARCO TEÓRICO	13
1.1 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	13
1.2 LA ORGANIZACIÓN COMO CONJUNTO DE PROCESOS	13
1.3 CONCEPTOS Y PRINCIPIOS SOBRE CALIDAD	16
1.4 NORMAS ISO	24
1.4.1 La Norma ISO 9000.	24
1.4.2 La Norma ISO 9001.	25
1.4.3 La Norma ISO 9004.	26
1.4.4 La Norma ISO 19011.	27
1.5 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD TOTAL	29
1.5.1 Justo a tiempo.....	29
1.5.2 Reingeniería.	30
1.5.3 Benchmarking.	30
2. METODOLOGIA	31
2.1 TIPO DE ESTUDIO	31
2.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	31
2.3 ANALISIS DE LA INFORMACION	32
3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	33
4. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS OCURRIDOS EN LOS PROCESOS DE COMFASUCRE ANTES Y DESPUÉS DE LA CERTIFICACIÓN DEL SGC ISO 9001:2000	34
4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	34
4.2 COMPARACIÓN ANTES Y DESPUÉS DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000	49
4.2.1 Aportes y subsidio familiar monetario.	49
4.2.2 Promoción del servicio.	51

4.2.3 Sistemas.....	52
4.2.4 Control de la documentación.....	54
4.2.5 Mejora continua.....	56
4.2.6 Planificación organizacional y revisión del SGC.....	57
4.2.7 Auditoría interna.....	58
5. RESULTADOS	60
5.1 DESARROLLO DE LAS OPERACIONES	60
5.2 DISTRIBUCIÓN Y ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	61
5.3 PRODUCTIVIDAD.....	62
5.4 DOCUMENTACIÓN.....	64
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS	69
BIBLIOGRAFÍA	71

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Mapa de procesos del SGC.	72
Anexo B. Organigrama	73

RESUMEN

Esta investigación se llevó a cabo con el fin de describir las principales variaciones ocurridas en los procesos de la Caja de Compensación Familiar de Sucre “COMFASUCRE” tras la comparación de la situación antes y después de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000.

Con el propósito de alcanzar el objetivo y teniendo en cuenta que es una investigación descriptiva, con metodología inductiva, se hizo uso de fuentes primarias como: entrevistas semiestructuradas y observación. Las entrevistas hechas a los jefes de áreas o de proceso y la observación a cada uno de los empleados en el desempeño de sus actividades, permitieron obtener información acerca del desarrollo de las operaciones, la distribución y articulación de las actividades, la productividad y el manejo de la documentación en cada uno de los procesos del SGC.

Palabras claves: Procesos, calidad, procedimientos, registros, Sistemas de Gestión de Calidad, Certificación ISO 9001:2000.

ABSTRAC

This investigation carried out with the purpose of describing the main variations happened in the Processes of the CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE "COMFASUCRE" after the comparison of the situation before and after the certification of Quality of management system ISO 90001:2000.

With the purpose of reaching the objective and keeping in mind that it is a descriptive investigation, with inductive methodology. In this were used primary sources such as: interview and observation. The interviews made to the bosses of areas or of process and the observation to each one of the employees in the acting of their activities, this allowed to obtain information about the development of the operations, the distribution and articulation of the activities, the productivity and the management of the documents in each one of the processes of the QMS.

Key words: Processes, quality, Procedures, registrations, Quality of management system, certification ISO 9001:2000.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el crecimiento y cambio constante del mercado ha conducido a que todas las organizaciones independientemente de su actividad económica, comiencen a utilizar nuevas herramientas que les permitan ser competentes y efectivos a través de los todos los procesos que manejan y que los representan en dicho mercado. Es por ello, que la implementación de estrategias como la certificación en un Sistema de Gestión de Calidad, es un beneficio que no sólo apunta al mejoramiento continuo de los procesos y de la calidad de los productos y/o servicios de la compañía, sino que también al logro de los objetivos de ésta y a la satisfacción y expectativas del usuario.

Todo lo que implica un cambio ya sea positivo o negativo, trae consigo un proceso de adaptación por parte de las personas que hacen parte de la organización, debido a que no sólo deben seguir cumpliendo con sus labores sino que deben ser más exigentes, eficientes y eficaces en el desarrollo de éstas.

Teniendo en cuenta lo anterior, es que el presente trabajo tiene como objetivo identificar los principales cambios ocurridos en la Caja de Compensación Familiar de Sucre “COMFASUCRE” tras comparar la empresa antes y después de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000. Se utilizaron instrumentos como entrevistas semiestructuradas, observación y revisión documental, los cuales permitieron obtener la información necesaria para la identificación de los objetivos, conocer el desarrollo de las operaciones, la distribución y articulación de las actividades, la productividad y el manejo de la documentación.

Los resultados, las conclusiones y las recomendaciones que se obtuvieron y se realizaron en esta investigación se encuentran relacionados al final del trabajo.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

En toda organización se llevan a cabo procesos de producción para convertir los recursos disponibles en productos, bienes y servicios. Aunque los sistemas de producción a menudo se conciben en el contexto de la manufactura, las organizaciones de servicios también son sistemas de producción si se tiene en cuenta que un sistema de producción según Evans y Lindsay (2000) en su libro Administración y control de la calidad, tiene tres componentes principales:

- **Entradas o insumos:** Instalaciones físicas, materiales, capital, equipos, personal y energía.
- **Salidas o resultados:** Los procesos y salidas producidos por el sistema.
- **Procesos:** Son los medios a través de los cuales las entradas o insumos se transforman en resultados o salidas, por ejemplo, maquinado, mezclado, ensamblado, surtido de pedidos o la aprobación de préstamos.

1.2 LA ORGANIZACIÓN COMO CONJUNTO DE PROCESOS

Se observa a la organización como un conjunto de procesos que se realizan simultáneamente y que están interrelacionados. La atención se centra en todos y cada uno de estos procesos con el objetivo de disminuir la variabilidad no deseada de los mismos y mejorar la eficiencia.

Entonces, proceso es:

- “Un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente” (Camisón, Cruz & González, 2007).
- “Una secuencia de actividades que tienen la finalidad de lograr algún resultado, generalmente crear un valor agregado para el cliente” (Evans y Lindsay, 2000).
- “La interacción de personas por medio de equipos que, cuidando de seguir los procedimientos apropiados, realizan las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto o servicio con un valor agregado” (Cantú, 2001).
- "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (ISO 9000:2000).

Por otra parte, Camisón, et al (2007) en su libro Gestión de la Calidad, indican que todo proceso para ser considerado como tal cumple una serie de características, estas son:

- Posibilidad de ser definido: siempre tiene que ser una misión, es decir una razón de ser.
- Presentación de unos límites: es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
- Posibilidad de ser representado gráficamente.
- Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.

- Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y eficacia del mismo entre otras tareas, como, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

De igual forma estos autores plantean que no existe una clasificación de procesos unánimemente aceptada, consideran que la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre estratégicos, claves o de apoyo.

- Los procesos *estratégicos* son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de productos y/o servicios, entre otros.
- Los procesos *clave* son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa; por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, entre otros.
- Los procesos de *apoyo* o de aporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informativo, proceso de logística, entre otros. Camisón, et al (2007).

Llevar a cabo procesos con éxito, involucra la aplicación de un sistema de gestión empresarial relacionado con el mejoramiento continuo de estos, puesto que si se tienen procesos bien diseñados se obtendrán productos y servicios de mejor calidad y menos desperdicio, lo que conlleva a aplicar una filosofía de calidad total en las organizaciones. Entonces, teniendo en cuenta lo anterior, uno de los aspectos más importantes a considerar en el estudio de la calidad total es el

análisis de las afirmaciones de los autores más reconocidos en el área, aquellos que algunos han llamado “los gurúes de la calidad total”.

1.3 CONCEPTOS Y PRINCIPIOS SOBRE CALIDAD

✚ PHILIP B. CROSBY: (1979, citado en Cantú 2001) afirmó que la calidad está basada en 4 principios absolutos:

1. Calidad es cumplir los requisitos.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Derivado de esta clasificación, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad:

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para, de esta manera, asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir donde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.

4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencias de donde es más conveniente para la compañía desde el punto de vista económico tomar acciones correctivas.
5. Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Realizar un día “cero defectos” que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para si mismas y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y eliminar sus causas.
12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento de la calidad.

13. Crear consejos de calidad compuestos por personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.

14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina.

✚ EDWARDS W. DEMING: Este autor plantea un ciclo para lograr mejoras en las organizaciones, esta metodología se basa en la premisa de que las mejoras provienen de la aplicación de los conocimientos. Estos conocimientos pueden ser de ingeniería, administración o de la forma en que opera un proceso que pueda hacer la tarea más fácil, más precisa, más rápida, menos costosa, más segura o que cumpla mejor con las necesidades del cliente. El ciclo Deming está compuesto por cuatro etapas: *Planear, Hacer, Estudiar y Actuar*.

- Planear consiste en estudiar la situación actual, reunir información y plantear la mejora. Sus actividades incluyen la definición del proceso, sus insumos, resultados, clientes y proveedores; comprender las expectativas del cliente; identificar problemas, probar teoría de las causas, y desarrollar soluciones.
- En la etapa de hacer se pone en práctica lo planeado, con el fin de evaluar una solución propuesta y brindar datos objetivos. Esta implementación limitada es un experimento, que se puede llevar a cabo en un laboratorio, en un proceso de producción piloto, o con un pequeño grupo de clientes
- La etapa de estudiar determina si durante el ensayo el plan está funcionando correctamente, o si se han encontrado problemas u oportunidades adicionales.

- En la última etapa, actuar, el plan final, se pone en práctica y las mejoras se convierten en normas implementadas de manera continua (Evans y Lindsay, 2000).

Deming (1992, citado en Cantú 2001) además, presenta 14 puntos que debe tener en cuenta la alta administración para lograr *calidad, productividad y posición competitiva*. Estos son:

1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. Nombrar a un integrante de la alta administración como el principal responsable de lograr este objetivo.
2. Adoptar la nueva filosofía. En esta nueva edad económica no se puede vivir ya con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y manos de obra defectuosos.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva. En lugar de eso, se debe requerir evidencia estadística de que la calidad está incorporada a los procesos de los proveedores. Los administradores de la función de comprar tienen un nuevo trabajo y deben aprenderlo.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio. Junto con ello, se debe utilizar medidas significativas de calidad. Además, es necesario eliminar a los proveedores que no pueden calificar con evidencia estadísticas de calidad.
5. Descubrir el origen de los problemas. Es trabajo de la administración trabajar continuamente en el mejoramiento del sistema (Diseño, materias primas, composición de material, mantenimiento, mejora de máquinas, capacitación, supervisión, readiestramiento).

6. Practicar métodos modernos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de números a calidad. La administración tiene que prepararse para tomar acción inmediata sobre los reportes de los supervisores relacionados con barreras a la productividad y a la calidad.
8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella.
9. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos. El personal de investigación, ventas, diseño y producción tiene que trabajar como un equipo y prever problemas de producción relacionados con los materiales y las especificaciones.
10. Descartar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Formar una estructura en la alta administración que asegure día con día que los 13 puntos anteriores se realicen.

✚ JOSEPH M. JURAN: Cantú (2001) plantea en su libro que el enfoque de Juran sobre la administración de calidad se basa en lo que se llama la trilogía de Juran, ya que divide el proceso de administración de calidad, en planeación, control y mejora de la calidad.

1. **Planeación de Calidad:** El proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida, independientemente del tipo de organización, producto o proceso. Estos pasos reciben el nombre de “mapa de planeación de la calidad”.
2. **Control de Calidad:** La alta administración debe utilizar un proceso para controlar las operaciones. Puede establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos, asimismo aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.
3. **Mejoramiento de la Calidad:** Es un proceso en el que la alta administración participa en la revisión del progreso de las mejoras de calidad con el fin de asignar en un comité de calidad la responsabilidad básica de lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidad anual.

✚ ARMAND V. FEIGENBAUM: (1961, citado en Ishikawa 1986) introdujo por primera vez la frase Control de Calidad Total (CTC) la cual puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”.

La filosofía de Feigenbaum se resume en tres pasos:

1. **Liderazgo de calidad:** Un énfasis continuo de la administración basada en una buena planeación, en lugar de una reacción a las fallas. La administración debe mantener un enfoque constante y guiar el esfuerzo de calidad.
 2. **Tecnología de la calidad moderna:** El departamento tradicional de calidad no puede resolver de 80 a 90% de los problemas de calidad. Esta tarea requiere la integración en ese proceso de personal de oficina, así como ingenieros y trabajadores del piso de la planta, que evalúen continuamente e implementen nuevas técnicas para satisfacer a los clientes en el futuro.
 3. **Compromiso organizacional:** Una capacitación y una motivación continuas de toda la fuerza de trabajo, así como la integración de la calidad en la planeación de la empresa, indican la importancia que tiene la calidad y proporcionan los medios para incluirla en todos los aspectos de las actividades de la empresa (Evans y Lindsay, 2000).
- ✚ KAORU ISHIKAWA: Cantú (2001) destaca a Ishikawa como el primero en resaltar las diferencias culturales entre las naciones como un factor importante para el logro del éxito en Calidad.

Ishikawa pudo llamar la atención de la gerencia superior y persuadirla de que un procedimiento en toda la empresa del control de la calidad era indispensable para un éxito total.

Algunos de los elementos claves de su filosofía se resumen aquí:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.

3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Elimine la causa raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
6. No confunda los medios con los objetivos.
7. Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
10. 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos. Evans y Lindsay (2000).

De acuerdo a los aportes de los principales exponentes de la calidad se puede decir que sus filosofías difieren considerablemente puesto que cada uno propone metodologías, técnicas o pasos a seguir. Sin embargo, todos apuntan a un mismo fin y es el desarrollo de productos y/o servicios excelentes (Evans y Lindsay, 2000).

1.4 NORMAS ISO

No se puede dejar de lado la importancia que tiene la familia de normas ISO las cuales son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa, que han ido ganando reconocimiento y aceptación internacional debido al mayor poder que tienen los consumidores y a la alta competencia acentuada por los procesos integracionistas. Estas ofrecen una gran cantidad de ventajas para las empresas, entre las que se cuentan:

- Monitorear los principales procesos asegurando que sean efectivos
- Mantener registros apropiados de la gestión, de los procesos y de los procedimientos.
- Mejorar la satisfacción de los clientes o los usuarios
- Mejorar continuamente los procesos, tanto operacionales como de calidad.
- Reducir los rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio mediante un monitoreo y la existencia de procedimientos para la corrección de los problemas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden describir los aspectos más relevantes de esta familia de normas:

1.4.1 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.

Esta Norma Internacional pretende fomentar la adopción del “enfoque basado en procesos” para gestionar una organización, este se basa en la identificación y

gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

Términos relativos al proceso:

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

Notas:

1. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente salidas de otros procesos.
2. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.
3. Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante, no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente "proceso especial".

1.4.2 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.

De acuerdo con esta norma la organización debe:

- a. Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

- b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e. Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente deben estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.

Nota. Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberían incluir los procesos para las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones.

1.4.3 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.

Un enfoque de este tipo, enfatiza la importancia de:

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

1.4.4 La Norma ISO 19011. Proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Términos y definiciones: Para el propósito de esta Norma Internacional, son aplicables los términos y definiciones dados en las Normas ISO 9000 e ISO 14050, a menos que estén sustituidos por los términos y definiciones dados a continuación.

1. **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría
2. **Criterios de auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.

Nota: Los criterios de auditoría se utilizan como una referencia frente a la cual se compara la evidencia de la auditoría

3. **Evidencia de la auditoría:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

Nota: La evidencia de la auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa.

4. **Hallazgos de la auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

Nota: Los hallazgos de la auditoría pueden indicar tanto conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría como oportunidades de mejora.

5. **Conclusiones de la auditoría:** Resultado de una auditoría, que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.

6. **Cliente de la auditoría:** Organización o persona que solicita una auditoría.

7. **Auditado:** Organización que es auditada.

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

9. **Equipo auditor:** Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos

10. **Experto técnico:** Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.

Nota 1. El conocimiento o experiencia específicos son los relacionados con la organización, el proceso o la actividad a auditar, el idioma o la orientación cultural.

Nota 2. Un experto técnico no actúa como un auditor en el equipo auditor.

11. **Programa de auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Nota: Un programa de auditoría incluye todas las actividades necesarias para planificar, organizar y llevar a cabo las auditorías.

12. Plan de auditoría: Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

13. Alcance de la auditoría: Extensión y límites de una auditoría.

Nota: El alcance de la auditoría incluye generalmente una descripción de las ubicaciones, las unidades de la organización, las actividades y los procesos, así como el período de tiempo cubierto.

14. Competencia: Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

Todas estas normas forman un conjunto coherente de pautas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

1.5 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD TOTAL

Por otra parte, el proceso de consolidación de la Administración por Calidad Total, enfoque que ha desarrollado diferentes conceptos y procedimientos orientados a mejorar la competitividad de los negocios, implementa una serie de herramientas mencionadas por Cantú (2001) en su libro, como el Justo a Tiempo, Benchmarking y la reingeniería de procesos.

1.5.1 Justo a tiempo. Requiere de sistemas flexibles de producción y entrega que tengan capacidad para funcionar en forma económica con lotes pequeños, lo cual implica innovaciones tecnológicas importantes en este sentido, que de no ser factibles dificultan la implantación de esta idea.

1.5.2 Reingeniería. Hammer y Champi (1993) (Citado en Camisón, et al 2007) definen la Reingeniería “como el pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para alcanzar mejoras importantes en las medidas de desempeño críticas actuales, tales como coste, calidad, servicio y velocidad”.

Además, determinan que las ideas clásicas sobre como dirigir y organizar una empresa, desarrolladas durante los siglos pasados para satisfacer la demanda siempre creciente de un mercado masivo, deben abandonarse para adoptar el nuevo modelo de negocio y su correspondiente conjunto de técnicas (reingeniería de procesos) que permitirían reinventar la compañía para hacerla competitiva en el nuevo entorno.

1.5.3 Benchmarking. Camp (1995) (citado en Cantú 2001) afirma que el benchmarking se concentra principalmente en los procesos y en los resultados asociados a ellos. Además plantea que un estudio de benchmarking puede tener básicamente tres objetivos:

1. Conocer las características de los productos y servicios de la competencia que afectan favorablemente al consumidor.
2. Detectar los mejores procesos productivos y administrativos que puedan ser incorporados a la compañía para hacerla más competitiva, lo que finalmente es la información que se necesita para realizar un proceso de reingeniería.
3. Implantar medidas de desempeño para incorporarlas en las metas y objetivos de la organización.

“Este marco teórico es compartido con Lorena Vergara Urango, por lo tanto es igual”.

2. METODOLOGIA

2.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es de tipo descriptivo; por medio de esta se identificaron factores relevantes en los Procesos de la Caja de Compensación Familiar de Sucre “COMFASUCRE”.

Con el objetivo de describir los cambios en los procedimientos tras la certificación de calidad, se realizó una matriz descriptiva para cada uno de estos procesos antes y después de la implementación del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000. Es decir, se observaron hechos específicos en la empresa, para luego poder describir en su totalidad los cambios.

2.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para esta investigación las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: entrevistas semiestructuradas que permitieron investigar a través de personas con experiencia en cada uno de los procesos cómo se realizaban las actividades antes y cómo se realizan ahora, con el fin de establecer bases para identificar los cambios en la situación antes y después de la certificación.

Siguiendo con las técnicas, también se tuvo en cuenta la observación; la cual permitió analizar a cada uno de los empleados en el ejercicio o desempeño de sus actividades.

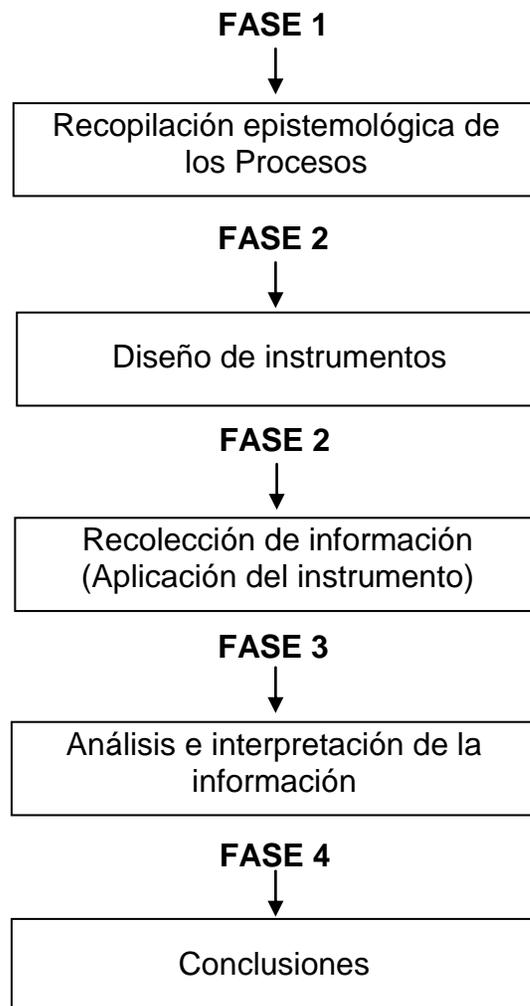
Para cumplir a cabalidad el objetivo de la investigación, y luego de hacer uso de fuentes primarias, se utilizó también fuentes secundarias como la documentación

existente en la empresa con respecto al sistema de Gestión de calidad, la pagina web de la Caja y otros documentos en Internet.

2.3 ANALISIS DE LA INFORMACION

Para el análisis de los resultados de la investigación se tuvo en cuenta el concepto de cruce de categorías, por lo que se estableció una comparación de carácter cronológico y lineal acerca de la situación encontrada en la Caja antes y después de la certificación de calidad ISO 9001:2000.

Asimismo, se tuvo en cuenta para esta investigación las siguientes fases:



3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La Caja de Compensación Familiar de Sucre “COMFASUCRE” comenzó a funcionar el 1 de junio de 1963 en la ciudad de Sincelejo del departamento de Sucre. Es una entidad de derecho privado sin ánimo de lucro, que cumple funciones de seguridad social controlada y vigilada por el Estado. Es por ello que ofrece servicios de calidad con precios asequibles a sus afiliados y particulares en las áreas de subsidio, salud, educación, recreación, capacitación, turismo, ARS, y los demás contemplados en la Ley.

COMFASUCRE tiene como filosofía, “ser líder en compensación frente a los compromisos sociales, aplicando principios de solidaridad, lealtad, legalidad, vocación de servicio, ética y justicia social. Buscamos además consolidar la imagen corporativa y el liderazgo regional con proyección nacional, basados en la satisfacción oportuna e integral de las necesidades y expectativas de todos aquellos que se relacionan con nuestra organización”.

De igual manera se ha planteado como objetivo, “Contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de vida del afiliado, su grupo familiar y la comunidad en general, a través de la eficiente prestación de salud, educación, cultura, capacitación, recreación, turismo y subsidio en dinero, basado en valores de nuestro factor humano, el manejo adecuado de los recursos y una mayor cobertura que nos permita obtener alta rentabilidad social, para la proyección y el desarrollo armónico integral de la Corporación”.

Debido a la certificación, la empresa ha dejado de manejar un enfoque por funciones y a llevar un enfoque por procesos el cual se encuentra distribuido así: procesos gerenciales, procesos operativos, y procesos de apoyo y mejora (véase anexo A).

4. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS OCURRIDOS EN LOS PROCESOS DE COMFASUCRE ANTES Y DESPUÉS DE LA CERTIFICACIÓN DEL SGC ISO 9001:2000

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Con el objetivo de describir los principales cambios que han ocurrido en los procesos de la caja de compensación Familiar de Sucre “COMFASUCRE” antes y después de la Certificación del S.G.C ISO 9001:2000, se toman como referencia algunos de los procesos que apoyan el desarrollo y funcionamiento de cada una de las actividades de la caja, entre los cuales encontramos: el proceso Certificado “Proceso de Aportes y Subsidio” y algunos procesos de apoyo a este como: Promoción de Servicio, Sistemas y Control de la Documentación.

La Mejora continua, Planificación Organizacional y Revisión del SGC, así como la Auditoría Interna, son procesos de apoyo para aportes y subsidios debido a la manera cómo influye la certificación de la Caja en las actividades que se desarrollan, no se puede establecer el cambio realizado, porque sólo nacieron con la certificación.

Asimismo, para lograr describir estos cambios es conveniente apoyarse en cuatro objetivos específicos, los cuales nos permitirán identificar las principales variaciones que presenta la empresa en cada uno de los procesos mencionados. Estos objetivos son:

1. Variaciones ocurridas en el *desarrollo de las operaciones*.
2. Variaciones ocurridas en la *distribución y articulación de las actividades*.
3. Variaciones ocurridas en la *productividad*.
4. Variaciones ocurridas en la labor de *documentación*.

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE”		
CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DEL S.G.C		
APORTES Y SUBSIDIO FAMILIAR MONETARIO		
<p>OBJETIVO:</p> <p>Administrar los procesos de afiliaciones de empleadores y trabajadores, recaudo de aportes y pago de subsidio familiar monetario.</p>	<p>ALCANCE:</p> <p>Aplica a la div. De servicios sociales, Dpto. de aportes y subsidio familiar. div. Sistemas, div. Administrativa financiera. Asesor jurídico.</p>	<p>RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de servicios sociales. ▪ Jefe dpto. De aportes de subsidio familiar, ▪ Jefe de división de sistemas, ▪ Jefe financiero administrativo.
<p>REQUISITOS NORMATIVOS: Ley 21 de 1982, Artículo 39 del Decreto 341 de 1988, Ley 789/02. Las establecidas en la norma NCT ISO 9001:2000. Numeral 7.1, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.5.1, 8.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.4, 8.5.</p>		
<p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulario afiliación de empleadores y de trabajadores. ▪ Recaudo de aportes (nominas y consignaciones). ▪ Planillas electrónicas (nominas de empresas y planilla electrónica). ▪ Reclamos y peticiones. ▪ Requerimientos de entidades. ▪ Solicitud de desafiliación. 	<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación y registro de afiliación de empleadores. ▪ Registro afiliación de los trabajadores. ▪ Registro de aportes. ▪ Liquidación y pago de subsidio familiar. ▪ Elaboración de resoluciones. ▪ Control a la evasión (visitas a empresas). ▪ Trámite de quejas, reclamos y peticiones ▪ Elaboración de estadísticas e informes. ▪ Respuesta a información requerida por entidades de vigilancia y control. ▪ Aplicar reglamento de expulsión a empleadores y cobro a empleadores en mora. 	<p>SALIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resoluciones de afiliación y desafiliación de empleadores. ▪ Trabajadores afiliados. ▪ Respuestas a quejas, reclamos y peticiones. ▪ Listado de cheques a imprimir ▪ Cobro directo y jurídico. ▪ Informes a entidades del sector oficial. ▪ Paz y salvo.

<p>RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos ▪ Información ▪ Papelería ▪ Teléfono, fax ▪ Equipos de oficina, Internet. 	<p>DOCUMENTOS Y REGISTROS:</p> <p>Procedimiento para afiliación de: Empresas, trabajadores, facultativos e independientes, procedimiento de registros de aportes, procedimiento para liquidación y pago del subsidio familiar monetario, procedimiento para cobro a empleadores morosos, procedimiento para desafiliación de empresas.</p> <p>Registros: Solicitud de afiliación de empresa, formulario de inscripción del trabajador beneficiario, formulario de inscripción del trabajador sin personas a cargo, recibo de documentos, relación de aportes, kardex de afiliados de la empresa, reporte estadístico mensual, historia de empresas en mora, variables trazadoras del sistema del subsidio familiar.</p>	
<p>COMUNICACIONES CRÍTICAS:</p>		
<p>EMISOR: Dpto. Aportes y Subsidio Familiar</p>	<p>→ MENSAJE: Resolución de afiliación</p>	<p>→ RECEPTOR: Empleador solicitante</p>
<p>EMISOR: Dpto. Aportes y Subsidio Familiar</p>	<p>→ MENSAJE: Cobro de aportes atrasados</p>	<p>→ RECEPTOR: Empresas morosas.</p>
<p>EMISOR: Empresas afiliadas.</p>	<p>→ MENSAJE: Novedades de trabajadores</p>	<p>→ RECEPTOR: Dpto. de aportes y subsidio</p>
<p>EMISOR: Empresa o trabajador</p>	<p>→ MENSAJE: Solicitud de afiliación</p>	<p>→ RECEPTOR: Dpto. de aportes y subsidio</p>
<p>EMISOR: Dpto. de aportes y subsidio</p>	<p>→ MENSAJE: Información a archivar</p>	<p>→ RECEPTOR: Sección archivo</p>
<p>EMISOR: Dpto. de aportes y subsidio</p>	<p>→ MENSAJE: Cantidad de cheques</p>	<p>→ RECEPTOR: Dpto. de tesorería y div. sistemas</p>
<p>SEGUIMIENTO Y MEDICION: Ver cuadro de indicadores por procesos del SGC.</p>		
<p>ELABORADO POR: Asistente Operativo SGC En Fecha: 14 de Octubre de 2005.</p>	<p>REVISADO POR: Comité Principal SGC En Fecha: 25 de Octubre de 2005.</p>	<p>APROBADO POR: Comité Principal SGC En Fecha: 9 de Mayo de 2006.</p>

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE”		
CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DEL S.G.C		
PROMOCION DE SERVICIOS		
<p>OBJETIVO:</p> <p>Promocionar y divulgar los servicios que presta la Caja de Compensación Familiar de Sucre (COMFASUCRE) a las empresas afiliadas y no afiliadas.</p>	<p>ALCANCE:</p> <p>Aplica a la promoción y divulgación de todos los servicios que ofrece la caja de compensación familiar.</p>	<p>RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de División Servicios Sociales. ▪ Jefe del Departamento de Promoción de Servicios y Turismo. ▪ Trabajadora Social. ▪ Promotora.
<p>REQUISITOS NORMATIVOS: Los contemplados en el numeral 5.2, 7.2, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4 y 8.5 de la norma NTC ISO 9001:2000</p>		
<p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de afiliación ▪ Solicitud de charlas ▪ Necesidades de divulgación de servicios. ▪ Nueva información de la Caja de Compensación. ▪ Listado de empresas afiliadas. 	<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar actividades de promotora. ▪ Realización de Visitas a empresas afiliadas y no afiliadas. ▪ Realización de Charlas a trabajadores y empleadores. ▪ Entrega de portafolios de servicios a empresas y trabajadores. ▪ Divulgar el video institucional de la Caja. 	<p>SALIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas afiliadas. ▪ Empresas informadas acerca de los servicios que presta COMFASUCRE. ▪ Captación de quejas, reclamos y sugerencias. ▪ Información actualizada de empleadores y trabajadores.

<p>RECURSOS:</p> <p>Recursos Humanos. Información. Portafolios de servicios. Papelería varía. Comunicaciones: (Teléfono, fax, Transporte) Recursos económicos.</p>	<p>DOCUMENTOS Y REGISTROS:</p> <p>Procedimiento para visitas a empresas GC-PS-VAE, Formato de programación visitas de empresas F-PS-PVE-01, formato de reporte de empresa visitadas F-PS-REV, Listas de empresas, Folletos informativos, Revista de Comfasucre, Oficios y copia de recibido.</p>	
<p>COMUNICACIONES CRÍTICAS:</p> <pre> graph LR A[EMISOR: Empresa afiliada o no afiliada] --> B[MENSAJE: Solicitud de información de servicios.] B --> C[RECEPTOR: Cualquier funcionario de la Caja] D[EMISOR: División de Servicios Sociales] --> E[MENSAJE: Visita o charla a empresa.] E --> F[RECEPTOR: Representante legal de la empresa.] G[EMISOR: Empleador o empleado] --> H[MENSAJE: Queja, Reclamo, Sugerencia acerca del servicio.] H --> I[RECEPTOR: Promotor] </pre>		
<p>SEGUIMIENTO Y MEDICION:</p> <p>Ver cuadro de indicadores por procesos del SGC.</p>		
<p>ELABORADO POR:</p> <p>Coordinador de Calidad SGC En Fecha: 18 de Abril de 2008</p>	<p>REVISADO POR:</p> <p>Comité Principal SGC En Fecha: 21 de Abril de 2008</p>	<p>APROBADO POR:</p> <p>Comité Principal SGC En Fecha: 21 de Abril de 2008</p>

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE”		
CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DEL S.G.C		
SISTEMAS		
<p>OBJETIVO:</p> <p>Servir de soporte y dar mantenimiento en todo lo referente a los recursos informáticos, telemáticos y de comunicaciones a cada dependencia de la Caja de Compensación.</p>	<p>ALCANCE:</p> <p>Todas las dependencias.</p>	<p>RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe División Sistemas. ▪ Programador de Sistemas. ▪ Operador de Sistemas.
<p>REQUISITOS NORMATIVOS: Resoluciones concejo directivo Caja Compensación. Aprobación Supersubsidio. Ley 789/2002, ley 21/1981, ley 603 de 2000 de propiedad intelectual.</p>		
<p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitudes de servicios de soporte técnico en materia de Hardware y Software. ▪ ▪ Solicitud de información de las diferentes dependencias. 	<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tramitar las solicitudes, programación e implementación del mantenimiento preventivo, generación de reportes estadísticos, reportes FOVIS, FONEDE. ▪ Apoyo tecnológico a las diferentes dependencias de la entidad, acciones de soporte al Departamento de Aportes y Subsidio Familiar. 	<p>SALIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitudes tramitadas y resueltas. Informes. ▪ Registros de mantenimiento. ▪ Seguimiento a los usuarios de la red.

<p>RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Red corporativa. ▪ Base de datos. ▪ Equipos de comunicaciones. ▪ Económicos. ▪ Línea telefónica. ▪ Internet. ▪ Intranet. ▪ Software administrativo. 	<p>DOCUMENTOS Y REGISTROS:</p> <p>Solicitud de servicios a la división de sistemas, resolución de solicitudes de servicio por la división de sistemas, programación de mantenimiento preventivo.</p>			
<p>COMUNICACIONES CRITICAS:</p>				
<p>EMISOR: Dependencia solicitante.</p>	<p>→</p>	<p>MENSAJE: Solicitud de servicios a Div. Sistemas</p>	<p>→</p>	<p>RECEPTOR: Div. Sistemas</p>
<p>EMISOR: Dpto. Aportes y Subsidio</p>	<p>→</p>	<p>MENSAJE: acciones de soporte.</p>	<p>→</p>	<p>RECEPTOR: Div. Sistemas</p>
<p>EMISOR: Div. Sistemas</p>	<p>→</p>	<p>MENSAJE: Mantenimiento</p>	<p>→</p>	<p>RECEPTOR: Dependencia relacionada.</p>
<p>EMISOR: Contratista, operador de sistemas, programador de sistemas.</p>	<p>→</p>	<p>MENSAJE: Resolución solicitud servicio Sistemas.</p>	<p>→</p>	<p>RECEPTOR: Jefe Div. Sistemas.</p>
<p>SEGUIMIENTO Y MEDICION: Ver cuadro de indicadores por procesos del SGC.</p>				
<p>ELABORADO POR:</p> <p>Coordinador de Calidad SGC En Fecha: 18 de Julio de 2007.</p>	<p>REVISADO POR:</p> <p>Jefe División de Sistemas En Fecha: 21 de Julio de 2007.</p>	<p>APROBADO POR:</p> <p>Comité Principal SGC En Fecha: 24 de Julio de 2007.</p>		

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE”		
CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DEL S.G.C		
CONTROL DE LA DOCUMENTACION		
<p>OBJETIVO:</p> <p>Controlar los documentos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad a fin de permitir el uso adecuado de éstos.</p>	<p>ALCANCE:</p> <p>Aplica a todos los documentos y registros que evidencian la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.</p>	<p>RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Representante de la Dirección. ▪ Jefes de proceso.
<p>REQUISITOS NORMATIVOS: Ley General de Archivo, Los establecidos en la NTC ISO 9001: Versión 2000. Numeral 4.2.3, 4.2.4.</p>		
<p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos internos y externos que se apliquen de los procesos. ▪ Registros generados por las actividades realizadas. 	<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de documentos. ▪ Revisión y aprobación. ▪ Control de cambios. ▪ Control de documentos externos. ▪ Control de documentos obsoletos. ▪ Generación de registros. ▪ Control de registros. ▪ Almacenamiento y preservación de documentos y registros. 	<p>SALIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos internos y externos controlados. ▪ Registros controlados. ▪ Documentos y registros divulgados y disponibles para su uso.

<p>RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento Humano. ▪ Equipos de oficina. ▪ Económicos. 	<p>DOCUMENTOS Y REGISTROS:</p> <p>Procedimiento de control de la documentación, manual de correspondencia y archivo, listado maestro de documentos internos y externos, listado de registros, tablas de retención documental, libros de radicación, registro de aprobación y modificación de documentos, índice para fotocopiado, actas de comité principal.</p>	
<p>COMUNICACIONES CRÍTICAS:</p>		
<p>EMISOR: Comité del SGC</p>	<p>→ MENSAJE: Aprobación de documentos.</p>	<p>RECEPTOR: Representante de la Dirección.</p>
<p>EMISOR: Archivo central</p>	<p>→ MENSAJE: Entrega de copias de documentos o formatos</p>	<p>RECEPTOR: Áreas involucradas</p>
<p>EMISOR: Archivo.</p>	<p>→ MENSAJE: Dar de baja a documentos.</p>	<p>RECEPTOR: Comité de archivo.</p>
<p>SEGUIMIENTO Y MEDICION:</p> <p>Ver cuadro de indicadores por procesos del SGC.</p>		
<p>LABORADO POR:</p> <p>Asistente Operativo SGC En Fecha: 14 de Octubre de 2005</p>	<p>REVISADO POR:</p> <p>Comité Principal SGC En Fecha: 25 de Octubre de 2005</p>	<p>APROBADO POR:</p> <p>Comité Principal SGC En Fecha: 9 de Mayo de 2006</p>

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE”		
CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DEL S.G.C		
MEJORA CONTINUA		
<p>OBJETIVO:</p> <p>Asegurar el mejoramiento del desempeño de los procesos de la entidad, mediante la identificación y tratamiento de las no conformidades o no conformidades potenciales.</p>	<p>ALCANCE:</p> <p>Todos los procesos del SGC.</p>	<p>RESPONSABLES:</p> <p>Todo el personal de la entidad</p>
<p>REQUISITOS NORMATIVOS: Numeral 8 de la NTC ISO 9001:2000.</p>		
<p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de los procesos. ▪ Información de No Conformidades reales y potenciales. ▪ Análisis de causas de las No Conformidades. ▪ Quejas, reclamos, sugerencias. ▪ Registros de encuestas de satisfacción. 	<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar No Conformidades reales o potenciales. ▪ Corregir no-conformidades. ▪ Determinar causas de No Conformidades reales o potenciales. ▪ Implementar y hacer seguimiento a las Acciones Preventivas o Acciones Correctivas. ▪ Análisis de las respuestas descritas en las encuestas de satisfacción del cliente. ▪ Chequear trámite a PQR en las áreas. ▪ Realizar seguimiento a los planes de acción y de mejora. 	<p>SALIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No Conformidades presentadas o potenciales eliminadas. ▪ Acciones correctivas y preventivas cerradas. ▪ PQRS tramitadas. ▪ Resultados de la evaluación de satisfacción del cliente. ▪ Seguimientos realizados.

<p>RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento humano ▪ Equipos de Oficina 	<p>DOCUMENTOS Y REGISTROS:</p> <p>Procedimiento control de no conformidades, reporte de no conformidad, reporte de acción de mejora, análisis del desempeño de los procesos, reportes de auditoría interna de la calidad.</p>	
<p>COMUNICACIONES CRÍTICAS:</p>		
<p>EMISOR: Todo el personal</p>	<p>→ MENSAJE: No conformidades reales o potenciales.</p>	<p>→ RECEPTOR: Jefe inmediato, Comité principal de la calidad.</p>
<p>EMISOR: Jefe inmediato, comité principal de la calidad</p>	<p>→ MENSAJE: Seguimiento de no conformidades o acciones de mejora</p>	<p>→ RECEPTOR: Todo el personal.</p>
<p>EMISOR: Jefe inmediato, comité principal de la calidad.</p>	<p>→ MENSAJE: Cierre de NC o Acciones de mejora.</p>	<p>→ RECEPTOR: Todo el personal.</p>
<p>SEGUIMIENTO Y MEDICION:</p> <p>Ver cuadro de indicadores por procesos del SGC.</p>		
<p>ELABORADO POR:</p> <p>Asistente Operativo SGC En Fecha: 14 de Octubre de 2005</p>	<p>REVISADO POR:</p> <p>Comité Principal SGC En Fecha: 25 de Octubre de 2005</p>	<p>APROBADO POR:</p> <p>Comité Principal SGC En Fecha: 18 de Noviembre de 2005</p>

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE”		
CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DEL S.G.C		
PLANIFICACION ORGANIZACIONAL Y REVISION DEL SGC		
<p>OBJETIVO:</p> <p>Definir, evaluar y revisar la planeación estratégica y el sistema de gestión de calidad de la organización.</p>	<p>ALCANCE:</p> <p>Aplica a todas las áreas que conforman el S.G.C de COMFASUCRE.</p>	<p>RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Director Administrativo. ▪ Comité principal del SGC.
<p>REQUISITOS NORMATIVOS: Los contemplados en el numeral 5.6, 8.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5 de la NTC ISO 9001:2000.</p>		
<p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información del entorno y clientes. ▪ Indicadores de gestión, ▪ Resultado de auditorías, Planeación estratégica. Documentación del SGC. ▪ Información de los procesos. ▪ Resultado de auditorías internas y entes de control. ▪ Resoluciones de afiliación y desafiliación de empleadores. 	<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión por la Dirección Administrativa al SGC. ▪ Revisión de metas ▪ Establecer objetivos estratégicos. ▪ Analizar indicadores de gestión por procesos. ▪ Revisión de Filosofía empresarial (misión, visión, política y objetivos de la calidad) ▪ Actualización de análisis DOFA de la organización. ▪ Firma de resoluciones. 	<p>SALIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación estratégica de la organización. ▪ Sistema de gestión de la calidad revisado y actualizado. ▪ Direccionamiento estratégico actualizado. ▪ Informe de resultado de la revisión gerencial ▪ Empresas afiliadas. ▪ Empresas desafiliadas.

<p>RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento humano. ▪ Recursos Económicos. ▪ Equipo de oficina 	<p>DOCUMENTOS Y REGISTROS:</p> <p>Indicadores de gestión, visión, misión, política y objetivos de la calidad, documentación del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Resultados de auditorías, evaluación de indicadores de gestión, análisis de no conformidades, análisis de la satisfacción del cliente hacia los servicios de la entidad.</p>	
<p>COMUNICACIONES CRÍTICAS:</p>		
<p>EMISOR: Director Administrativo</p>	<p>→ MENSAJE: Revisión organizacional y del SGC</p>	<p>→ RECEPTOR: Todo el personal de COMFASUCRE</p>
<p>EMISOR: Director Administrativo</p>	<p>→ MENSAJE: Estado de la organización</p>	<p>→ RECEPTOR: Todo el personal de COMFASUCRE</p>
<p>EMISOR: Director Administrativo</p>	<p>→ MENSAJE: Plan de mejora</p>	<p>→ RECEPTOR: Todo el personal de COMFASUCRE</p>
<p>SEGUIMIENTO Y MEDICION:</p> <p>Ver cuadro de indicadores por procesos del SGC.</p>		
<p>ELABORADO POR:</p> <p>Asistente Operativo SGC</p> <p>En Fecha: 14 de Octubre de 2005</p>	<p>EVISADO POR:</p> <p>Consultor Junior SGC</p> <p>En Fecha: 25 de Octubre de 2005</p>	<p>APROBADO POR:</p> <p>Comité Principal SGC</p> <p>En Fecha: 9 de Mayo de 2006</p>

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE”		
CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DEL S.G.C		
AUDITORIAS INTERNAS DE LA CALIDAD		
<p>OBJETIVO:</p> <p>Determinar si los diversos elementos de S.G.C de COMFASUCRE son eficaces y conformes con las disposiciones planificadas y con la norma de referencia.</p>	<p>ALCANCE:</p> <p>Aplica a todas las áreas que conforman el S.G.C de COMFASUCRE.</p>	<p>RESPONSABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Representante de la Dirección. ▪ Comité principal del SGC. ▪ Auditores designados.
<p>REQUISITOS NORMATIVOS: Los contemplados en Las Normas establecidas en el procedimiento de Auditorías Internas y en el numeral 8.2.2 de la NTC ISO 9001:2000.</p>		
<p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, evidencia objetiva de la implementación del SGC de la Caja. 	<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar y aprobar programación de Auditorías internas de la Calidad. ▪ Elaboración del plan de auditoría. ▪ Comunicación del plan de auditorías al auditado. ▪ Ejecución de las auditorías. ▪ Elaboración de informe de Auditoría Interna. ▪ Elaboración y aprobación del plan de acción de auditoría interna. ▪ Seguimiento y Resultados de la Auditoría Interna. 	<p>SALIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos Auditados. ▪ Cierre de no conformidades encontradas. ▪ Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad

<p>RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Humanos. ▪ Información. ▪ Papelería varía. ▪ Comunicaciones: (Teléfono, fax) ▪ Recursos económicos. 	<p>DOCUMENTOS Y REGISTROS:</p> <p>NTC-ISO 19011-1. NTC ISO 9000:2000 Vocabulario, NTC-ISO 9001. Requisitos. Programación de auditorías internas, Informe de auditorías internas, Plan de auditoría interna, Lista de chequeo de auditoría, Selección de auditores, Actas de comité principal de la calidad, razoneros o memorandos internos.</p>			
<p>COMUNICACIONES CRÍTICAS:</p>				
<p>EMISOR: Comité principal del SGC.</p>	<p>→</p>	<p>MENSAJE: Aprobación de programación de auditorías.</p>	<p>→</p>	<p>RECEPTOR: Representante de la Dirección en el SGC.</p>
<p>EMISOR: Auditor interno.</p>	<p>→</p>	<p>MENSAJE: Planificación de Auditoría interna.</p>	<p>→</p>	<p>RECEPTOR: Área o dependencia de la Caja.</p>
<p>EMISOR: Auditor interno.</p>	<p>→</p>	<p>MENSAJE: Hallazgos de Auditoría.</p>	<p>→</p>	<p>RECEPTOR: Comité principal del SGC.</p>
<p>EMISOR: Representante de la Dirección.</p>	<p>→</p>	<p>MENSAJE: Plan de Acción para el cierre de NC.</p>	<p>→</p>	<p>RECEPTOR: Toda la Organización.</p>
<p>SEGUIMIENTO Y MEDICION:</p> <p>Ver cuadro de indicadores por procesos del SGC.</p>				
<p>ELABORADO POR:</p> <p>Asistente operativo SGC</p> <p>En Fecha: 14 de Octubre de 2005</p>	<p>REVISADO POR:</p> <p>Comité Principal SGC</p> <p>En Fecha: 25 de Octubre de 2005</p>	<p>APROBADO POR:</p> <p>Comité Principal SGC</p> <p>En Fecha: 18 de Noviembre de 2005</p>		

4.2 COMPARACIÓN ANTES Y DESPUÉS DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000

Teniendo en cuenta las matrices anteriormente descritas, las cuales no son más que la caracterización de cada uno de los procesos que soportan el sistema de gestión de calidad en la organización. Podemos entonces, identificar las principales variaciones presentadas en la caja de compensación familiar de Sucre “COMFASUCRE” antes y después de la certificación, a través de cuadros comparativos. Los cuales inician con el proceso de aportes y subsidio y finalizan con el proceso de auditoría interna.

4.2.1 Aportes y subsidio familiar monetario. Aportes y subsidios, es el único proceso Certificado con ISO 9001:2000 en la Caja de Compensación Familiar de Sucre “COMFASUCRE” y por medio del cual se puede administrar las afiliaciones y recaudos de empleadores y trabajadores, así como el pago de subsidio monetario. Este proceso se lleva a cabo por medio de procedimientos como lo son: La afiliación de empleadores y trabajadores, el registro de aportes, liquidación y pago del subsidio familiar monetario, cobro de empleadores morosos y desafiliaciones de empresas. Todos estos procedimientos son de gran importancia para dicho proceso ya que traen consigo un mejor desarrollo de las operaciones, así como una mejor distribución y articulación de las actividades. Lo anterior podemos observarlo de la siguiente manera:

APORTES Y SUBSIDIO FAMILIAR MONETARIO.	
ANTES	DESPUES
DESARROLLO DE LAS OPERACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cualquier empleado dentro del departamento de subsidio podía hacer entrega y podía recibir el formulario al empleado o empresa que lo solicitara. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El auxiliar administrativo de atención al cliente es el encargado de velar porque la persona o el trabajador reciba y diligencie de forma correcta el formulario que este necesita para la afiliación.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el registro y afiliación de las empresas existía un auxiliar administrativo y un auxiliar de subsidio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estas actividades siguen siendo realizadas por el auxiliar administrativo de aportes y subsidios.

<ul style="list-style-type: none"> No existía una oficina de atención al cliente, por eso debían atender a cada una de las personas que requerían una solicitud, realizaban una sugerencia o hacían un reclamo sobre el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente existe una dependencia de atención al cliente donde este debe acercarse si desea adquirir un servicio, hacer un reclamo o presentar una queja.
DISTRIBUCION Y ARTICULACION DE LAS ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> Existían unas guías o procedimientos los cuales debían permitir, que cada encargado o departamento realizara adecuadamente sus labores y así se cumpliera con el debido proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada vez que la caja inicia un procedimiento de afiliación ya sea para empresas o trabajadores, un registro de aportes o cualquier procedimiento, algunos departamentos como atención al cliente, talento humano, entre otros actúan como procesos de apoyo para que dichas actividades se realicen con éxito.
PRODUCTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> La gerencia tardaba mucho en facilitarles instrumentos que para ellos eran necesarios en sus funciones diarias como: fax, programas o software que le permitieran agilidad, teléfonos, y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Las tecnologías usadas por estos están de acuerdo con las tendencias y exigencias del mercado. Es decir, tienen acceso a internet, equipos de oficina y otros.
<ul style="list-style-type: none"> No habían cubículos o divisiones que separaran a cada una de las personas que estaban dentro de la oficina, lo que interrumpía las labores de los empleados, porque cuando las personas llegaban a hacer afiliaciones o entregar solicitudes no identificaban quién era el encargado de dicha labor e interrumpían a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente existe divisiones por cubículos para cada uno de los empleados que trabajan en el área de aportes y subsidio. Lo que les permite a cada uno de ellos encargarse de sus labores, sin interferir en la de los demás.
<ul style="list-style-type: none"> A pesar de que cada persona tenía una labor específica dentro del departamento, debía dejar de realizar sus funciones para colaborar con las funciones de otros. Lo que generaba un retraso en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Tienen un Manual de Funciones en el cual especifica las labores para cada empleado y este debe cumplirlas. Es decir, cada persona debe estar capacitada para ejercer las funciones de su cargo.
<ul style="list-style-type: none"> No se habían establecido indicadores que permitieran evaluar el desempeño de un departamento u otro. Si se realizaban algunos controles pero estos eran hechos por cuenta de cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen indicadores que permiten hacer un seguimiento y una medición del desempeño a cada uno de los procesos de forma mensual hasta anual.
DOCUMENTACION	
<ul style="list-style-type: none"> La ley exigía que se llevaran registros como solicitudes de afiliación de empresas, formulario de inscripción del trabajador beneficiario, reporte estadístico mensual, entre otros, y documentos como: procedimiento para registros de aportes, para liquidación y pago del subsidio familiar monetario, para afiliación de empleadores, trabajadores, facultativos e independientes. Los cuales al ser recibidos debían hacer parte del archivo general. 	<ul style="list-style-type: none"> Se llevan los mismos registros y procedimientos, pero estos ahora hacen parte del proceso de calidad y deben ser archivados dentro de un listado maestro de documentos, no en el archivo general. Por lo que deben ser codificados y se pueda facilitar su búsqueda.

Siguiendo con la comparación, el proceso a seguir o segundo proceso, es la promoción de servicio. El cual se encuentra mejor detallado en la investigación sobre mercadeo.

4.2.2 Promoción del servicio. Por la necesidad de dar a conocer a cada una de las personas que hacen parte o no de la empresa como los afiliados y las personas en general, la Caja de Compensación Familiar de Sucre (COMFASUCRE) crea un Departamento de Promoción y Servicio, el cual tiene como objetivo “Promocionar y divulgar los servicios que ésta presta a cada una de las empresas afiliadas y no afiliadas de la región”. Debido a que es un proceso de apoyo y mejora al proceso certificado este proceso está documentado bajo el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000.

Teniendo en cuenta, que su principal función es divulgar cada uno de los servicios que ofrece la empresa, este Departamento se encarga de realizar actividades que benefician no sólo a él mismo sino a la Caja en general. Dentro de las actividades más destacadas encontramos: realización de visitas a empresas afiliadas y no afiliadas, planificación de actividades de promotoria, charlas a trabajadores y empleadores.

De igual manera, dentro del proceso se manejan documentos y registros que le sirven de patrones a cada uno de los empleados de la división en el desempeño de su funciones, y que al igual que otros documentos deben hacer parte del archivo de calidad y se encuentran registrados y codificados así: Procedimiento para visitas a empresas GC-PS-VAE, formato de programación de visitas a empresas F-PS-PEV-01, formato de reportes de empresas visitadas F-PS-REV, listas de empresas, folletos informativos, revista de COMFASUCRE, oficios y copias de recibido. Permitiendo con esto una mayor agilidad en la búsqueda de información cuando ésta sea requerida.

4.2.3 Sistemas. El tercer proceso, es el de sistemas, el cual es una herramienta que sirve de soporte para dar mantenimiento a todos los recursos informáticos, telemáticos y de comunicaciones en cada una de las dependencias. Dicho proceso se ejecuta con la ayuda de un procedimiento llamado mantenimiento de hardware y software base, con el cual se puede determinar, mantener y proporcionar una infraestructura tecnológica que sirva de apoyo a todos los procesos de la empresa.

Con el fin de determinar si el anterior proceso está contribuyendo o no, con la mejora de las actividades que realiza la empresa. Se tendrán en cuenta los cuatro objetivos así:

SISTEMAS	
ANTES	DESPUES
DESARROLLO DE LAS OPERACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizaban soportes y mantenimientos de hardware (computadores, scanner, impresoras), y software (un programa que no funcionara o una falla en la conexión ya fuese al internet o al servidor de la empresa) en las diferentes dependencias de la empresa, pero no se dejaba evidencia sobre dicha labor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualmente, cada vez que se realiza un soporte o mantenimiento ya sea de hardware o software el encargado, debe llenar un formato de satisfacción por parte del usuario donde quede constancia de que se realizó el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se hacían solicitudes para realizar servicios de soporte técnico ya sea que este fuese para Hardware o para software. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando algún empleado de cualquier dependencia o departamento dentro de la empresa necesita soporte técnico para Hardware o software, este debe tramitar una solicitud para que le realicen el mantenimiento.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los mantenimientos preventivos que se realizaban en la empresa, ya fuese actualización de un software o actualización de base de datos. Estaban a cargo de un contratista. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los mantenimientos preventivos siguen siendo realizados por un contratista.

DISTRIBUCION Y ARTICULACION DE LAS ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existían procedimientos para las labores del departamento pero estos no se llevaban adecuadamente ya solo se dedicaban a que la tarea final quedara lista y luego el jefe era quien se acercaba a determinar si el trabajo terminado era satisfactorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualmente los procedimientos que tiene el proceso son ejecutados, empezando por el jefe hasta los empleados a su cargo, por ejemplo, para realizar una labor de mantenimiento de cualquier índole se debe empezar haciendo un cronograma, luego avisar del mantenimiento, después realizar la labor y llenar una constancia de eso y por último avisar al jefe de sistemas quien debe inspeccionar que el trabajo está bien hecho.
PRODUCTIVIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejaban tiempos de respuestas cortos cuando se le presentaban inconvenientes a los trabajadores con algún equipo de oficina o cuando no podían acceder a la red corporativa, debido a que el personal era menor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la actualidad la situación ha cambiado, el usuario del servicio en muchas ocasiones presenta inconvenientes con algún computador, con el manejo del software, entre otros, que no pueden ser resueltos en el tiempo que él lo amerita ya que no existe suficiente personal para lograr cubrir tantas necesidades.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada uno de los empleados tenía clara sus funciones. Pero cada vez que alguien estaba ocupado o no podía resolver un problema otro compañero o empleado se hacía participe de del proceso para poder solucionar el problema y no se acumulaban las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sigue siendo igual, cuando una persona no puede solucionar un problema porque no le es posible o porque no se siente preparado para hacerlo, existe dentro del departamento otra que le colabora con el fin de encontrarle una salida al problema para que no se atrase el proceso.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desde años atrás la empresa ha tenido acceso a ciertas tecnologías y aunque la tecnología era tan cambiante trataban de estar innovando con el fin de lograr una mejoría en el desempeño de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se siguen actualizando y mejorando las tecnologías como software y Hardware, así como de un nuevo sistema intranet, para que haya un mejor desarrollo del proceso.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ No había un control exacto de las actividades realizadas por los empleados del área. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay mayor control sobre las actividades y labores que se realizan o deben ser realizadas por los empleados logrando con esto una mayor responsabilidad y un mejor desempeño en el trabajo que ellos ejecutan.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se hacía uso de una red corporativa o Red LAN, que permitía que todos los equipos conectados a esta, accedieran a servicios como; aplicativos, internet y/o otros servicios compartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se hace uso de un gestor de base de datos (S.G.B.D – informes 1D 11.0) el cual permite almacenar y acceder a la información que necesiten los empleados de una forma más ágil. ▪ Manejan un software conocido como SISU que es aplicativo para cada una de las dependencias de la empresa. Lo que permite que cada departamento maneje única y exclusivamente la información que necesita de forma inmediata.
DOCUMENTACION	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aún cuando las funciones que se realizaban estaban guiadas por procedimientos no había un soporte de estas, es por esto que no existían ni evidencias, ni registros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las actividades están soportadas en documentos y registros los cuales están estipulados así: solicitud de servicios a la división de sistemas, resolución de solicitudes de servicio por la división de sistemas, entre otros. El procedimiento sigue siendo el mismo; procedimiento para mantenimiento de Hardware y Software base.

4.2.4 Control de la documentación. El cuarto proceso, es el Control de la Documentación. Este proceso surge, a partir de la implementación del sistema de Gestión de Calidad. Es decir, no existía dentro de la empresa anteriormente y, cada uno de los documentos que se manejaban dentro de esta, eran controlados en un archivo central. En este, se llevaba un control de archivos de Gestión por

medio de un manual de correspondencia de archivos que estipulaba la Ley. El cual, debía ser operado, realizado y aplicado por la persona o personas que estuvieran encargadas de dicho archivo.

Por lo anterior, a continuación solo se relaciona el **AHORA**.

CONTROL DE LA DOCUMENTACION
DESARROLLO DE LAS OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se elaboran o modifican documentos y formatos donde se plasma o registra solo la información necesaria y se actualizan las políticas de calidad que deben tener en cuenta cada uno de los empleados de la organización. ▪ Existe gestión de documentos y registros, lo que permite almacenar, preservar y proteger los documentos y registros para que se puedan recuperar y aplicar fácilmente, cuando esto sea necesario.
DISTRIBUCION Y ARTICULACION DE LAS ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue cada uno de los procedimientos creados para las actividades el cual permite se realice un buen desempeño desde que se empiezan a definir los objetivos hasta que se le da aceptación a la actualización o cambio del documento. ▪ Se codifican los documentos y formatos elaborados para el SGC de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> – Código alfabético para Manuales. – Código alfabético para Procedimientos. – Código alfabético para instrucciones de trabajo. – Código alfanumérico para registros y – Todos los formatos internos deben diligenciarse con tinta.
PRODUCTIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlan de forma idónea los documentos y registros que afectan el proceso de calidad a través de un Listado Maestro. Con el fin de que sea más fácil y rápida la búsqueda de estos, cuando se necesite hacer una revisión vigente de la información. ▪ Informan efectivamente a cada una de las dependencias interesadas, de los cambios que se realizan. Para que estas estén siempre actualizadas, se guíen bajo el sistema de calidad y se logre el objetivo de un mejoramiento continuo. ▪ Disponen de equipos de oficina para la agilización de cada uno de los procesos que le corresponden y cuentan con un talento humano capacitado y enfocado al logro de los objetivos de la organización.
DOCUMENTACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajan bajo ciertas reglas o parámetros que indica la ley teniendo en cuenta la ley 594 de 2000 general de archivo, manual de calidad, ISO 9001:2000 entre otras. También llevan documentos y registros internos como el procedimiento de control de la documentación, Manual de correspondencia de archivo, Listado maestro de documentos internos y externos, listado de registros, tablas de retención documental, libros de radicación, actas de comité principal, y otros.

Siguiendo con el orden correspondiente, los procesos restantes como Mejora Continua, Planificación Organizacional y Revisión del SGC y Auditoría Interna son procesos de los cuales no se puede hablar acerca de una variación; ya que estos procesos se crean a partir de la certificación de Calidad. Posteriormente sólo se hará referencia a cómo se encuentran actualmente cada uno de estos procesos.

4.2.5 Mejora continua. El quinto proceso, es La Mejora Continua la cual tiene como objetivo asegurar el mejoramiento del desempeño de los demás procesos de la Caja, mediante la identificación y tratamiento de las No conformidades presentadas en la prestación del servicio cuando éstas no se encuentran o no están previstas dentro del sistema de Gestión de la Calidad. Para poder así, aplicar correcciones y acciones que permitan eliminar las causas de las mismas y evitar la recurrencia. Este proceso se guía por un procedimiento llamado control de No-conformidades.

MEJORA CONTINUA
AHORA
DESARROLLO DE LAS OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todo el personal de la organización está encargado o es responsable de reportar una No – conformidad. Es decir, un mal procedimiento ▪ Cuando es detectada una No-conformidad esta debe ser descrita en un formato de reporte exclusivo para estas situaciones. ▪ Se debe dejar identificada que tipo de No-conformidad se presenta; ya sea un reclamo, una queja, una sugerencia. Para que así se puedan tomar los debidos correctivos.
DISTRIBUCION Y ARTICULACION DE LAS ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se guían cada una de las actividades por medio de procedimientos por ejemplo, todos los empleados de la caja está en la obligación de contribuir con la detección de las No-conformidades reales y/o potenciales que se presenten, luego de esto proponer acciones para la corrección de estas y la eliminación de las causas que la originan, para que luego cuando se reúna el comité principal y operativo se verifiquen las acciones de mejora generadas y su efectividad.

PRODUCTIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empleados se preocupan por detectar las fallas en los procesos y tomar medidas correctivas para que estas no se sigan produciendo, ni causando molestias a los usuarios, ni a los empleados de la organización. ▪ Cuando un usuario no está conforme con el servicio y tiene una queja, una sugerencia o un reclamo las personas deben estar en total capacidad de atenderlo y tratar de solucionar su problema, con el fin de que la persona quede satisfecha con el servicio prestado. ▪ Se maneja formatos que permiten dejar constancia sobre alguna no-conformidad dentro de la empresa lo que es de mucha ayuda al momento de buscarle soluciones. Porque de esta forma se puede identificar qué clase de problema ocurrió y así, idear acciones o estrategias en pro de una solución efectiva y se pueda continuar con el desarrollo de las actividades. ▪ Se tratan de corregir los errores cuando se hace necesario, generando un mayor control sobre estos. Es decir, no se espera a que vuelvan a suceder para que no interfieran con el desarrollo o avance de las actividades en la organización.
DOCUMENTACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso está cimentado en documentos y registros los cuales a su vez se clasifican en procedimientos y reportes que sirven de patrones a todos y cada uno de los empleados de la organización. Es decir, el procedimiento de control de NC es una guía importante al momento de detecta una NC pero este puede ser modificado si se halla una forma más práctica de hacer seguimiento al incumplimiento de un procedimiento o de una labor dentro de la organización. Pero a diferencia de los procedimientos los registros como los reportes de acción de mejora, el análisis del desempeño de los procesos, los reportes de auditoría interna de calidad y los reportes de No-conformidad, no pueden ser modificados porque estos deben presentarse como evidencia de que se realizó o no dicho trabajo.

4.2.6 Planificación organizacional y revisión del SGC. El sexto proceso, es la Planificación Organizacional y revisión del SGC, es uno de los procesos más importantes en la empresa, ya que tiene como objetivo definir, evaluar y revisar la planeación estratégica y el Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

PLANIFICACION ORGANIZACIONAL Y REVISION DEL SGC
AHORA
DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La dirección administrativa, se encarga de establecer los objetivos estratégicos, de revisar las metas y la filosofía empresarial (misión, visión, política y objetivos de la calidad), así como también, firmar las resoluciones necesarias.

DISTRIBUCION Y ARTICULACION DE LAS ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El funcionamiento de este proceso, responde en parte a la colaboración o ayuda de otros procesos por medio del suministro de información, de las auditorías, las No-conformidades detectadas, el análisis de la satisfacción hacia los servicios de la empresa, entre otros.
PRODUCTIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentan con equipos tecnológicos apropiados y actualizados, que le permiten obtener información eficaz para el desempeño de sus labores.
DOCUMENTACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las actividades se manejan a través de Documentos y Registros que se clasifican de la siguiente manera: Indicadores de gestión, visión, misión, políticas y objetivos de calidad, resultados de auditorías, evaluación de indicadores de gestión.

4.2.7 Auditoría interna. El séptimo y último proceso es la Auditoría Interna, el cual se encuentra soportado en un procedimiento llamado Auditorías Internas de Calidad. Este proceso, se crea con el fin de determinar si los diversos elementos del Sistema de Gestión de Calidad están siendo eficaces y conformes con las disposiciones de la norma.

AUDITORIA INTERNA
AHORA
DESARROLLO DE LAS OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El coordinador de calidad debe programar a más tardar un mes después de la revisión gerencial, el plan de auditorías internas para poder presentar la propuesta al comité principal de calidad y que este pueda aprobarla. Para que así queden estipuladas las fechas y los procesos que van a ser auditados. ▪ La programación de las auditorías debe ser revisada por el comité de S.G.C. con el fin de determinar si es acorde con la importancia y el estado de los procesos, para que no haya errores al momento de ponerlas en práctica.
DISTRIBUCION Y ARTICULACION DE LAS ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando se realizan cada una de las actividades y procedimientos el trabajo final es recibido satisfactoriamente lo que quiere decir que pasó por cada uno de los controles necesarios o cada uno de los empleados o departamentos encargados intervinieron de manera correcta en la realización de la actividad. Ejemplo cuando se quiere hacer una auditoría se debe empezar por programarla y acabar cuando se le da una corrección a esta. En esta actividad participan desde el comité de calidad, pasando por el jefe de recursos humanos, hasta terminar en el auditado que puede ser cualquier empleado responsable de un departamento de la entidad.

PRODUCTIVIDAD

- Se busca detectar los errores dentro de los procesos internos de la organización con el fin de que estos sean evaluados y mejorados y no se sigan presentando y afectando el cumplimiento y progreso de las actividades.
- Luego de haber encontrado fallas o observar el buen funcionamiento de los procesos lo que se busca es que los empleados realicen mejor sus labores, se apropien de sus funciones y logren responder satisfactoriamente con sus actividades. Permitiendo que la organización cumpla con su misión.
- El establecimiento de auditorías permite a los empleados que integran el comité de calidad manejar información importante acerca del desarrollo de los procesos, lo cual es de mucha ayuda para la organización en fin de mejorar aspectos débiles y aspectos buenos dentro del proceso.
- Se cuenta con recursos tales como: papelería necesaria para la recolección de información, recursos económicos para contratación de auditores, equipos de oficina y de comunicaciones, entre otros. Todos estos recursos con el fin de que se cumpla satisfactoriamente el proceso, se detecten las bondades y las fallas y se puedan mejorar las actividades de la empresa.

DOCUMENTACION

- Se llevan registros y procedimientos tales como: informe de auditorías internas, plan de auditoría interna, actas de comité principal, entre otros. Los cuales son de mucha ayuda en el seguimiento de las actividades, así como el procedimiento para auditoría interna de calidad.

5. RESULTADOS

Después de hacer una comparación entre el antes y después de cada uno de los procesos debido a la certificación, se pudo determinar de forma general los siguientes resultados para cada uno de los objetivos propuestos en la investigación:

5.1 DESARROLLO DE LAS OPERACIONES

- Existían procedimientos para que cada empleado realizara sus labores dentro de la caja, pero dichos procedimientos estaban establecidos como funciones. Solo hasta después de que la empresa comenzó a implementar sistemas de Gestión de Calidad, empezaron a establecerse como tales, estos procesos.
- Anteriormente no existía una división entre el servicio al cliente y el departamento de aportes y subsidios; lo que causaba una interferencia en el desarrollo de las funciones. La mejora de la infraestructura dentro de la organización, ha sido un aspecto muy importante para optimizar el funcionamiento de las actividades de dichos departamentos, encontrándoles un espacio físico adecuado para la ejecución efectiva de cada una de sus labores.
- La Caja ha empezado a divulgar y promocionar activamente sus servicios, con el fin de atraer nuevos clientes y lograr mantener satisfechos los que ya tiene.
- Se tenían recursos informáticos, telemáticos y de comunicación, debido a la certificación se actualizaron cada uno de estas tecnologías como: software, redes, equipos, entre otros. Ya que no solo necesitaban ser competentes en el mercado, sino brindarle un mejor servicio a sus usuarios.

- Cada uno de los procesos y procedimientos que se llevan dentro de la organización han empezado a registrarse y documentarse después de la certificación, ya que antes no se dejaban evidencias, ni registros.
- Se implementan políticas de calidad para cada uno de los procesos de la organización que los empleados deben tener en cuenta en el ejercicio de sus labores diarias. Políticas que anteriormente no existían y que nacen debido al control que se lleva con la implementación de un sistema de Gestión de calidad.
- La Caja empieza a involucrarse en un proceso de mejora continua. El cual le permite reparar cada una de las fallas o No-conformidades que se le presentan a diario. Proceso que antes no existía, ya que no había una dependencia o departamento que se encargara de eso.
- Anteriormente la dirección administrativa se encargaba de establecer las metas, objetivos y filosofía de la organización en general. Actualmente con la implementación de un sistema de gestión de calidad deben también realizar una planificación y revisión de éste, teniendo en cuenta metas, filosofía organizacional y objetivos estratégicos planteados para este Sistema.
- A parte de las auditorías generales para el desarrollo de las actividades de la organización, se han empezado a hacer auditorías internas de calidad en cada uno de los procesos que conforman el sistema de gestión de calidad de la empresa.

5.2 DISTRIBUCIÓN Y ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

- En el proceso de aportes y subsidios, las actividades que se realizaban en la empresa siempre han estado apoyadas en un procedimiento y respaldadas por

otro. Es decir, que anteriormente y aún después de certificados, los procesos de la caja han estado articulados y uno depende de otro.

- Anteriormente en el departamento de sistemas no se tenían en cuenta los procedimientos o lineamientos planteados por la organización, los cuales los empleados de toda la dependencia debían seguir. Es decir, no había una distribución y articulación de las actividades. Actualmente se ponen en práctica o se tienen en cuenta dichos procedimientos y cada vez que se realiza una labor esta debe llevar una secuencia, lo que significa que no se puede pasar al siguiente paso sin haber ejecutado exitosamente el anterior.
- La Caja anteriormente manejaba un control de toda la documentación a través de un archivo general. Actualmente con la certificación ISO 9001:2000 la empresa comenzó a implementar un nuevo proceso sobre control de la documentación y en el cual solo se manejan los registros o documentos que afectan al sistema de gestión de calidad, por lo que se sigue haciendo uso del archivo general para ingresar en éste el resto de la documentación.
- En general, todos los procesos que surgen con la certificación, lo cual es el caso de la mejora continua, la planificación organizacional y la auditoría interna, son procesos que mantienen un buen desarrollo de sus operaciones y se refleja en la distribución y articulación de estas. Cada función que realiza un trabajador depende de la agilidad y éxito con que se haga otra, para que todo el proceso en general sea efectivo.

5.3 PRODUCTIVIDAD

- Existían departamentos como aportes y servicios que no contaban con algunas herramientas indispensables en el desarrollo de sus funciones lo que no les permitía ser eficaces con sus labores. Debido a la certificación la empresa

empezó a facilitarle esas herramientas necesarias para su desempeño laboral diario, entre las cuales encontramos: equipos de oficina (computadores, faxes, teléfonos) y recursos informáticos como software, programas, entre otros. Logrando con esto mejorar las actividades del departamento.

- La evaluación o seguimiento a través de indicadores de gestión para cada departamento no existía; se puede decir que cada departamento hacía controles informales acerca de esto. Actualmente, se ha establecido indicadores que permiten evaluar mensual, trimestral, semestral y anualmente el desempeño de cada uno de los procesos
- Aunque anteriormente se contaba con recursos informáticos y de comunicaciones, la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, así como la actualización y mejoramiento de las existentes han permitido en el departamento de sistemas un mejor desarrollo en cada uno de los procesos que este maneja.
- Se hacía uso de recursos tecnológicos como software, bases de datos y redes internas las cuales permitían proveer información a los demás departamentos, actualmente se han estado mejorando estas tecnologías y empezando a aplicar otras como el uso de una intranet que aún no está totalmente desarrollada pero que les sirven a los empleados como un medio ágil y efectivo para recolectar información.
- Dentro del departamento de sistemas no existía un control como tal de las actividades que realizaban. En la actualidad todas y cada una de la operaciones que realizan deben ser controladas o por lo menos dejar evidencias de que se realizaron logrando con esto que el trabajador desempeñe de forma eficiente y responsable cada una de sus tareas.

- Con el proceso de control de la documentación se ha logrado controlar de forma idónea los documentos y registros que afectan el proceso de calidad. Logrando con esto, que el acceso a la información cuando esta sea requerida sea de manera fácil y rápida para la persona encargada.
- La ventaja de contar con un talento humano capacitado y buenos recursos tecnológicos han permitido que el proceso sea un poco más ágil y permita cumplir con el logro de los objetivos de la organización.
- La mejora continua es un proceso del cual los empleados han ido concientizándose diariamente de tal forma que se encargan de detectar las fallas en los procesos y tomar medidas correctivas para que estas no se sigan produciendo e interfieran de otra forma con la calidad del servicio que el usuario espera y con el desarrollo o avance de las actividades en la organización.
- Las auditorías internas más que ver cómo está funcionando uno u otro proceso interno de la organización, ha permitido detectar errores dentro de dichos procesos. Con el fin de que estos sean evaluados y mejorados y no se sigan presentando de forma frecuente, ni afecten el desarrollo de las operaciones.
- La aplicación y ejecución de estas auditorías también han permitido al comité de calidad obtener información importante sobre el desarrollo de cada uno de los procesos, lo cual es muy importante y muy beneficioso; porque ayuda no solo a mejorar aspectos débiles, sino aspectos fuertes en el proceso.

5.4 DOCUMENTACIÓN

- Anteriormente para algunos departamentos o áreas dentro de la organización la ley exigía una serie de registros entre los cuales encontramos formatos,

solicitudes, formularios, ingresaran a un archivo central en toda la empresa. Actualmente se llevan los mismos registros y procedimientos y se han empezado a manejar otros para cada uno de los procesos; aún así no todos hacen parte del archivo central. Es decir solo la documentación que afecta el sistema de gestión de calidad es la que hace parte del listado o registro maestro.

- En algunos casos aún cuando se tenían procedimientos establecidos para las actividades, no se encontraban registros ni evidencias de algunas de estas. En la actualidad cada una de las funciones o labores que realice el empleado deben quedar soportadas.

CONCLUSIONES

Con los datos obtenidos en la organización a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de la información tales como; entrevistas semiestructuradas, observación y apoyo en la documentación existente. Se dio paso para realizar una comparación de las actividades, antes y después de la implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000. Después de analizar la información se pudo deducir que:

- La mayoría de las actividades que se realizaban anteriormente no han cambiado solo se les ha dado un nuevo enfoque o se han mejorado. Es decir, lo que antes se conocía como funciones ahora son procesos y procedimientos que el empleado debe seguir.
- La distribución y articulación de las actividades ha ido mejorando dentro de la caja, aún cuando para algunos departamentos o procesos ya existía o ya se daba esta articulación. Para otros ha empezado a resultar muy beneficioso y más factible en cuanto a la responsabilidad y eficiencia que se requiere a la hora de llevar un proceso.
- La implementación de nuevas tecnologías, acordes con las tendencias del mercado y con las necesidades de la caja han logrado en cierta forma que las operaciones de la empresa se realicen de manera más eficiente y que muchas de las actividades que realizan los empleados se pueda hacer más ágilmente; haciendo uso de herramientas o recursos como la internet, los software, computadores, impresoras, faxes, teléfonos, entre otros.

- La organización, el registro y control de toda la documentación que se maneja dentro de la organización no solo es papeleo acumulado en archivos internos, sino que son evidencias y soportes muy importantes de las actividades y operaciones que se realizan en la empresa. Los cuales debido a su importancia y trascendencia en algunos casos pueden ser modificados y en otros no.

- En conclusión, los cambios generados por la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de la Caja de compensación Familiar de Sucre. Han logrado establecer y generar aspectos positivos como la mejora en el desarrollo de las operaciones, el manejo adecuado de los documentos y la distribución y articulación de actividades. Aspectos que no solo benefician a la Caja en sí, sino a cada uno de los usuarios que esta posee, los cuales ven reflejados ese beneficio a través de la calidad en cada uno de los servicios que se les presta.

RECOMENDACIONES

- Uno de los puntos fuertes que debe manejar toda organización es la tecnología de las comunicaciones. Aunque Comfasucre se ha dedicado a mejorar diariamente en ese aspecto debería agilizar el proceso iniciado de la incorporación del intranet a la empresa hecho que no solo beneficia a los empleados al momento de adquirir o solicitar información sino que ayuda a reducir costos de papelería y evitar el exceso de documentación física en la organización.
- La mejora continua es uno de los aspectos claves en la implementación de un Sistema de Calidad ISO 9001:2000. Por lo que motivar, capacitar y entrenar no solo a los involucrados con el proceso, sino a cada una de las personas que hacen parte de la organización debe ser uno de los principales objetivos de la dirección administrativa.
- Debido al crecimiento en el cual se encuentra la caja actualmente tanto en su infraestructura como sus afiliados o usuarios del servicio. La caja debe contratar empleados efectivos para cada labor dentro de la empresa, ya que aún con los existentes, en muchos casos no se alcanzan a cumplir eficientemente los múltiples inconvenientes que se presentan dentro de la organización.
- La organización no se debe quedar solo en una certificación de calidad de un proceso, aún cuando piensen que este es el más importante de la empresa. En realidad todos los procesos son importantes debido a la articulación que existe entre uno y otro para llegar al logro de los objetivos de la compañía. Por lo que esta debe tomar la situación como una alerta de mejoramiento continuo y empezar a gestionar la certificación de los procesos restantes.

REFERENCIAS

EVANS, J. LINDSAY, W (2000). Introducción a la Calidad. En International Thomson Editores (Ed). Administración y control de la calidad (4ª Ed). (p.16). México D.F: Miguel Ángel Toledo Castellanos.

CAMISON, C. CRUZ, S. GONZÁLEZ, T (2007). La Gestión de la Calidad por Procesos. En Pearson Education S.A. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. (p. 843). Madrid; España: Alberto Cañizal.

EVANS, J. LINDSAY, W (2000). Administración de los Procesos. En International Thomson Editores (Ed). Administración y control de la calidad (4ª Ed). (p.341). México D.F: Miguel Ángel Toledo Castellanos.

CANTÚ, H (2001). Trabajo en Equipo. En Mc Graw Hill (Ed). Desarrollo de una Cultura de Calidad (2ª Ed). (p.102). México DF: Arturo González Maya.

NTC: ISO 9000:2000.

CAMISON, C. CRUZ, S. GONZÁLEZ, T (2007). La Gestión de la Calidad por Procesos. En Pearson Education S.A. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. (p. 845). Madrid; España: Alberto Cañizal.

Camison, C. Cruz, S. González, T (2007). La Gestión de la Calidad por Procesos. En Pearson Education S.A. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. (p. 848). Madrid; España: Alberto Cañizal.

CANTÚ, H (2001). Los Maestros de la Calidad: una síntesis. En Mc Graw Hill (Ed). Desarrollo de una Cultura de Calidad (2ª Ed). (p.35). México DF: Arturo González Maya.

EVANS, J. LINDSAY, W (2000). Herramientas para la Administración de Procesos. En International Thomson Editores (Ed). Administración y control de la calidad (4ª Ed). (p.420). México D.F: Miguel Ángel Toledo Castellanos.

CANTÚ, H (2001). Los Maestros de la Calidad: una síntesis. En Mc Graw Hill (Ed). Desarrollo de una Cultura de Calidad (2ª Ed). (p.37). México DF: Arturo González Maya.

CANTÚ, H (2001). Los Maestros de la Calidad: una síntesis. En Mc Graw Hill (Ed). Desarrollo de una Cultura de Calidad (2ª Ed). (p.39). México DF: Arturo González Maya.

ISHIKAWA, K (1986). El Control Total de Calidad. En Editorial Norma S.A. (Ed). ¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa. (p.84) Colombia: Hugo Alberto Coronado P.

EVANS, J. LINDSAY, W (2000). Filosofía de la Administración de la Calidad. En International Thomson Editores (Ed). Administración y control de la calidad (4ª Ed). (pp.100 -101). México D.F: Miguel Ángel Toledo Castellanos.

CANTÚ, H (2001). Los Maestros de la Calidad: una síntesis. En Mc Graw Hill (Ed). Desarrollo de una Cultura de Calidad (2ª Ed). (p.34). México DF: Arturo González Maya.

EVANS, J. LINDSAY, W (2000). Filosofía de la administración de la calidad. En International Thomson Editores (Ed). Administración y control de la calidad (4ª Ed). (p.101). México D.F: Miguel Ángel Toledo Castellanos.

EVANS, J. LINDSAY, W (2000). Herramientas para la Administración de Procesos. En International Thomson Editores (Ed). Administración y control de la calidad (4ª Ed). (p.424). México D.F: Miguel Ángel Toledo Castellanos.

NTC - ISO 9000

CANTÚ, H (2001). Conceptos de Valor al Cliente. En Mc Graw Hill (Ed). Desarrollo de una Cultura de Calidad (2ª Ed). (p.157). México DF: Arturo González Maya.

CAMISON, C. CRUZ, S. GONZÁLEZ, T (2007). Teoría de la Administración y Desarrollo de la Gestión de la Calidad. En Pearson Education S.A. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. (p. 114). Madrid; España: Alberto Cañizal.

CANTÚ, H (2001). Calidad en la Operación y el Producto o Servicio. En Mc Graw Hill (Ed). Desarrollo de una Cultura de Calidad (2ª Ed). (p.201). México DF: Arturo González Maya.

BIBLIOGRAFÍA

CAMISON, Cesar. CRUZ, Sonia. GONZALEZ, Tomás. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, Pearson Education S.A, 2007.

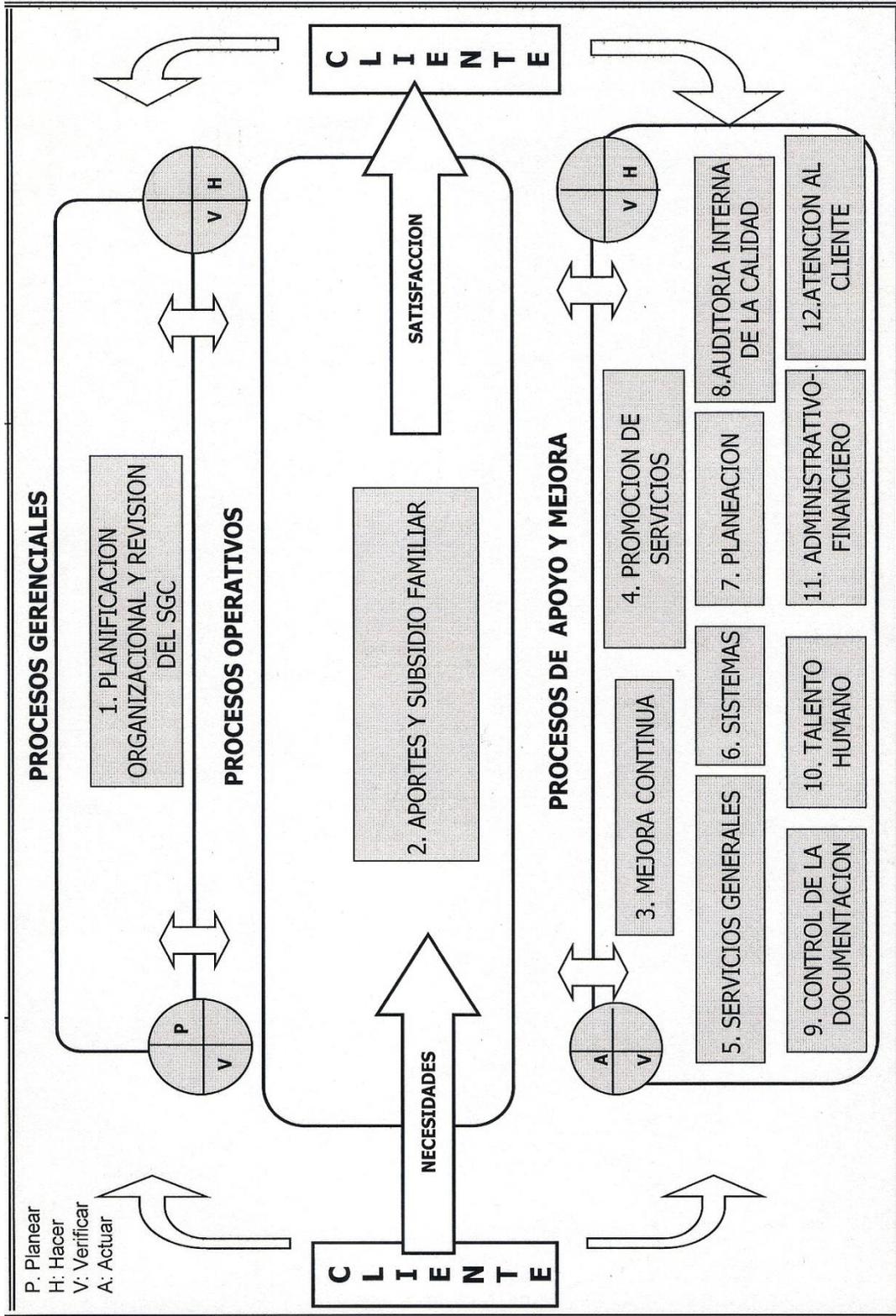
CANTU, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. México DF, Mc Graw Hill,2001.

EVANS, James. LINDSAY, William. Administración y control de la calidad. México D.F, International Thomson Editores, 2000.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad Japonesa. Colombia. Editorial Norma S.A. 1986

NTC - ISO 9000

Anexo A. Mapa de procesos del SGC.



Anexo B. Organigrama

