
**Definición de requisitos para un sistema de gestión de calidad basado en la NTC ISO
9001:2015 para la empresa PROCOBAS LTDA**

Cristian Leonardo Cortés Méndez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C
2020

**Definición de requisitos para un sistema de gestión de calidad basado en la NTC ISO
9001:2015 para la empresa PROCOBAS LTDA**

Cristian Leonardo Cortés Méndez

Director

Ing. Jairo Enrique Parra Herrera

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C

2020

Resumen

Este trabajo de pasantía nace de la necesidad de Procobas Ltda. de mejorar continuamente y demostrarle a sus clientes dicha capacidad, por esta razón se opta por definir los requisitos de la NTC ISO 9001:2015. Para ello se identifica el estado actual y la brecha que existe actualmente sobre un tope del 100% de los requisitos de la norma, y así definir qué requisitos deben ser mejorados o implementados para cumplir con el total de los apartados y proseguir con el sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma y lograr la certificación ISO 9001 en el lapso no más de un (1) año. Para lograr dicho objetivo se consistió en determinar un punto de partida, por medio de un diagnóstico inicial, que ayuda a establecer una serie de actividades que se deben desarrollar para identificar el cumplimiento de los requisitos de la norma y que una vez terminadas estas actividades se proceda a una retroalimentación que permite visualizar mejor el cumplimiento de los requisitos y porque no se están cumpliendo en algunos apartados. Los resultados de este diagnóstico y de la herramienta que permitió hallar la brecha de cumplimiento se presenta a través de un análisis que evalúa el seguimiento y evaluación de los porcentajes de cumplimiento de los requisitos, así como un plan de acción para poder cumplir con los mismos.

Tabla de contenidos

Introducción.....	6
1. Justificación.....	7
2. Descripción de la organización.....	8
2.1 Nombre de la organización y actividad.....	8
2.2 Productos y servicios.....	8
2.3 Razón social.....	8
2.4 Objeto social.....	8
2.5 Visión.....	9
2.6 Misión.....	9
2.7 Valores y principios corporativos.....	9
2.8 Organigrama.....	10
3. Diagnostico.....	11
3.1 Área en la que se realizara la pasantía.....	11
3.2 Diagnostico organizacional.....	11
3.2.1 Calidad.....	11
3.2.2 Sistemas.....	12
3.2.3 Gestión humana.....	12
3.2.4 Contabilidad.....	13
3.2.5 Operaciones.....	14
3.2.6 Jurídico.....	14
3.2.7 Administración.....	15
3.3 Mapa de procesos.....	16
3.4 Diagrama de procesos.....	17
3.5 Cuello de botella.....	19
3.6 Espina de pescado o diagrama de Ishikawa.....	22
3.7 Diagnóstico ISO 9001:2015.....	23
3.8 Análisis FODA.....	28
4. Problema de investigación.....	31
4.1 Planteamiento del problema.....	31
4.2 Pregunta de investigación.....	32
4.3 Objetivo general.....	32
4.4 Objetivos específicos.....	32
5. Metodología.....	33

5.1 Tipo de investigación	33
5.3 Metodología del proyecto	34
6. Cronograma de actividades	36
7. Marco de referencia	37
7.1 Antecedentes	37
7.2 Marco geográfico	38
7.3 Marco conceptual	38
8. Marco teórico.....	41
8.1 Conceptualización	41
8.2 ¿Qué es la calidad?.....	41
8.3 Calidad total.....	42
8.4 ¿Qué es un sistema de gestión de calidad (SGC)?	43
8.5 ¿Por qué el Sistema de Gestión de Calidad?	44
8.6 Sistema de gestión de calidad bajo la norma internacional ISO 9001:2015	44
8.7 Principios ISO 9001	45
8.8 Propósito y conceptos.....	46
8.9 ¿Cómo implementar el SGC con los requisitos de ISO 9001?.....	47
8.10 Requisitos para los sistemas de gestión de calidad: ISO 9001 versión 2015	47
8.11 Estandarización	48
8.11.1 Estandarización de procesos.....	48
8.12 Mejora de procesos.....	49
8.12.1 Herramientas para la mejora continua.	50
9. Resultados	52
9.1 Resultados de cumplimiento de cada numeral.....	52
10. Propuesta para cumplir con los requisitos.....	59
10.1 PHVA.....	59
10.1.1 Planear.....	59
10.1.2 Hacer.....	59
10.1.3 Verificar.	63
10.1.4 Actuar.....	64
Conclusiones.....	65
Recomendaciones	66
Referencias	69
Anexos	72

Introducción

En un mundo globalizado y cada vez más competitivo las empresas desarrollan tipos de posicionamiento que puedan acoplarse mejor a su marca, enfocando todos sus esfuerzos en opciones donde puedan tener más oportunidades de éxito. Por ello las organizaciones en los últimos años su preocupación radica sobre todo en la satisfacción al cliente, ya que consiste en la probabilidad de que los clientes realicen una compra a futuro o se conviertan en clientes habituales de la marca, puesto que para lograrlo es necesario cumplir con unos estándares de calidad. Fijar ciertos estándares conlleva a la organización establecer los mínimos necesarios de condiciones que debe llevar el producto o servicio y este satisfaga eficientemente las necesidades de los clientes.

La norma ISO 9001 está enfocada en estimular la adopción en la gestión por procesos como medio para identificar claramente y gestionar un sistema de gestión de calidad y las oportunidades para la mejora continua. El cumplimiento de los requisitos de la norma permite a una organización demostrar su capacidad de satisfacer las necesidades o requisitos del cliente y avalar esta capacidad ante cualquier parte interesada donde este es el certificado ISO mejor reconocido a nivel general.

Se plantea establecer puntualmente los requisitos que se requiere cumplir a cabalidad la compañía PROCOBAS LTDA para implementar a futuro el sistema de gestión de calidad basado en los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2015. Con el fin en que la organización visualice su capacidad de proporcionar de forma coherente sus servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables con la norma, debido a las altas exigencias del mercado, es importante resaltar que para lograrlo se debe asegurar la calidad, satisfacción del cliente, mantenimiento del sistema de gestión, despliegue de objetivos, medición, análisis y mejora.

Así mismo para cumplir con el objetivo de definir los requisitos de la organización según la norma ISO, primero se realiza un diagnóstico inicial que permite identificar el estado y la brecha de la organización frente al cumplimiento total de la norma, con la ayuda de diagramas y elementos que analiza los efectos de los procesos de la empresa. Todo con el fin de proyectar un plan de acción que sirva de ayuda a PROCOBAS LTDA para guiar la realización de tareas que debe llevar a cabo para el logro de su objetivo en la acreditación de la ISO 9001:2015

1. Justificación

Al observar el medio en el que se desenvuelve la organización y su entorno, se hace necesario identificar escenarios relevantes que afectan al progreso de las empresas especialmente en el sector contact center, entre los cuales vale destacar: la globalización, la planificación, la organización, la comunicación, el control y la atención al cliente.

Por lo que el siguiente trabajo de grado se realiza con el fin de contribuir al proceso de acreditación de alta calidad de PROCOBAS LTDA, lo que conlleva a generar y recopilar información para diseñar un sistema de gestión de calidad cumpliendo los parámetros de la norma actual que orienta y organiza procesos y procedimientos que se presentan en el desarrollo de la prestación de servicio contact center.

Muchas organizaciones del sector contact center y de cobranza está adoptando este sistema de mejora continua, con estándares internacionales en sus procesos de gestión, identificando sus necesidades y garantizando procesos eficientes. La ISO 9001:2015 analiza riesgos y oportunidades haciendo cambiar y desaparecer antiguas acciones preventivas que no satisfacen de la mejor manera al cliente, es la razón de que la organización implemente estos estándares cumpliendo con los requisitos de la norma para lograr satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes y aumente así su tasa de retención de los mismos.

También este estudio aporta de igual manera a mi formación como administrador de empresas en el ámbito de estrategias claves en una organización para la solución de problemas y la toma de decisiones en base a la eficiencia en los procesos de una organización con los sistemas de gestión de calidad.

2. Descripción de la organización

2.1 Nombre de la organización y actividad

Económica Procobas Ltda. Profesionales en cobranzas y asesorías.

2.2 Productos y servicios

Procobas Ltda. dentro de su portafolio cuenta con los siguientes servicios:

- Cobro Administrativo
- Cobro Pre-jurídico
- Cobro Jurídico
- Cobro de cartera castigada
- Investigación de todo tipo de bienes
- Localización de deudores
- Diligencias judiciales
- Expedición de certificados de Inmuebles o Vehículos a nivel Nacional
- Radicación de Oficios de Embargo a Nivel Nacional

2.3 Razón social

Profesionales en Cobranzas y Asesorías Ltda. Procobas Ltda. tiene su oficina principal en la AV Esperanza #85c58 en la ciudad de Bogotá D.C, barrio Villa Pinar.

2.4 Objeto social

Procobas Ltda. Estipula como objeto social convertirse en un aliado estratégico para aquellas entidades que posean dificultades en la recuperación de cartera y en la localización de deudores, para tal efecto, les ofrece a sus clientes cobro administrativo, cobro pre-jurídico, cobro jurídico y cobro de cartera castigada, investigación de todo tipo de bienes, localización de deudores, diligencias judiciales.

Para esa finalidad la organización cuenta con un grupo humano experto en esa labor, a su vez poseen el recurso tecnológico necesario, con el propósito único de brindar y garantizar a sus clientes resultados óptimos.

2.5 Visión

La visión de Procobas Ltda. está basada en convertirse en ser el principal aliado estratégico para cada entidad financiera a nivel nacional con el apoyo de profesionales que cuentan la capacidad de adaptarse a cualquier cambio en el mercado.

Convertirnos en el aliado estratégico para cada entidad financiera a nivel nacional. Adaptándonos a los cambios organizacionales y tecnológicos, logrando flexibilidad y atención en cada proceso establecido. Proporcionar el adecuado clima de trabajo, dar una buena formación dentro de nuestro personal y ser abanderados en el sector financiero. Efectuar paso a paso los procesos de cobranza para así proporcionar la información bajo parámetros de claridad y exactitud, ser soporte para beneficio del sector financiero y la empresa. (Procobas, 2018)

2.6 Misión

La misión de Procobas Ltda. está basada en su razón de ser que es alcanzar las metas establecidas por cada entidad con la máxima eficacia en cada proceso.

Profesionales en cobranzas y asesorías destinada a prestar colaboración en el proceso de cobranza de diferentes entidades, brinda inagotables recursos, alternativas y métodos para lograr la máxima eficiencia en cada proceso. Nuestros parámetros y compromisos permiten establecer un clima adecuado para el trato con los asociados, basados en el respeto y la confianza. Su principal objetivo es disminuir el impacto de los créditos en mora en los indicadores y alcanzar las metas establecidas por cada entidad para el continuo crecimiento de nuestra empresa, en apoyo al sector financiero y desarrollo del país. (Procobas, 2018)

2.7 Valores y principios corporativos

Los valores corporativos que posee la organización Procobas Ltda. son los siguientes: (Procobas, 2018)

- Lealtad: Proteger los datos personales que se recojan en las bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.
- Respeto: Respetar toda persona relacionada con la organización tanto con el tiempo y privacidad de los clientes.
- Responsabilidad: Cumplir con las metas propuestas.
- Honestidad y transparencia: Seguir normas y compromisos actuando con la verdad.

Los principios corporativos que posee la organización Procobas Ltda. son los siguientes: (Procobas, 2018)

- Responsabilidad social cooperativa: Laborar orientado a servir a la sociedad, al país y el medio ambiente.
- Trabajo en equipo: Abarca todos los valores de la organización para alcanzar las metas con liderazgo y cooperación de todas las partes.
- Calidad en el servicio: Alcanzar la máxima satisfacción de los clientes.
- Equidad e igualdad: Imparcialidad en el reparto de bienes y oportunidades dando a cada trabajador lo que le corresponde.

2.8 Organigrama

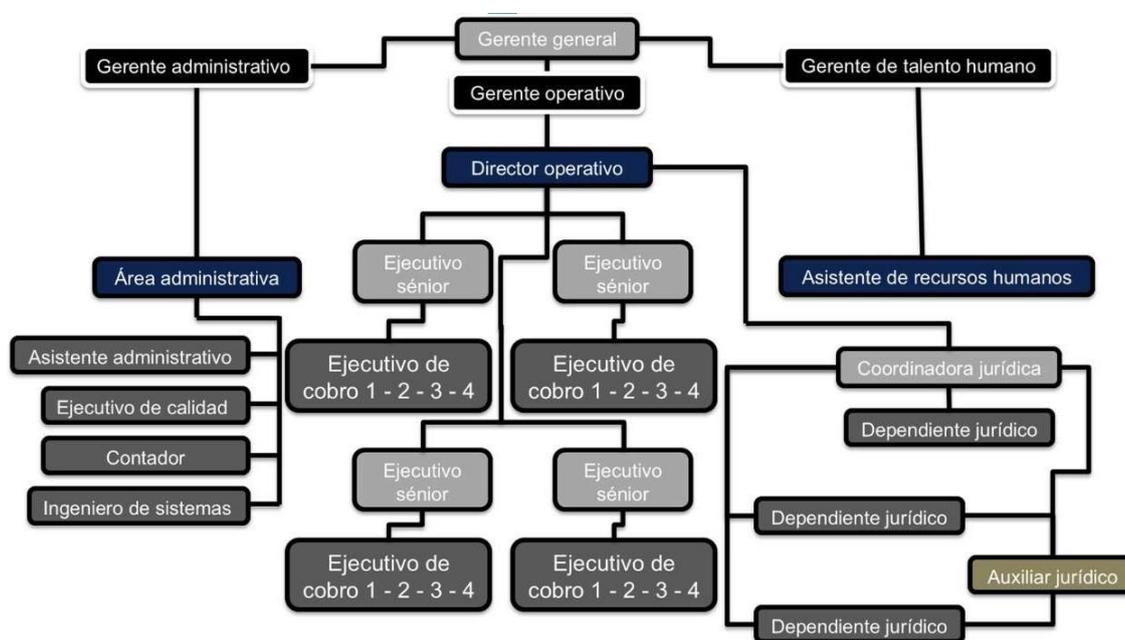


Figura 1. Organigrama. Autoría propia (2020)

3. Diagnostico

3.1 Área en la que se realizara la pasantía

Este trabajo se desarrolla en el área de calidad, la cual se encuentra vinculada con el área de operaciones. En el área de calidad se encuentran los agentes de cobranza, los cuales cumplen con la función de cobros de cartera según las indicaciones del supervisor de área. El encargado del área de calidad y su asistente llevan un monitoreo constante de todas las llamadas para identificar defectos e inconvenientes que puedan surgir.

Con esto se busca asegurar la calidad de los procesos para lo cual utilizan un software llamado “Isabela” que contribuye con el seguimiento de cada llamada y la grabación de estas, buscando cumplir temas de calidad y preservación información.

Dentro de los elementos sobresalen los servicios de cobros por morosidad que han incrementado en los últimos años siendo el tercer servicio contact center más rentable. Las organizaciones de cobro de cartera implementan estrategias en base a sistemas de gestión de calidad para desarrollar y llevar un control adecuado en sus procesos, lo cual les permite ser más eficientes.

3.2 Diagnostico organizacional

Se realiza un diagnóstico inicial de PROCOBAS LTDA para analizar por medio de observaciones y entrevistas con los encargados de cada área los diferentes procesos, con el fin de hallar aspectos positivos y negativos de la organización y entender cómo opera cada área.

3.2.1 Calidad.

El responsable del área es José Godoy, tecnólogo en lenguaje de programación y se encarga de:

Auditoria de las llamadas únicamente a Colsubsidio

Protocolo

Presentación del asesor

Control una llamada por asesor por semana (retrasados en 2 meses)

Documentación de auditoria de llamadas exigidas por Colsubsidio (check list)

Tiempo 5 meses (Colsubsidio)

El área de calidad opera de la mano con el área de sistemas ya que estas son una sola, José es el encargado de la calidad y el control de las llamadas, tanto Rafael opera con relación a los sistemas de la operación.

En calidad son los encargados de cumplir con los protocolos de calidad, en Procobas Ltda. cuentan con tres (3). En el momento de recibir un agente nuevo (presentación), llevar el control de las llamadas con el software de la empresa y documentar el registro de llamadas.

3.2.2 Sistemas.

El responsable del área es Rafael camilo cabezas quien es practicante técnico en sistemas del Sena y es el encargado de:

Mantenimiento de los servidores

Datos y llamadas

Soporte y mantenimiento

Manejo de inventarios de las herramientas del trabajo

Software

Copias de seguridad

Sistemas

Son los responsables de dar el soporte técnico necesario al área de operaciones para resolver cualquier incidencia ya sea con el sistema o herramienta que afecte el desempeño de la labor que se esté realizando, a su vez se encargan de archivar la información de las llamadas por razones de seguridad y evitar posibles fugas.

3.2.3 Gestión humana.

La responsable del área es Jessica Isaza que es ingeniera industrial y civil, donde es la encargada de la contratación de los agentes y lo hace por medio de dos plataformas digitales, que son OLX y CompuTrabajo, rara vez también se publica las vacantes en las redes sociales como Facebook.

Proceso para entrevista laboral

Después de haber sido llamado y captado por Jessica Isaza el prospecto es entrevistado por las tres áreas principales de la organización que son: Cartera, Gerencia y la dirección jurídica. Por consiguiente, el perfil más cercano a un "Procobiano" es que tenga experiencia de tres (3) meses en call center y sea mayor de 20 años con muchas ganas de aprender y sea muy proactivo.

Posteriormente el/los prospectos seleccionados pasan por unos rigurosos procedimientos que son:

Examen medico

Verificación de referencias

Capacitación

Actualización de proveedores

Por último, los cálculos debidos de la responsable de gestión humana para los nuevos agentes son:

Pago de seguridad social

Afiliaciones, EPS, ARL

Cálculo de cesantías y vacaciones.

Reportar novedades (Memorandos)

El área de gestión humana es la responsable de adquirir nuevos talentos para la organización y realizar el debido proceso administrativo y legal para su incorporación. También que estos cuenten con todas las prestaciones de ley y no tengan antecedentes con la justicia.

Así mismo actualizar la base de datos de la empresa de los proveedores, empleados y clientes que circulen en las operaciones de la empresa, debe encargarse de la salud ocupacional de los empleados y mitigar riesgos en la organización, también debe promocionar el bienestar en la empresa y así mismo a sus trabajadores

3.2.4 Contabilidad.

El responsable del área es “anónimo” que es contador público y es el encargado de cumplir con las funciones de:

Nómina

Movimientos de la organización

Impuestos.

Caja menor

Causación de facturas

La directora Luz Ángela Quijano opera de la mano con el área contable para los presupuestos y el área de recursos humanos para las entrevistas, cada actividad se hace bajo el presupuesto que tenga la empresa y que tan necesario sea la función, todas las funciones son supervisadas y aprobadas por los ejecutivos de la organización.

El contador de la empresa maneja las operaciones financieras de la organización, está encargada de la presentación de información a entidades financieras como la DIAN, SHD, etc. También se encarga de llevar la contabilidad al día bajo registros contables en el programa Helissa como causaciones, reembolsos, reintegros, y gastos efectivos en la empresa, controla la cartera de la empresa y aprueba pagos a proveedores dependiendo los recursos de la empresa. Supervisa los ingresos y salidas del banco y a que corresponde cada una.

3.2.5 Operaciones.

El responsable del área es Andrés Camilo Bernal que es Ingeniero industrial y lleva 10 años como supervisor de operaciones donde cumple con las funciones de:

Informes de productividad

Informes de rendimiento

Informes de recaudo

Asignación de cartera

Seguimiento y control de los coordinadores

Comunicación directa con los clientes

Juntas de seguimiento de las metas

Estrategias del mes

Seguimiento de cumplimiento de metas

Selección del personal

3.2.6 Jurídico.

El/La responsable del área es la directora Luz Ángela Quijano que es abogada y cuenta con el apoyo de 4 dependientes jurídicos que le ayudan a cumplir las funciones de:

Auditoria de la parte jurídica
 Demandas a nivel nacional
 Audiencias a nivel nacional
 Insolvencia
 Coordinación de los abogados internos

La directora y sus colaboradores son los responsables de gestionar, coordinar y supervisar todos los aspectos legales. Por lo tanto, la directora es la responsable de diseñar los métodos para que la empresa cumpla con todas las normativas jurídicas aplicables según su naturaleza.

3.2.7 Administración.

El/La responsable del área es la directora Luz Ángela Quijano y es también la encargada de cumplir con las funciones como:

Presupuesto nivel global mensual
 Entrevistas
 Estrategias mensuales a los ejecutivos
 Estrategias comerciales
 Publicidad
 Políticas personas de estrato 1 2 y 3 que no tengan recursos para poder estudiar
 (dentro de la organización)
 Formar a las personas para hacerlas crecer darles oportunidades
 3 meses por prestación de servicios de ahí en adelante con todos los beneficios

La directora trabaja con el área contable para los presupuestos y el área de recursos humanos para las entrevistas, cada actividad se hace bajo el presupuesto que tenga la empresa y que tan necesario sea la función, todas las funciones son supervisadas y aprobadas por los ejecutivos de la organización para controlar los gastos aprobados por ella.

El contador de la empresa maneja las operaciones financieras de la organización, está encargada de la presentación de información a entidades financieras como la DIAN, SHD, etc. También se encarga de llevar la contabilidad al día bajo registros contables en el programa Helissa como causaciones, reembolsos, reintegros, y gastos efectivos en la empresa, controla la cartera de la empresa y aprueba pagos a proveedores dependiendo los recursos de la empresa. Supervisa los ingresos y salidas del banco y a que corresponde cada una.

3.3 Mapa de procesos

Un sistema contiene diversas actividades que se articulan de funciones básicas, las cuales al desempeñarse de manera aislada no benefician en nada a la organización sino por el contrario dificultan la comunicación y el control al interior de esta. Por ello es importante integrar las áreas con el fin de lograr mayores y mejores resultados a nivel organizacional.

Por consiguiente, en el lenguaje organizacional lo anterior quiere decir que al cooperar e interactuar las distintas áreas de una organización se vuelven más productivas y eficientes, por ello una organización requiere el enfoque en los procesos junto con la identificación de las interacciones de estos y su gestión. Constituyendo así un cumplimiento de control y orden organizacional.

Ventajas de un mapa de procesos

Da a la organización un enfoque en el cliente

Ayuda a la gestión de interrelaciones

Permite tomar mejores decisiones

El enfoque adecuado y prioritario mejora las oportunidades

Mejora consciente y resultados predecibles

Promueve la gestión de las interrelaciones y las enmarca en el tiempo para acortar plazo de entrega. El mapa a continuación permite visualizar como funciona y se interrelacionan los procesos, actividades de la empresa y a su vez, revelar posibles oportunidades de mejora. Por ello son destacados como pieza relevante en la gestión de procesos. (Hernández, Medina, Noguiera, Negrin, Marqués, 2014, pp. 193-200).

MAPA DE PROCESOS

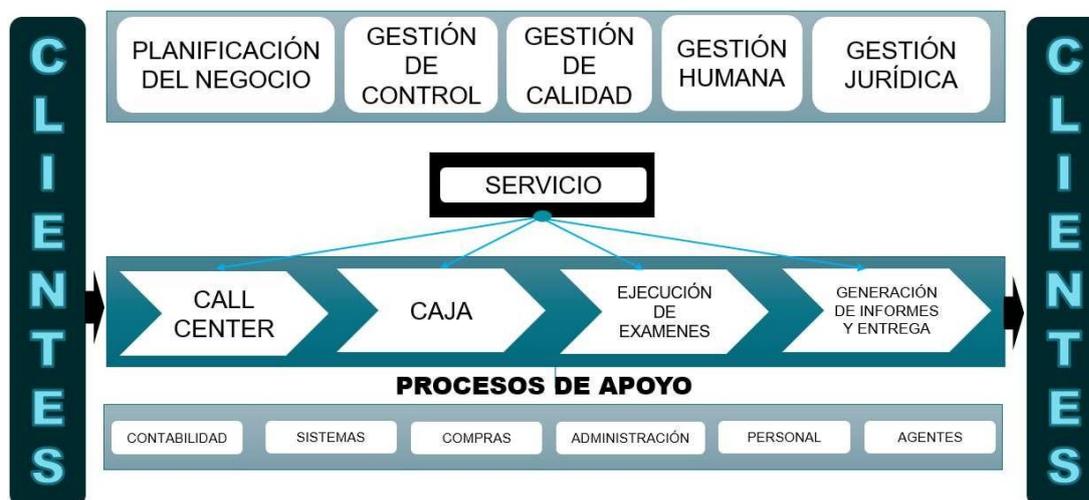


Figura 2. Mapa de procesos de Procobas Ltda. Autoría propia (2020)

En Procobas se define los procesos o estrategias para mantener la comunicación con los clientes, ya que ayuda a obtener la información pertinente y será más fácil llevar el control de la negociación. La calidad del servicio es fundamental para el negocio, cumplir con los protocolos de la organización maximiza la recaudación de la cartera y la información que permite saber el valor exacto de la deuda, los servicios adquiridos, fechas de vencimiento, entre otros asuntos que colaboran con la recuperación de cartera de los servicios que ofrece la organización.

3.4 Diagrama de procesos

En el diagrama de procesos se refleja una representación gráfica que desglosa un proceso o procesos de cualquier actividad que se desarrolla tanto en empresas como también en secciones de alguna estructura organizativa. La herramienta es útil, para entender una manera más general y correcta de las diferentes fases de un proceso y funcionamiento.

En Procobas el servicio ofrecido se realiza de tal forma para todos los otros tipos de cobros.

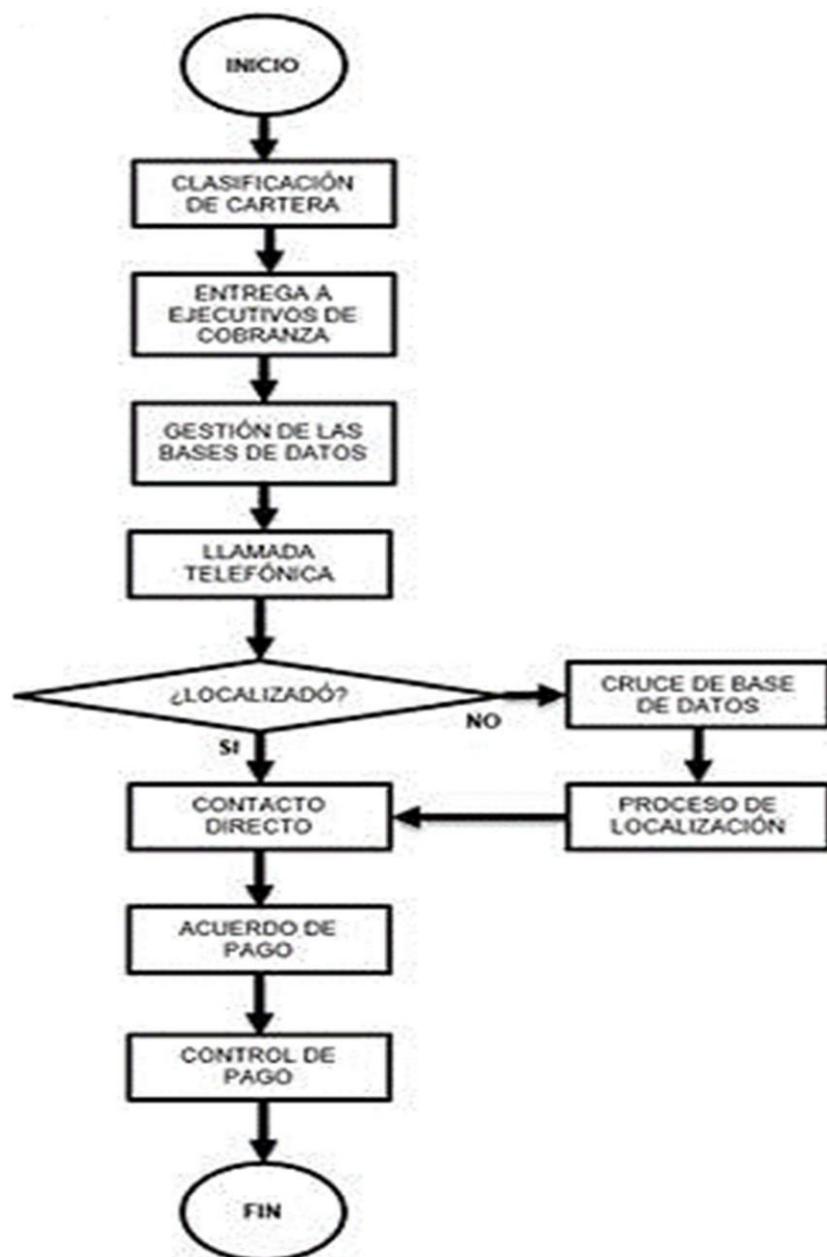


Figura 3. Diagrama de procesos de Procobas Ltda. Autoría propia (2020)

En Procobas, una organización de contact center de cobranza, al momento de recibir una cartera, ya sea el servicio que requieran, primero se entiende que la organización o persona natural o jurídica que le entregan la cartera, las personas inscritas deben legitimar a la razón social que entrega la cartera.

Procobas tiene un portafolio de servicios de recuperación que son los siguientes:

Mora de 15 – 30 días

Mora de 31 – 60 días

Mora de 61 – 90 días

Mora de 91 – 120 días

Mora de 121 días

Cartera castigada

Por lo consecuente, la organización primero clasifica la cartera antes de ser entregada a los ejecutivos. Ya siendo clasificada, los ejecutivos analizan la información y validan que los datos entregados estén correctos, en el sentido de que las personas inscritas sean verídicas y en realidad sean morosos con la razón social que suministro la cartera. Para que el área de calidad pueda proseguir, suministrando la información a la base de datos de la organización y los agentes puedan empezar con su labor de negociación en la recuperación de cartera.

En consecuencia, los clientes o titulares inscritos que no se logra un contacto exitoso, se realiza un cruce en la base de datos para hallar más información de esta persona como: números de contacto, viviendas, trabajos etc. Si por último no se logró la comunicación esperada, el caso es reportado con el director jurídico para el correspondiente seguimiento legal, mediante la comunicación con los clientes, existe una negociación que consiste lograr el pago de la deuda y se acuerda como y/o en que lapso pagara dicha deuda.

3.5 Cuello de botella

Un cuello de botella se define como cualquier recurso cuya capacidad es inferior a la demanda colocada sobre este. Es una limitación dentro del sistema que restringe la demanda atendida. También puede decirse que es el punto dentro del proceso de fabricación, en dónde el flujo se reduce a una corriente estrecha. Dicen según Chase, un cuello de botella puede ser una máquina una mano de obra escasa o en gran medida calificada, o una herramienta especializada. (Gamarra & Jiménez, 2012, p. 36)

La ilustración Cuello de botella ejemplifica en un proceso de producción.

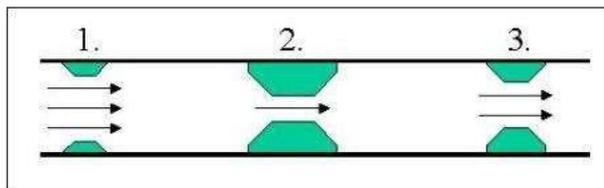


Figura 4. Cuello de botella. Gamarra & Jiménez (2012, p. 36)

El proceso en Procobas Ltda. para cubrir en su totalidad una cartera toma un tiempo de 185 minutos o 3.08 horas aproximadamente con los procesos existentes.

En la siguiente tabla se comprueba más a fondo el tiempo que toma cada proceso de las áreas de la organización y cuáles son las más deficientes o el que retrasa los demás procesos. Son determinados por tiempos estimados, es decir se obtienen a través de la experiencia de los operarios y tienen el conocimiento aproximado del tiempo que demora realizar cada actividad.

Tabla 1.

Periodos de tiempo

ACTIVIDAD	PERIODOS (20 MINUTOS)															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Clasificación de cartera	■	■	■	■												
Entrega a ejecutivos de cobranza				■												
Gestión de las bases de datos					■	■										
Llamada telefónica							■									
Proceso de localización								■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contacto directo																■
Acuerdo de pago																■

Nota. Autoría propia

El proceso de localización es el que conlleva a retrasar un poco más los demás procesos y los siguientes tipos de cartera que deben ser gestionados. Por la alta demanda de visitas domiciliarias que se realizan al no contestar mensajes masivos enviados por la organización y poder efectuar su respectivo cobro.

A continuación, se visualiza de forma general como opera Procobas Ltda y apoya a identificar de una manera más fácil el cuello de botella.

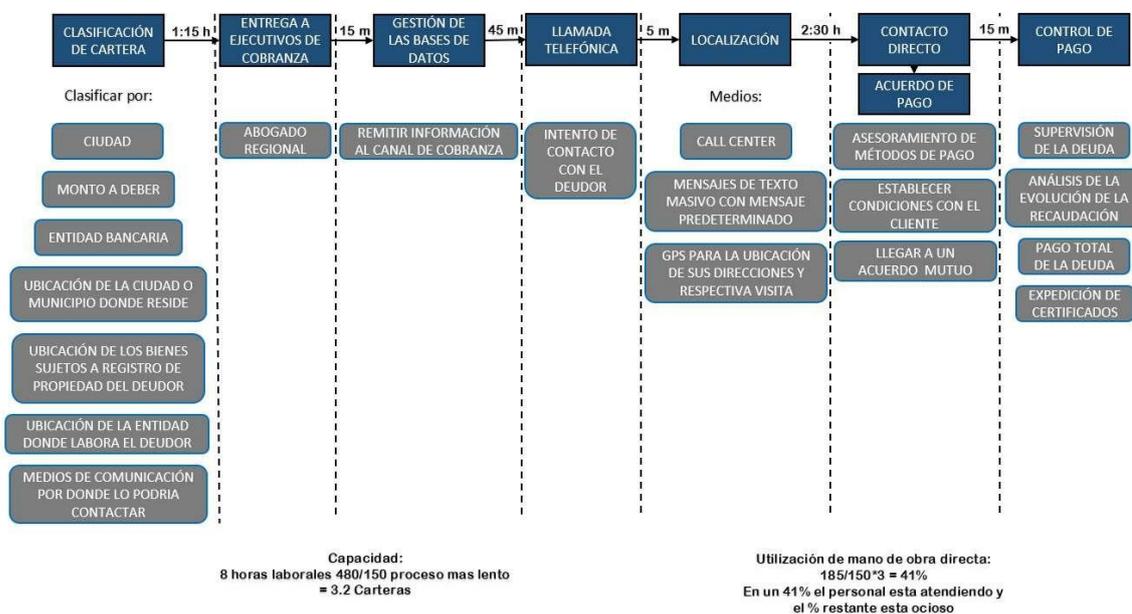


Figura 5. Operación general de Procobas Ltda. Autoría propia (2020)

Para identificar el cuello de botella se analiza cual es el proceso más tardado para cumplir con la meta que es cobrar el tipo de cartera otorgado por la alta dirección, y el más tardado es el proceso de localización, que tarda 150 minutos o 2.5 horas.

Así mismo la organización cuenta con una capacidad de 480 minutos o 8 horas laborales, que se divide en el proceso más tardado (150 minutos), con el fin de saber cuántos turnos, servicios o cobros puede lograr la organización en un día con las áreas que operan para lograr un cobro exitoso, que son el área ejecutiva, calidad y operativa.

En “horas hombre” o el tiempo que le toma a las tres áreas cumplir con su objetivo, que es un cobro de cartera en Procobas Ltda. es 185 minutos o 1.41 horas.

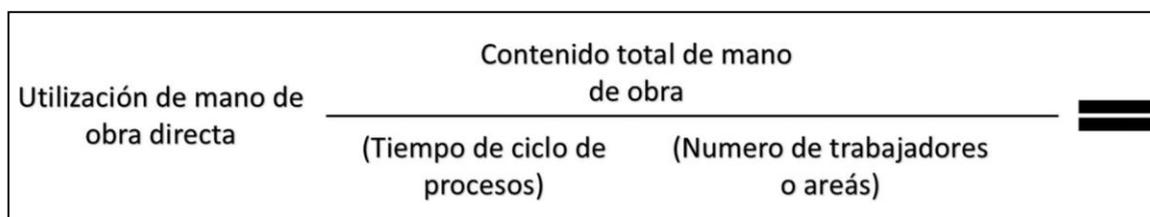


Figura 6. Utilización de mano de obra directa. Negron (2016)

En conclusión, la organización logra cobrar 3 carteras con éxito diarias, a pesar de que la formula según el cuello de botella dice que pueden lograr hasta 5 cobros de carteras con éxito que les tomaría a las tres áreas alrededor de 7.05 horas en aproximación. Pero por el tardado proceso de localización no se puede lograr este objetivo, en consecuencia, cuando se retrasa este proceso, 41% del personal está atendiendo y el restante este ocioso o no tiene nada que hacer según la formula. Por lo tanto, es importante un SGC en la organización que permita disminuir estos tiempos.

3.6 Espina de pescado o diagrama de Ishikawa

Conocido también como diagrama de causa y efecto, relaciona situaciones o posibles orígenes de los problemas que surgen en los procesos de una organización. Por lo tanto, ayuda a conocer los motivos de las debilidades de la empresa y poder darle soluciones. Siendo así, se analiza los distintos aspectos de los procedimientos de Procobas Ltda, donde se evidencia las causas que no permiten cumplir con un grado de cumplimiento del 100% sobre la norma ISO 9001:2015.



Figura 7. Espina de pescado. Autoría propia (2020)

Según la gráfica descrita a continuación, las áreas pertinentes y encargadas de la implantación de la norma son: Calidad y sistemas, operaciones, jurídico y administración. Se especifica el grado de cumplimiento de los numerales que se debe enfocar la organización y en especial las áreas mencionadas para darle cumplimiento a la norma. (Véase en Resultados)

3.7 Diagnóstico ISO 9001:2015

Cada cláusula que compone el diagnóstico de una ISO 9001 se le realizó basado en el diligenciamiento (VER ANEXOS) y tiene un porcentaje determinado que corresponde al cumplimiento de los requisitos de la empresa en su implementación de su SGC, Según los resultados y la presentación de los mismos a las partes interesadas y la gerencia, se realiza una retroalimentación de los porcentajes y las falencias del sistema para una posible y futura implementación de las cláusulas de la norma ISO 9001:2015, con su cierto grado de implementación cuando se inició con la investigación y cuando terminó sobre un tope del 100% de los requisitos (#% - #%).

Tabla 2.

Diagnostico ISO 9001:2015

NUMERAL	OBSERVACIONES
CAPITULO IV	
4.1 Comprensión de la organización y su contexto. Cumplimiento: 12.5% - 12.5%	La empresa maneja y determina las cuestiones internas y externas, pero de mayor manera interna, las externas faltan bastante seguimiento y además están determinadas según los protocolos implementados y no tanto bajo un SGC.
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Cumplimiento: 8.3% - 58.3%	Solo han determinado las partes interesadas en cuanto a clientes y proveedores. Tampoco se determinan los requisitos para un SGC y mucho menos su seguimiento.
4.3 Determinación del alcance del SGC. Cumplimiento: 35% - 45%	Consideran pocas cuestiones del apartado 4.1, donde los requisitos no han sido definidos y los límites para empezar aplicar el SGC no han sido aplicados por lo tanto no se puede establecer su alcance, está en desarrollo al igual que la política y sus respectivos objetivos, pero consideran bastante bien los productos y servicios que ofrecen, solo faltan ser controlados para una mejora continua.

<p>4.4 SGC y sus procesos. Cumplimiento: 12.5% - 41.6%</p>	<p>No hay procesos bajo la mejora continua, pero se cuenta con protocolos para la calidad del servicio, donde se determinan algunos recursos necesarios al igual que las entradas y salidas de los procesos, para asegurar y evaluar que estos tengan los resultados previstos, especialmente el proceso de cobro de cartera.</p>
CAPITULO V	
<p>5.1 Liderazgo y compromiso Cumplimiento: 33.3% - 46.6%</p>	<p>No hay un líder específico para el SGC ya que no existe, pero si lo hay para los protocolos (jefe de operación), además la alta dirección promueve y comunica la mejora continua asegurando los recursos necesarios para satisfacer a los clientes.</p>
<p>5.2 Política Cumplimiento: 0% - 0%</p>	<p>Al iniciar la investigación no se contaban con políticas de calidad ni todo lo relacionado con ellas, en el transcurso de ella se empezó a documentar la política al igual que sus objetivos con su alcance comunicando a las áreas el compromiso de mejora continua por parte de todos para cumplir con los requisitos aplicables, se espera que esté terminada, totalmente aplicada, documentada y controlada para el año 2021.</p>
<p>5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización Cumplimiento: 20.8% - 33.3%</p>	<p>Los protocolos y actividades de la empresa se acercan a procesos estandarizados, pero aun así no alcanza para ser un SGC. También con la ayuda de los autores y responsables encargados que se aseguran que los procesos estén enfocados al cliente y estén listos para cumplir con la integridad de la norma.</p>
CAPITULO VI	
<p>6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades Cumplimiento: 15.6% - 31.2%</p>	<p>No hay una implementación de riesgos y oportunidades de la organización en su totalidad, se está empezando a determinarlos para lograr la mejora y poder tomar las acciones correctas cuando llegue el momento de implementar el SGC.</p>

<p>6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos Cumplimiento: 0% - 25%</p>	<p>No se cuenta con objetivos de calidad específicos, están en progreso de planeación ya que la política de calidad tampoco está totalmente terminada. Se inició su implementación en el</p>
	<p>desarrollo de esta investigación y se espera terminar finalizando el año 2020.</p>
<p>6.3 Planificación de los cambios Cumplimiento: 6.2% - 25%</p>	<p>Se tienen responsabilidades bajo el área de talento humano y la alta dirección, se planifico a lo largo de la investigación cambios para el SGC.</p>
CAPITULO VII	
<p>7.1 Recurso Cumplimiento: 33.8% - 37.5%</p>	<p>Se establecen los recursos necesarios bajo el talento humano para cumplir con el SGC y también proteger todo equipo contra daños y afecte los resultados esperados. Los equipos no cuentan con los patrones de capacidad para trazar la medición, pero está documentado un patrón para medir la efectividad de satisfacción y el porcentaje cobrado de una cartera.</p>
<p>7.2 Competencia Cumplimiento: 12.5% - 31.2%</p>	<p>La organización cuenta con profesionales que se saben desempeñar muy bien en el negocio y además son proactivos, lo que facilita un buen desempeño para el SGC, pero falta capacitarlos para que se adapten a la mejora continua cuando este implementada.</p>
<p>7.3 Toma de Conciencia Cumplimiento: 0% - 12.5%</p>	<p>Las personas encargadas del control aún no están conscientes de la política, objetivos y lo que repercute a la toma de conciencia, ya que aún está en desarrollo y no está terminada.</p>
<p>7.4 Comunicación Cumplimiento: 0% - 50%</p>	<p>Los encargados de la comunicación del SGC son operación y calidad internamente, las externas sus encargados son la alta dirección. Aunque se ha determinado comunicaciones internas, falta por aclarar bien las externas, ya que se empezó a cumplir con los lineamientos de la norma aproximadamente dos meses después que se inició la investigación.</p>

7.5 Información Documentada Cumplimiento: 0% - 12.5%	En el transcurso de la investigación se ha documentado sobre las partes interesadas para la eficacia de un SGC, pero falta mucho sobre los procesos y la evidencia de su eficacia para cumplir con los lineamientos de la norma.
7.5.2 Creación y actualización Cumplimiento: 0% - 25%	Antes de la investigación no había información documentada para el SGC, pero finalizando la investigación la organización logro documentar algunos aspectos relevantes para cumplir con la eficacia del SGC.
7.5.3 Control de la Información Documentada Cumplimiento: 6.2% - 6.2%	Aunque la organización ya logro documentar aspectos sobre el SGC, no se ha establecido organismos de control para esta información y esté disponible para todos y se pueda recuperar, ya que el software aún no se ha empezado a codificar para el almacenamiento de esta información y es como se tiene planificado recolectar.
CAPITULO VIII	
8.1 Planificación y control operacional Cumplimiento: 31.8% - 31.8%	Se planifica bajo los protocolos que son prácticamente los manuales de calidad usados por la organización, no se cuentan con criterios de control en la mayoría de procesos, pero si aplican criterios para sus procesos, productos y servicios para cumplir con los requisitos del mismo.
8.2 Requisitos para los productos y servicios Cumplimiento: 40% - 46.2%	Se tienen requisitos para sus productos y servicios tanto como los legales y los especificados por el cliente, aunque no están controlados del todo. La organización implemento un control para estos por medio del software “Isabella” especialmente para sus productos y servicios.
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios Cumplimiento: 50% - 50%	Existen protocolos para un diseño de implementar nuevos productos y servicios, pero como no se ha incluido el control codificado de los documentos, no existe un control sobre el diseño todavía.

<p>8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente</p> <p>Cumplimiento: 12.5% - 12.5%</p>	<p>Se tiene control de todos los protocolos para el buen funcionamiento de la organización y los servicios ofrecidos, pero estos no aseguran exactamente el cumplimiento de los requisitos del SGC.</p>
<p>8.5 producción y provisión del servicio</p> <p>Cumplimiento: 31.2% - 31.2%</p>	<p>Aplican y documentan las características de los servicios y los recursos y la infraestructura es la óptima para cumplir con el SGC, pero falta por controlar algunos procesos, especial los externos, por ello no se puede hacer un seguimiento y medir estas características, aunque disponen de alguna información documentada que por el momento está en físico (papel) y ayuda a determinar un poco el alcance para mejorar estos aspectos y cumplir con todos los requisitos del cliente.</p>
<p>8.6 Liberación de los productos y servicios</p> <p>Cumplimiento: 0% - 0%</p>	<p>Se cumple con los requisitos de los productos y servicios conservando la información documentada pero no para la liberación de estos, por lo tanto, no cuentan con evidencia documentada de la conformidad de los criterios de aceptación de los servicios y trazar a las personas que autorizan la liberación.</p>
<p>8.7 Control de las salidas no conformes</p> <p>Cumplimiento: 0% - 0%</p>	<p>La organización trabaja bajo protocolos que permiten verificar aquellos servicios que han sido no conformes, pero usualmente no se corrige de manera eficiente estas salidas y que cumplan los lineamientos de la norma y tratarlas de forma eficaz.</p>
<p>CAPITULO IX</p>	
<p>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>Cumplimiento: 23.4% - 24.6%</p>	<p>Se tiene un sistema de seguimiento y medición del servicio, pero no está controlado, por lo tanto, evaluar el desempeño del SGC dificulta el trabajo para evaluar algunas partes interesadas, como los proveedores externos, además determinan que necesita seguimiento y medición para evaluar correctamente el SGC, pero no alcanzan a cumplir con lo que dicta la norma.</p>

<p>9.2 Auditoría interna</p> <p>Cumplimiento: 0% - 0%</p>	<p>La organización se encarga de controlar y auditar los procesos que están ligados con la satisfacción del cliente, pero no tiene una auditoría interna sobre un SGC ya que no se cuenta con él y desde junio del 2020 se empezó a re direccionar los procesos para cumplir con algunos de los requisitos de la norma el presente año.</p>
<p>9.3 Revisión por la dirección</p> <p>Cumplimiento: 13.6% - 15%</p>	<p>Primero se hace una revisión de los protocolos mientras se desarrolla el SGC para brindar un buen servicio por parte de la dirección y se planifica mejoras o implementaciones al servicio, partiendo de cumplir con las necesidades del SGC.</p>
<p>CAPITULO X</p>	
<p>10.1 Generalidades</p> <p>Cumplimiento: 37.5% - 37.5%</p>	<p>Se determinan las mejoras que se hacen a la organización, pero hasta ahora se empieza a mejorar procesos para una buena eficacia del SGC y cumplir con los requisitos del cliente.</p>
<p>10.2 No conformidad y acción correctiva</p> <p>Cumplimiento: 14.5% - 20.8%</p>	<p>Se toman las medidas pertinentes para hacer los cambios necesarios para el SGC. Además, se corrigen o se mejoran aquellos protocolos o medidas que retrasen el funcionamiento del negocio. Pero no hay procesos estandarizados para reaccionar y evaluar ante una no conformidad. Solo se reacciona a la no conformidad y se toman las acciones que sean necesarias para desaparecer la causa, aunque la organización ya está tomando acciones para evaluarlas.</p>
<p>10.3 Mejora continua</p> <p>Cumplimiento: 0% - 12.5%</p>	<p>Se trabaja para mejorar a cada instante la organización, se cuenta con esta medida bajo protocolos internos de la empresa más no específicamente un SGC. Pero se analizan y se evalúan actualmente las salidas para validar si hay necesidad de hacer cambios u existen oportunidades para la mejora continua.</p>

Nota. Autoría propia

3.8 Análisis FODA

El análisis FODA o DOFA se divide en cuatro categorías que están compuestas por sus mismas siglas que son: Debilidades y Fortalezas (Elementos externos) y Oportunidades y

Amenazas (Elementos internos). El análisis fue desarrollado para estudiar la gestión y planificación de una empresa y fue creado en el año 1960 en la Universidad de Stanford, Estados Unidos. Por lo tanto, se intenta analizar la organización y su actual situación en el área que se desarrolla la pasantía para plantear la estrategia a seguir.

También es una herramienta de diagnóstico que ayuda a identificar las áreas y actividades de mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora que sirven para minimizar los impactos negativos.

Su nombre es un acrónimo de las iniciales de los factores que la componen: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Los factores internos se componen por las fortalezas y debilidades, puesto que la organización puede actuar bajo la dirección de ellas. En cambio, las amenazas y oportunidades son externas, ya que solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de este si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.	Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de sus objetivos.	Son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan su éxito.

Figura 8. Análisis Matriz FODA. Betancur (2013, p. 39)

La matriz está diseñada para la ayuda y creación de estrategias y herramientas para aprovechar el acoplamiento entre las tendencias del medio. Este análisis permitirá que la organización aproveche de la mejor manera sus factores internos y este a tiempo anticiparse a los factores externos mediante la formulación de estrategias.

Se define la matriz FODA en base al mejoramiento continuo y la brecha de cumplimiento de la ISO 9001:2015 en la organización, en específico de las áreas de calidad y operaciones.

Tabla 3.

Matriz FODA de Procobas Ltda.

	FOTALEZAS F	DEBILIDADES D
	Satisfacción del cliente con el producto final	Insuficiencia en la estandarización de los procesos de la organización
	Compromiso del área operativa y administrativa para la gestión e implementación del SGC	Cambios en la normatividad aplicable al sistema
	Generación y fortalecimiento de normativa que facilita el control y cumplimiento de los requisitos de los diferentes sistemas de gestión	Falta de manual de funciones para los cargos de la organización
OPORTUNIDADES O	Estrategia FO	Estrategia DO
Cambios para la transición de las normas ISO 9001:2015	Creación de un programa de quejas y reclamos y sugerencias para controlar mejor la calidad del servicio	Definir los manuales de procesos de cada área para que así, se tenga un mejor control de cada procedimiento ejecido al momento de realizar alguna actividad.
Convertir protocolos implementados a un manual de calidad	Definir de manera concreta los protocolos deficientes y como estos afectan el rendimiento de la empresa y de esta manera cambiar los protocolos por manuales de procesos estandarizados	
Mayor eficiencia en los procesos de la organización		
Existencia de normas internacionales para ampliar el mercado	Realizar campañas de información sobre las ventajas y seguridades que tiene la organización ya con una norma internacional	Aplicar las normas existentes necesarias para incursionar en nuevos mercados aprovechando la experiencia en el sector.
AMENAZAS A	Estrategia FA	Estrategia DA
Aumento de organizaciones estandarizadas con altos niveles de calidad	Generar de manera oportuna una implementación y una mejora continua del SGC con el fin de ser más competitivos en el mercado	Implementación de nuevas reglamentaciones que permitan estandarizar los procesos de la empresa de manera óptima basadas en una norma internacional que garantice la eficiencia de estos procesos
Innovación constante de la tecnología para optimizar procesos	Utilizar el recurso humano como herramienta de crecimiento y mejora procesos para el SGC	Asignar responsabilidad y roles que cumplan los requisitos del SGC

Nota. Autoría propia

4. Problema de investigación

4.1 Planteamiento del problema

Procobas Ltda. es una organización con 21 años de experiencia en el cobro de cartera centralizada en la ciudad de Bogotá, la cual ha presentado un crecimiento a lo largo de la historia. La organización amplía el nicho de mercado en diversas ciudades a nivel nacional principalmente en Bogotá ofreciendo varios tipos de servicios. En su evolución en cuanto a tamaño y crecimiento organizacional, Procobas sigue trabajando con los estándares de calidad desde que empezaron a operar, debido a que en el sector de las cobranzas se requiere una gran eficiencia, dicho trabajo debe ser realizado de la manera más ágil y oportuna posible, garantizando el recaudo de dinero de forma efectiva y eficaz a los clientes.

En vista a lo anterior, una norma como la ISO 9001 es esencial e influyente que es utilizada como base, cuando grupos de un sector quieren agregar requerimientos específicos para crear un estándar propio de dicho sector; la norma es reconocida como la base para que cualquier organización elabore un sistema para garantizar la satisfacción del cliente y la implementación de mejoras, tanto que, varias empresas la exigen como requerimiento mínimo para que otra organización pueda ser su proveedor. (Academia, 2020) Entre otros beneficios para la organización se encuentra la mejora de imagen y la posible creación de una cultura de mejora continua.

Colombia siendo el tercer mayor mercado contact center en la región y los servicios que está prestando son los servicios al cliente en español (39%); los de facturación, cartera y cobranzas (18%) y los de televentas (5%) según la revista Dinero (Dinero, 2019). Quiere decir que el sector de cobranza es el tercer mercado más competitivo en el país y para seguir compitiendo se debe innovar, en el sentido que Procobas se debe adaptar a las necesidades del mercado, que suelen ser un cliente activo, dinámico y móvil que le gusta ser atendido, no obstante, no se está garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad que exige el mercado y no se cuenta con el reconocimiento que avale la excelencia de sus servicios.

Por ello es la importancia de establecer unos requisitos que sirvan de guía, para realizar de manera más efectiva una mejor planeación y control de todos los procesos para evitar complicaciones en su desarrollo, siendo el paso más influyente a la hora de certificar a la organización con la norma ISO 9001, porque también da conocer y poner a prueba a la empresa si los servicios prestados responden a las demandas del mercado y con ello generar confianza a sus clientes y estén decididos a pactar con la empresa por la calidad de sus servicios.

Los servicios prestados responden a las demandas del mercado y con ello generar confianza a sus clientes y estén decididos a pactar con la empresa por la calidad de sus servicios.

4.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las falencias presentes en la empresa PROCOBAS LTDA para lograr un sistema de gestión de calidad basado en la NTC ISO 9001:2015?

4.3 Objetivo general

Definir los requisitos para un sistema de gestión de calidad basado en la NTC ISO 9001:2015 para la empresa PROCOBAS LTDA.

4.4 Objetivos específicos

- Identificar procesos y procedimientos de la empresa PROCOBAS LTDA.
- Diagnosticar a la empresa PROCOBAS LTDA bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Establecer propuesta para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para la empresa PROCOBAS.

5. Metodología

5.1 Tipo de investigación

La investigación que se realiza tiene como objetivo principal establecer los requisitos de un sistema de gestión de calidad para la empresa PROCOBAS LTDA. Basado en una metodología de investigación de tipo descriptiva, y exploratoria. Siendo su enfoque principal la profundidad descriptiva, caracterizando mediciones cuantitativas de la situación actual de la empresa, mediante herramientas diagnosticas e investigaciones de campo para poder obtener una recopilación de información real directa de la compañía, este tipo de investigación permite describir procesos de la organización y al mismo tiempo explorar las características como tema del estudio y el acercamiento a los requisitos de la norma.

Asimismo, la exploratoria apoya a la búsqueda del objeto de estudio, permitiendo la obtención de información mediante la observación directa, de forma rápida, coherente y precisa.

5.2 Diseño metodológico

Tabla 4.

Diseño metodológico del proyecto

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	DESARROLLO
Identificar procesos y procedimientos de la empresa PROCOBAS LTDA.	Consultar todos los procesos de la organización	Se hace validación con cada una de las áreas por medio de entrevistas y observación directa para conocer sus procesos
	Investigar la gestión de los procesos	
	Herramienta FODA respecto a los requisitos de la norma ISO 9001	Aplicar herramienta estratégica de análisis sobre la situación de la empresa, para identificar tanto las oportunidades y fortalezas como las amenazas y debilidades que presentan
Diagnosticar a la empresa PROCOBAS LTDA bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015.	Evaluar la organización mediante un diagnóstico y herramientas	Emplear herramienta de diagnóstico ISO 9001:2015 para identificar la brecha que existe en la organización sobre un tope del 100% sobre el cumplimiento de los requisitos
	Identificar los procesos de la organización	Se realiza un mapa y diagrama de procesos del modelo general de la operación
	Determinar posibles problemas	Cuello de botella, diagrama de Ishikawa
Establecer propuesta para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para la empresa PROCOBAS.	Propuesta de metodología PHVA o ciclo de Deming	Determinar las acciones que debe tomar la organización para el sistema de gestión de calidad y la mejora continua en sus procesos.

Nota. Autoría propia

5.3 Metodología del proyecto

El presente trabajo se desarrolló mediante fases o pasos para favorecer la definición de los requisitos, donde se explica punto a punto la metodología desarrollada y los procesos necesarios para conseguir el resultado de acuerdo con la norma ISO 9001:2015.

Fase 1

Se empieza por un diagnóstico inicial funcional que permite apreciar el estado de la organización y examina las prácticas de desarrollo que tienen las áreas de la empresa. También se emplea una herramienta de diagnóstico que conlleva una lista de chequeo que identifica la brecha que existe en la organización sobre un tope del 100% del cumplimiento de los requisitos establecidos en el estándar internacional.

Fase 2

Después realizado el diagnóstico se identifica las fortalezas y debilidades con sus respectivas estrategias (véase en la Tabla 3) para una debida retroalimentación de cada apartado según la norma ISO 9001:2015 para definir los requisitos que se deben aplicar y cumplir según lo dicta la norma.

Fase 3

Se inicia con una retroalimentación realizada mediante la observación directa y entrevistas con todas las áreas de la organización basándose en la lista de chequeo donde se busca estudiar y analizar sus procesos, pero también su conocimiento con el SGC que la organización desea implementar.

Con el fin de dar entendimiento del futuro SGC para la organización y los requisitos que la empresa debe llevar a práctica para su cumplimiento, ya que se busca también concientizar a los trabajadores de los beneficios que conllevan los nuevos cambios para facilitar la implementación de los formatos y políticas del SGC en cada área de trabajo.

Fase 4

En esta fase se busca evaluar que los requisitos definidos logren el alcance del SGC y el cumplimiento de la norma, donde las actividades que implica la organización son las siguientes:

Revisión de los requisitos por parte de la alta dirección

Esta revisión por parte de la alta dirección, es para dar un vistazo donde se analizan aspectos como las directrices del SGC, para examinar e identificar posibles acciones correctivas o preventivas y realizar los respectivos cambios que puedan afectar al SGC.

Fase 5

En el contact center de cobranzas y asesorías PROCOBAS Ltda, al poseer un futuro resultado de alguna auditoría interna y externa, se adjudica la serie de requisitos necesarios con un plan de acción para implementar un SGC en base a la ISO 9001:2015 con el fin de dar conocimiento a la organización de los procesos que necesitan con urgencia una mejora continua y lograr el certificado ISO.

6. Cronograma de actividades

Tabla 5.

Administración del proyecto

Meses y Semanas	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre							
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aprobación del proyecto	■																																			
Elaboración de cronograma de actividades		■	■																																	
Planteamiento del Problema			■	■																																
Justificación					■	■	■	■																												
Definición de los objetivos									■	■																										
Marco referencial										■	■	■																								
Metodología													■	■	■	■																				
Recolección de información																	■	■	■	■																
Diagnostico																					■	■	■	■												
Diseño de estrategia																									■	■	■	■								
Resultados del proyecto y conclusiones																													■	■						
Revisión del informe por parte del tutor																															■	■				
Realización de ajustes y/o correcciones																																				■

Nota. Autoría propia

7. Marco de referencia

7.1 Antecedentes

Durante muchos años, las empresas mantuvieron un nivel de competitividad para ganarse un puesto en el mercado y lograr ser reconocidos, y era ese reconocimiento lo que daba gran valor a la empresa, ya sea por su atención al cliente, por su marca, por sus productos o servicios, lo que hacía que las demás empresas se esforzaran por cumplir la expectativa del cliente y buscar solo aquello que tenían las grandes empresas. Bajo este panorama, se relacionan aquellos trabajos que como el presente buscan sugerir el diseño de un sistema de gestión de calidad que permita a una entidad ofrecer al cliente el obtener productos y servicios acordes a sus necesidades.

Fonseca, en su trabajo de proyecto de grado “Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad y salud ocupacional (SYSO) en la empresa cobranzas especiales de Santander CESS LTDA resalta los estándares dados por la NTC ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007”, y mencionan en su marco teórico que toda organización requiere un conjunto de procedimientos los cuales están encaminados a la mejora continua es por esta razón que establecer un sistema de gestión de calidad encaminando no solo a mejorar los servicios de la organización sino también a satisfacer y cumplir con el bienestar del capital humano; tras este beneficio se permite lograr la eficacia y la eficiencia de cada una de las labores realizadas en la organización. Fonseca (2012, pp 83-85).

Por otro lado Orozco, Ramírez, Varón en su trabajo de grado (Diseño del sistema de gestión de calidad basado en los requisitos de las normas ntc 9001- 2015, NTC ISO 14001 Y OHSAS 18001 para la empresa construcciones CRJ SAS), mostró que su empresa no tenía un sistema de gestión de calidad lo que les impedía competir en el mercado de manera equitativa, empezaron primero su implementación bajo un diagnóstico y estructuración de la empresa y la importancia de este proceso para determinar las bases del SGC, utilizaron de igual manera la metodología del ciclo PHVA, que permitió realizar el desarrollo y la implementación bajo la modalidad de mejora continua. (Orozco, Ramírez, Varón, 2018, p. 68).

Por Último, Arango Paula, en su tesis titulada “Revisión y actualización en la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 para Sumilec S.A.”, Basó su trabajo en la ejecución de actividades para apoyar el SGC de su organización, basándose en las recomendaciones de la norma internacional. En esto proceso se considera oportuno actualizar la estructura documental de la organización, con el fin de mantener los documentos bajo las estructuras de los manuales de calidad, de esta manera se facilita a la empresa una mejor preparación para las futuras auditorias de la

empresa. Esta investigación se relaciona ya que facilito el desarrollo del diseño del SGC y de esta manera implementar la norma (Ospina, 2007, pp. 36-39).

7.2 Marco geográfico

Las oficinas principales se encuentran en el barrio Villa Pinar (Modelia), donde se realiza todas las labores administrativas desde los cobros de cartera hasta los embargos a nivel nacional, están apoyados con pequeñas sedes en Medellín, Barranquilla, Cali y Bucaramanga para la facilitación de labores diferentes a los cobros.

La alta gerencia y el personal administrativo operan en Bogotá D.C cerca al aeropuerto el Dorado. AV Esperanza (Calle 24) #85c58.

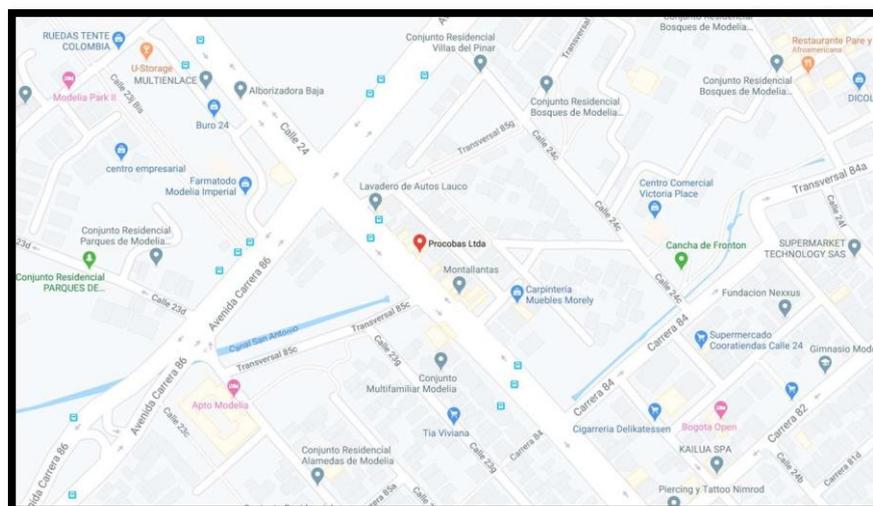


Figura 9. Ubicación geográfica de Procobas Ltda. (Google Maps 2020)

7.3 Marco conceptual

En la presente investigación se toma una serie de conceptos clave para dar a entender mejor el cómo y el porqué del proyecto y comprender mejor su desarrollo.

Calidad: La actual carrera que existe para atraer clientes, cada día es más difícil y competitivo a la vez, es por eso la importancia de la calidad.

Algunos gurús de la calidad la definen como la conformidad y serie de requisitos para satisfacer en su totalidad la necesidad del cliente.

Sistema de gestión de calidad: Es un sistema que está enfocado a la mejora continua de la calidad y en especial a la satisfacción del cliente, pero también para implantar la política de calidad y alcanzar los objetivos propuestos.

Proceso: Una empresa depende en su totalidad de sus procesos para ser eficiente y competitiva en el mercado, por ello mismo estos procesos deben ser identificados y

gestionados en busca de una mejora continua. Un proceso es aquel conjunto de actividades relacionadas entre sí bajo una secuencia de pasos cronológicos que se transforman en insumos y en resultados, estos buscan mejorar la productividad de la actividad y mitigar los errores producidos.

Personas: La organización debe implementar el personal necesario para que el sistema de gestión de calidad sea eficaz para la operación y control de sus procesos.

Competencia: En un sistema de gestión de calidad es importante que la organización determine la competencia de las personas que pueda afectar el desempeño del SGC, verificando que sean competentes, es decir, que tengan la capacidad de cumplir los retos mediante como aplican sus conocimientos y habilidades.

PHVA: Es el acrónimo de Planear, Hacer, verificar y Actuar y es un proceso administrativo de Henry Fayol catalogado como una herramienta que permite a las organizaciones el mejoramiento continuo mediante una serie de actividades para ir optimizando procesos, por la cual se reúnen datos para la formulación del plan de mejoramiento. Finalizado esto, es ejecutado y se verifica si los planteamientos anticipados han tenido una mejora, de ser así, se hace la acción final que asegura la introducción de los nuevos métodos y sean aplicados de forma definitiva para el mejoramiento sostenido. (Colorado F. , 2009)

Control de calidad: Es un proceso mediante el cual se realiza un seguimiento detallado para mejorar la satisfacción del cliente. Consiste en etapas de implantación como planificación, programas, herramientas, control y estándares de calidad del producto o servicio para que seguido, la organización aumente su rentabilidad y crecimiento comercial.

FODA: Es el acrónimo que hace referencia a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización, es muy utilizada para la planificación a corto, mediano y largo plazo donde establece los aspectos positivos y negativos, para potenciar los factores descubiertos y deban ser monitoreados.

Partes interesadas: Son los factores internos y externos que ejercen influencia sobre la organización, aunque la norma ISO 9001:2015 las define como los grupos de interés que se ven afectadas con el sistema de gestión de calidad. En pocas palabras se habla de los empleados, clientes, proveedores, competidores, organismos reguladores y hasta comunidades externas que puedan ejercer presión o también se vean afectadas.

En cuanto a las partes externas e internas, la primera son los aquellos en las que la organización no puede ejercer control y las internas son las inherentes a la propia organización y puede ejercer un control.

Planificación: Es un fragmento de la gestión de la calidad que representa o cuenta con unas etapas para establecer los objetivos de calidad mediante unos procesos específicos basándose con los recursos relacionados para el cumplimiento de los objetivos antes de la ejecución del proyecto y prevenir cualquier obstáculo.

8. Marco teórico

8.1 Conceptualización

El autor Joseph M. Juran, escribió sobre calidad, en su documento titulado métodos estadísticos aplicados a problemas de manufactura. Y conceptualizó el principio de Pareto, el cual enfatizó la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Entre sus principales aportaciones destaca la trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, compuesta de tres procesos administrativos: planear, mejorar y alcanzar niveles de desempeño sin precedentes, (Herrera, 2008, p. 8)

En base a lo que plantea Joseph, la calidad se basa, antes que nada, pensando en el cliente como el factor vital para cualquier proceso de una organización planeando como se conseguirá dicho objetivo, puesto que este debe contar con algunos estándares y características. Es por ello por lo que cuando se habla de gestión de calidad se ha comenzado a considerar al talento humano como el capital más importante para el adecuado funcionamiento y administración de un ente, a través de la correcta dirección y guía del personal idóneo como una de las tareas más fundamentales. Tanto que, de este modo podemos apreciar de manera clara que el personal es importante al momento de trabajar con la calidad, porque las organizaciones de igual forma requieren una administración inteligente bajo políticas, normas, figuras y códigos ya establecidos, que sean cumplidos para una mayor satisfacción al cliente.

Existen determinados procesos importantes en el desarrollo de una actividad de una organización, que en conjunto permitan valorar la gestión realizada por parte de todos los integrantes de la compañía y hacer más efectivo el cumplimiento de los requisitos para los estándares de calidad.

8.2 ¿Qué es la calidad?

Tenemos una definición errónea de la palabra calidad, se piensa que calidad es bueno, lujoso, perfecto, y esto viene a través del tiempo, según Crosby, la palabra calidad es usada para darle un sentido significativo relativo a las acciones y oraciones que se escuchan en el diario vivir, como esa frase de “calidad de vida” “mala calidad” son estas palabras las que hacer que se defina calidad como la conformidad a los requerimientos (Crosby, 1979). Por otro lado, este mismo autor define que calidad es, conformidad con las necesidades o cumplimiento de los requisitos. Esta definición se enmarca hacia la producción, se relaciona

mucho con la inspección de los procesos. Como lo menciona el autor Harrington, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable que cambiar y como cambiar depende del enfoque específico del empresario (Esquivel; 2017, p. 4); y del proceso ya que en la actualidad el concepto de Calidad ha evolucionado tanto que su definición ya no es una sola cosa, La definición más cercana según la norma ISO 9000- 20015 que se entiende por calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con requisitos bajo necesidades, expectativas, mercado, clientes, etc.

8.3 Calidad total

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, es la mejora permanente en el aspecto organizacional, donde cada recurso humano está comprometido directa o indirectamente con el objetivo organizacional, La ISO 9001, ha definido la palabra calidad como todas las características de una entidad que está en la capacidad de satisfacer necesidades, explícitas o implícitas. Las necesidades implícitas se definen por las condiciones que hay en el mercado y las necesidades explícitas son la relación entre el cliente y el proveedor.

Se dice que la calidad es total porque comprende todos los aspectos de la organización y busca reunir los requerimientos de los clientes y superarlos en el momento y a futuro, por tanto, los clientes ya no son solo los últimos usuarios de los bienes y servicios con esto en mente la calidad se inicia en la demanda de los clientes y culmina con la satisfacción, pero el proceso de elaboración se inicia con el proveedor por lo que se considera como parte del proceso. (Rojas, 2016, p. 38).

Basados en lo anterior es cómo podemos percibir tres factores importantes de la calidad total la cual busca un alto nivel de calidad en tres aspectos que son:

- Calidad del servicio

Cobra relevancia puesto es el ajuste de las necesidades, expectativas y deseos del cliente. De este modo, puede distinguirse entre la calidad del producto referida al principio y la calidad de servicio hacia los clientes por parte de la empresa. Calvo (2005), habla sobre la percepción y expectativa del servicio por el ciudadano en donde menciona que no todos los clientes son iguales y no todos reciben los servicios de la misma forma.

La calidad de servicio requiere controlar con precaución las distinciones del cliente, incrementar la rentabilidad mediante la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los ya existentes. Si la calidad del servicio está presente, la rentabilidad vendrá sola. Además, es necesario que los resultados de la calidad puedan ser medibles y que las actitudes de las personas que prestan el servicio se dirijan a conseguir la excelencia. (Reyes, 2014, p. 28)

- Calidad de gestión

Es un factor indispensable ya que otorga la perspectiva necesaria para la formación de cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de toda organización como lo menciona Carrillo & Gómez (2012) La gestión de la calidad aplicada en las organizaciones genera mejores productos y servicios, reducción de costos, más clientes y empleados satisfechos, y mejor rendimiento financiero que a su vez conlleva ventajas competitivas.

- Calidad de vida

Se concibe como “la consecuencia de la reflexión personal sobre la propia vida y sobre las sensaciones, emociones y vivencias, que se conectan a las voluntades y los objetivos de las personas.” Montero (2011) entendida de otra forma, la calidad de vida depende de cómo la persona se ve frente a una sociedad y que es lo que espera lograr para si misma y la personas que le rodean. Huerta (2011) habla sobre la calidad de vida laboral y cómo esta influye en los resultados empresariales, sobre la primera variable se quiso obtener los diferentes conceptos de los propios trabajadores en cuanto a lo que es la calidad de vida, y segundo observar como por medio de esos conceptos se podría obtener los resultados empresariales.

8.4 ¿Qué es un sistema de gestión de calidad (SGC)?

Se entiende que un sistema de gestión de calidad como una forma de trabajar, según la definición del licenciado Carlo M. Yáñez es un procedimiento mediante el cual una empresa asegura de manera satisfactoria y eficaz las necesidades de sus clientes. Para lograr esto se debe planificar, hacer, verificar y mejorar a cada instante la efectividad de todos sus procesos, esto bajo un esquema de efectividad que permite una mejor ventaja competitiva con el mercado. (Yáñez, 2008, p. 2)

8.5 ¿Por qué el Sistema de Gestión de Calidad?

La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad surge como una decisión estratégica de la alta dirección de la organización con la intención de dar una guía de actuación clara y definida al personal debido a que están realizando o quieren realizar un sistema de mejora continua (Sanchez, Montero, 2016, p. 16). En base a lo anterior se sabe que las empresas requieren invertir en asesoramiento para la implementación de un sistema de gestión de calidad debido a los siguientes motivos principales:

1. Concibe a los clientes como un elemento esencial y decide acomodar su estructura en pro de la gestión para satisfacer sus requerimientos.
2. La certificación de una empresa genera confianza, reconocimiento y apertura de nuevos mercados.
3. Los sistemas de gestión de calidad mejoran la aptitud competitiva de la empresa con un mejor posicionamiento frente a la competencia. (Yáñez, 2008, p. 7)

Por lo anterior es que la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el SGC, incorporando los procesos necesarios y sus interacciones, en concordancia con los requisitos de esta norma internacional. A cada instante estableciendo los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización teniendo la obligación de:

- a) Establecer las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos
- b) Establecer la secuencia como la interacción de estos procesos
- c) Establecer y aplicar los criterios con métodos necesarios para asegurar la eficacia y el control de la operación.
- d) Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurar su disponibilidad.
- e) Asignar responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- f) Manejar los riesgos y oportunidades establecidos a los requisitos
- g) Valorar los procesos y efectuar cambios necesarios para asegurar que estos procesos logren los resultados planeados.

8.6 Sistema de gestión de calidad bajo la norma internacional ISO 9001:2015

En el mundo hay alrededor de 600 mil organizaciones que lleva su dirección empresarial por medio de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo ISO 9001, ahora partimos ¿Por qué son especiales estas empresas? ¿Qué conocimiento tienen estas empresas certificadas que las

otras no?, Muchas personas y empresas oyen por primera vez de la norma ISO 9001 cuando cliente o un proveedor pregunta si la empresa cuenta con esta certificación, ¿Qué la hace tan especial? ¿Qué abarca con exactitud esta norma? ¿Acaso tiene un beneficio en los resultados de la empresa tener esta certificación? ¿Qué debe hacer una empresa para tener esta certificación?

Este proyecto trata sobre todos aquellos elementos que están en la ISO 9001 y todos los beneficios obtenidos por la empresa al tener esta certificación.

8.7 Principios ISO 9001

A continuación, se desarrollan ocho principios de gestión de calidad que se utilizan por la gerencia con la intención de conducir a la organización a un progreso en el desarrollo del SGC

1. **Orientación al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por ello están en el deber de comprender y adaptarse a los requerimientos de los clientes, de esta manera cumplir los requisitos de los clientes y cumplir las expectativas de los clientes.
2. **Liderazgo:** un líder debe establecer un propósito y la orientar a la organización. De esta manera crean y mantienen el ambiente de trabajo para que los trabajadores se involucren por completo en los objetivos de la empresa.
3. **Participación por parte de los trabajadores:** es la raíz de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización
4. **Enfoque de sistema para la gestión:** identifica, entiende y gestiona todos los procesos interrelacionados en un sistema global, la eficacia y eficiencia de una organización se imparte en el logro de sus objetivos
5. **Enfoque basado en procesos:** se basa en el resultado deseado, esta se alcanza de manera eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
6. **Perfeccionamiento continuo:** debe ser un objetivo, el desarrollo y mejoramiento constante de la organización
7. **Toma de decisiones:** las decisiones se toman bajo un análisis de datos e información.
8. **Relación con el proveedor:** La organización y sus proveedores son interdependientes, y participan en una relación beneficiosa mutua aumentando la capacidad de ambos para crear valor.

8.8 Propósito y conceptos

El propósito de un sistema de gestión de calidad es permitir, conseguir, mantener y mejorar la calidad, esta debe ser dirigida, planificada y controlada de alguna forma por un ente de control. Los conceptos relativos de la ISO 9001 se expresan mediante el siguiente mapa

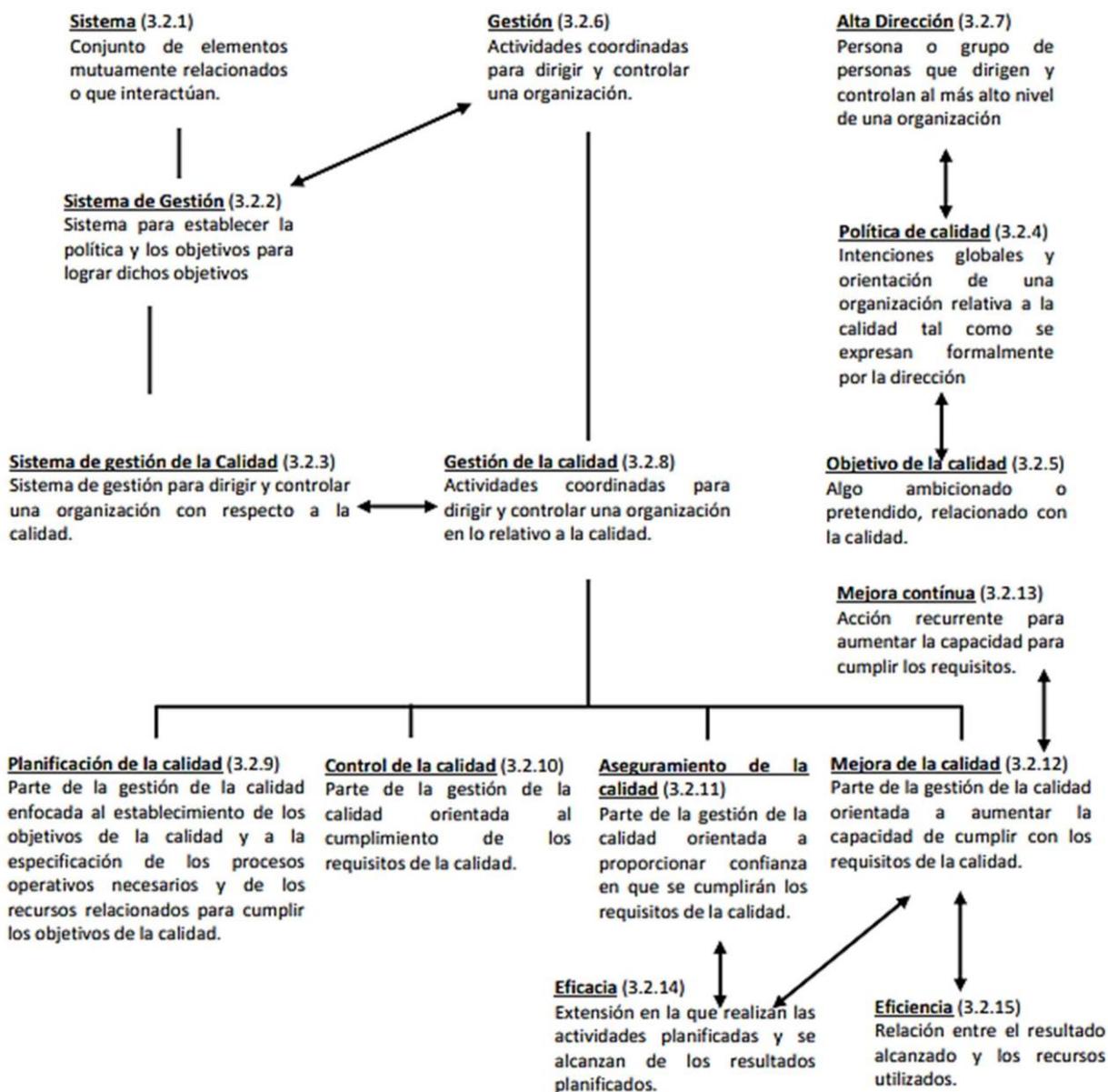


Figura 10. Conceptos relativos del SGC. Rojas (2016, p. 29)

8.9 ¿Cómo implementar el SGC con los requisitos de ISO 9001?

Según el licenciado Carlo M. Yáñez se deben seguir 6 pasos para su implementación que son (información, planificación, desarrollo, preparación, auditorías internas y auditorías externas), Este trabajo se enfocara en el desarrollo de los primeros dos pasos que significan

9. Información: Es obligatorio tener el conocimiento de la norma ISO 9000 e ISO 9001 para implementar esto en la organización.
10. Planificación: Cada proyecto empieza con un buen procedimiento. Comparando el SGC actual con los requisitos de la norma 9001. De esta manera se ejecuta un plan y se prepara un programa de ejecución.

8.10 Requisitos para los sistemas de gestión de calidad: ISO 9001 versión 2015

Es una guía de indicaciones para preparar una auditoría de certificación del SGC según la norma ISO 9001:2015. Esta lista de reconocimiento a la actualización de la norma ISO 9001 busca alcanzar los requisitos en las organizaciones para que ejecuten su respectivo cumplimiento.

A continuación, se muestra la estructura organizada en 5 grupos las secciones 1, 2, 3, 4 y 5 contienen los requisitos para crear un Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

11. Obligaciones del sistema: Enseña las obligaciones dentro del SGC
12. Responsabilidad de la administración: Muestra los requerimientos y responsabilidades para la administración y su papel en el SGC.
13. Gerencia de recursos: Indica las obligaciones para el uso y suministro de los recursos, incluyendo a los trabajadores, las capacitaciones, las instalaciones y el ambiente de trabajo
14. Elaboración del producto: Muestra los requerimientos para la elaboración del producto o servicio, incorporando la proyección, los procesos, el diseño, el suministro y el control de proceso.
15. Control, análisis y mejora: Indica las necesidades para la monitorización de los procesos y su mejora.

En la figura (9) se describe la estructura común que tendrán todas las normas ISO de sistemas de gestión acorde al anexo (1)

Con el fin de dar cumplimiento a lo anterior se pronostica que los apartados 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN, 5. LIDERAZGO, 6. PLANIFICACIÓN, 7. SOPORTE, 9.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO y 10. MEJORA CONTINUA serán en realidad análogos (utilizando incluso párrafos idénticos para describir los requisitos) para todas las normas y el elemento diferenciador sea el punto 8. OPERACIÓN (López, 2015).

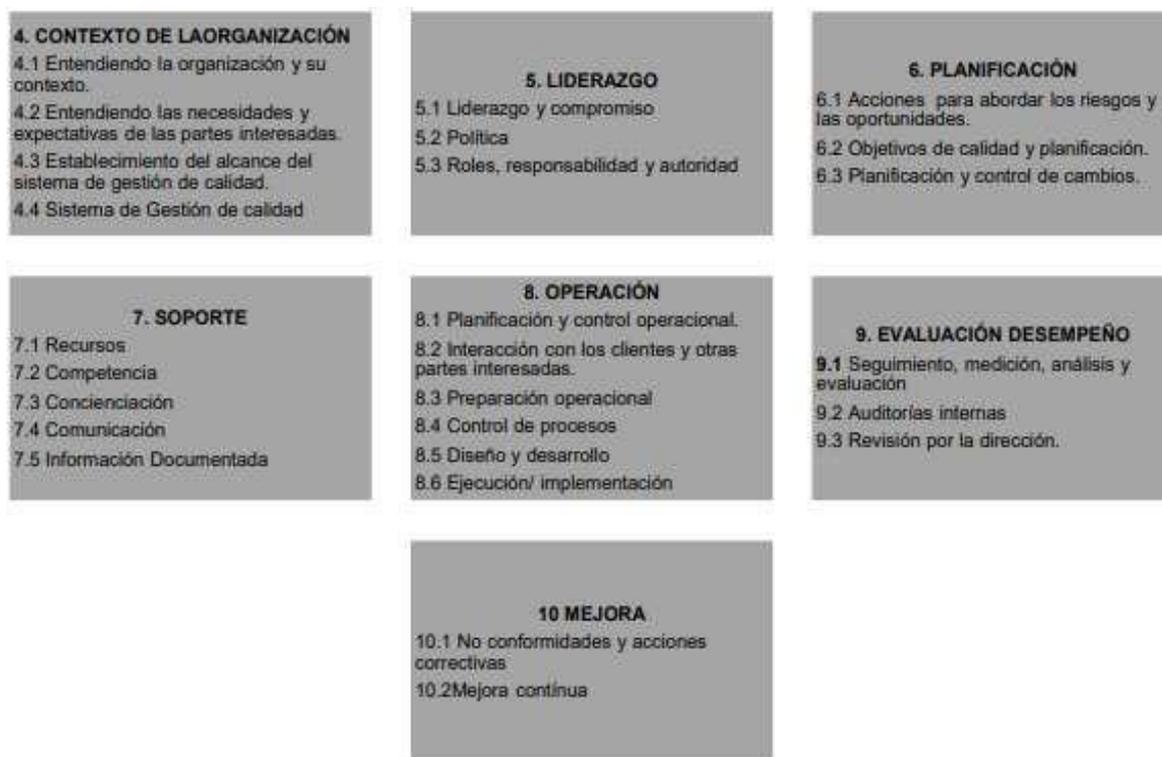


Figura 11. Estructura normas ISO para sistemas de gestión según Anexo 1. López (2015)

8.11 Estandarización

Es el proceso de ajustar o adaptar características en un producto, servicio o procedimiento con el objetivo de que se asemejen a un modelo de normal común, es elemental establecer un nivel de operación basado en un estándar para cumplir las especificaciones del producto o servicio, los requisitos del cliente y los legales. La Norma ISO 9001 ofrece el marco y la estructura para la organización de estos estándares.

8.11.1 Estandarización de procesos.

Tiene el objetivo de unificar los procedimientos de las organizaciones que utilizan diferentes prácticas para el mismo proceso. Por lo tanto, es posible alcanzar la composición que no es más que la reutilización de un proceso ya establecido como un componente de otro proceso, que a veces está en otro departamento o sector de la empresa.

Además, la estandarización de procesos consiste en identificar las características de los procesos en una organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Es así como la caracterización de un proceso es una de las formas más eficientes para planificar y controlar un proceso puesto que todos los participantes de un proceso adquieren una visión integral del mismo y se permiten entender al mismo tiempo cuál es su función e importancia al interior de la organización con el fin de favorecer la calidad en los productos y servicios.

Cada proceso puede definirse como un conjunto de actividades o etapas consecutivas en caminadas a la consecución de un objetivo, para poder realizar la estandarización de un proceso se debe definir el objetivo de forma clara y puntual para así definir un líder y unos colaboradores que puedan desarrollar cada una de las etapas de dicho proceso junto con la asignación de recursos necesarios para el mismo y por último se debe definir los indicadores por medio de los cuales se realizara seguimiento constante a dicho proceso con el fin de poder observar resultados y desarrollar una cultura de mejora continua

8.12 Mejora de procesos

La mejora continua de la calidad es un elemento recurrente en muchas empresas, que aspiran a alcanzar un nivel de excelencia en sus procesos internos y en los modelos de producción, diseño y comercialización de sus productos o servicios, el cual en su normalidad se basa en la mejora de procesos.

De este modo es que un enfoque basado en procesos es una excelente forma de organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficiencia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para que una organización funcione de manera eficaz, debe determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Rojas (2016)

Proceso definición véase Marco Conceptual 8.3. Es por ello que a menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede

denominarse como “enfoque basado en procesos”

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) El logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información

Es así como la organización debe asegurar que los procesos, productos y servicios externos suministrados no afecten de manera desfavorable a la capacidad de la organización de suministrar productos y servicios acordes a sus clientes

La organización deberá:

- Asegurar los procesos suministrados permanezcan dentro de su SGC.
- Definir los controles que se usan en un proveedor externo y sus resultados
- Considerar el impacto de los procesos, productos y servicios entregados al cumplir los requisitos del cliente y normas legales reglamentarias de manera regular
- Determinar la revisión de las actividades necesarias para aseverar que los procesos, productos y servicios externos suministrados cumplan con los requisitos.

8.12.1 Herramientas para la mejora continua.

Las herramientas de mejora ayudan a examinar cada necesidad de la organización y ponderar las posibilidades de mejorar cada una de las necesidades:

1. El ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, que se convierten en los cuatro momentos básicos para un proceso de mejora bajo un SGC, este implica una verificación continua de los resultados y al ser un ciclo está en permanente cambio y mejora
2. Análisis de valor: Busca opciones para la reducción de costos al aumentar el valor añadido (no comercial) a un producto, esta herramienta busca como realizar las mismas operaciones y procesos con costos más bajos.
3. Esta herramienta plantea la realización de una revisión de todas aquellas posibles causas que provocan un fallo en las operaciones. Esto se hace a través de una serie de preguntas con el objetivo de trazar una línea en sentido inverso al proceso para detectar el origen del problema y sacar las conclusiones

oportunas y determinar soluciones.

4. Lean Manufacturing: Esta herramienta pone en énfasis las necesidades del cliente, el proceso de mejora parte de lo que el cliente desea y las funciones que despliega la realización de estas necesidades, con el fin de mejorar recursos, reducir costos y optimizar los ciclos de trabajo. Todo esto con el fin de eliminar la mayor cantidad de obstáculos
5. DFSS: El *Design For Six Sigma* es una herramienta que se especializa en lanzar nuevos productos al mercado. Para que estos productos gocen de la calidad requerida. Esta herramienta tiene seis etapas, la introducción al mercado, la definición, la medición, el análisis, la optimización y la verificación de los resultados.

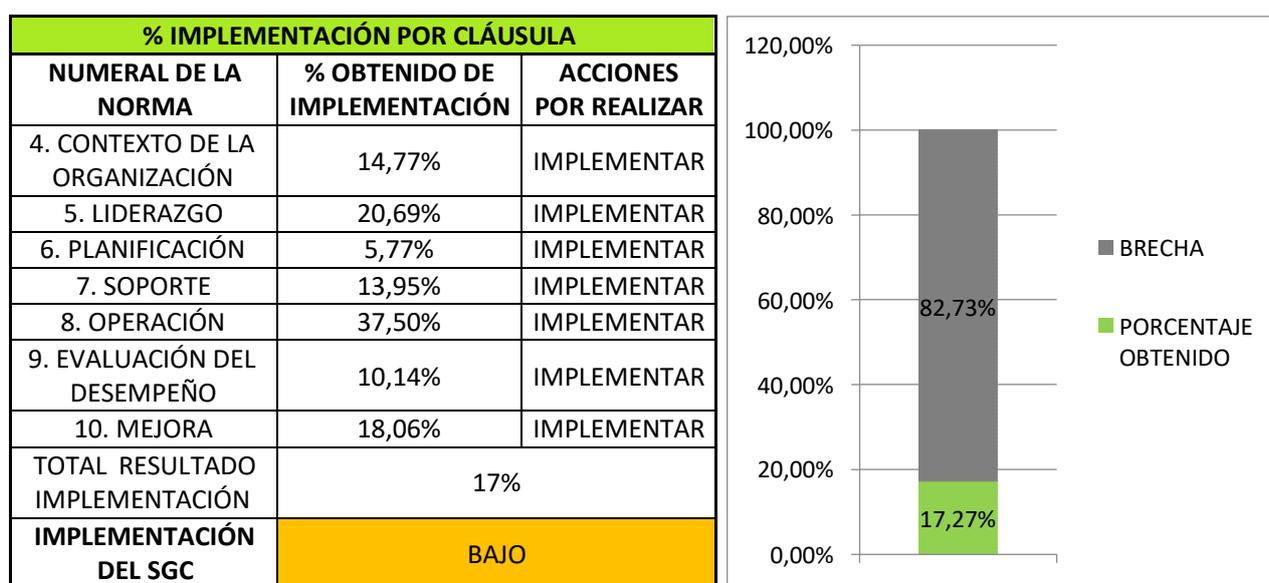
9. Resultados

Una vez realizado el análisis de la lista de chequeo, se determina un grado de cumplimiento general del 81% de la organización PROCOBAS LTDA respecto a los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, donde se ve reflejado el compromiso por parte de la empresa para su total implementación.

El análisis se realizó en base a reuniones con los funcionarios más influyentes de la empresa de todas las áreas excepto la de contabilidad, entre las personas que fueron parte de este proyecto están, Luz Ángela Quijano, abogada, el ing. Andrés Camilo Bernal, José Godoy, programador y su auxiliar Rafael camilo cabezas.

Tabla 6.

Cumplimiento inicial para un sistema de gestión de calidad



Nota. Autoría propia

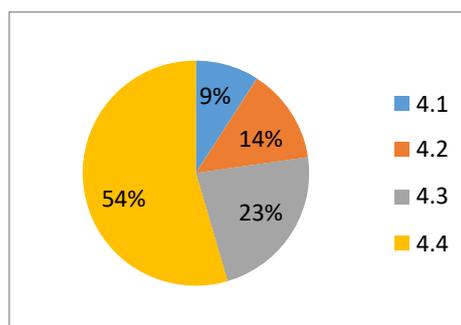
9.1 Resultados de cumplimiento de cada numeral

Al conocer el estado general de cumplimiento de la norma en la organización, se procede a analizar el porcentaje de cada numeral para identificar qué factores o aspectos debe priorizar la organización.

Tabla 7.

Cumplimiento numeral 4

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN							
NUMERAL	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	TOTALES
4.1	1	1	0	0	0	0	2
4.2	2	1	0	0	0	0	3
4.3	2	2	0	1	0	0	5
4.4	6	6	0	0	0	0	12
TOTALES	11	10	0	1	0	0	22
PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN							
14,77%							



Nota. Autoría propia

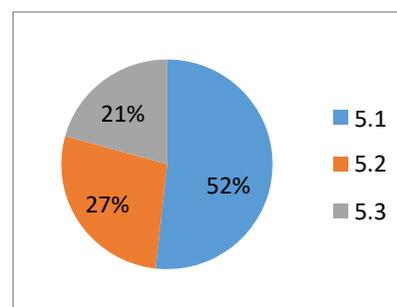
El numeral cuatro (4) de la norma ISO 9001:2015 cumple con un 14,77% debido a:

- Determinan algunas partes interesadas del contexto externo, como las regulaciones del gobierno y cambios en la ley que afecten el negocio y los competidores de a organización.
- Los procesos de la organización se encuentran en la etapa de aplicar lo documentado bajo según el sistema de gestión de calidad.
- No hay existencia de un manual de calidad específico.
- La relación de los procesos con las otras áreas no es muy clara.
- Existen protocolos para la calidad del servicio, pero no alcanzan a lograr la efectividad que necesita un SGC

Tabla 8.

Cumplimiento numeral 5

5. LIDERAZGO							
NUMERAL	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	TOTALES
5.1	3	5	7	0	0	0	15
5.2	8	0	0	0	0	0	8
5.3	3	1	2	0	0	0	6
TOTALES	14	6	9	0	0	0	29
PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN							
20,69%							



Nota. Autoría propia

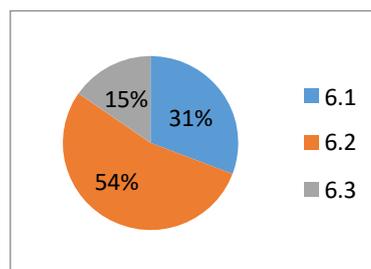
El numeral cinco (5) de la norma ISO 9001:2015 cumple con un 20.69% debido a:

- Aplican y documentan sus políticas, protocolos y objetivos de la calidad necesarios para el SGC y apoyar a todas las áreas pertinentes aparte de la dirección, comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos, aunque aún no se ha terminado de desarrollar la política y los objetivos de calidad.
- No se ha definido todas las responsabilidades necesarias que pueda afectar el SGC.
- Se ha comunicado de una forma efectiva el uso del enfoque a la satisfacción del cliente pero no a los procesos y el pensamiento basado en riesgos.
- Las necesidades de recursos son revisadas y abordadas por la dirección.

Tabla 9.

Cumplimiento numeral 6

6. PLANIFICACION							
NUMERAL	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	TOTALES
6.1	3	5	0	0	0	0	8
6.2	14	0	0	0	0	0	14
6.3	3	1	0	0	0	0	4
TOTALES	20	6	0	0	0	0	26
PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN							
5,77%							



Nota. Autoría propia

El numeral seis (6) de la norma ISO 9001:2015 cumple con un 5.77% debido a:

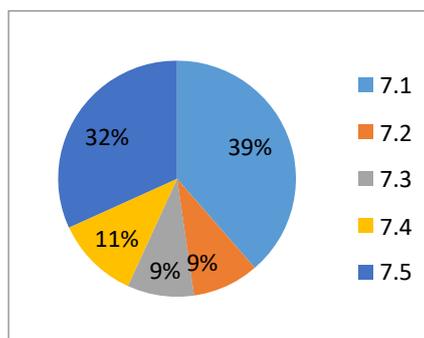
- Los procesos al no estar definidos para un SGC, no se identifica ni se establecen los riesgos necesarios que puedan afectar a estos procesos.
- La organización está en proceso de establecer y ajustar los procesos asociados que ayuda a implantar una metodología para llevar a cabo la gestión de los riesgos.
- En el desarrollo del proyecto la organización empezó a desarrollar políticas de calidad con sus objetivos que a su vez están siendo documentadas, comprometiéndose a llevar un control sobre estas hasta que se pueda hacer la implementación de las mismas.

- Cuentan con metodologías como un software (Isabella) que permite identificar las necesidades involucradas en los procesos de un SGC, como capacitaciones al personal implicado y también para la asignación de recursos si es necesario y poder planificar los cambios que sean necesarios para el negocio.
- La organización empieza los cambios necesarios para el SGC terminando la investigación abordando riesgos y oportunidades que lo puedan afectar, empezando por la política de calidad con los objetivos de calidad para todas las funciones y procesos de Procobas Ltda.
- El numeral 6 está en proceso de planificación e implementación, por ello no se cumple a cabalidad en la mayoría de los requisitos.

Tabla 10.

Cumplimiento numeral 7

7.SOPORTE							
NUMERAL	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	TOTALES
7.1	5	7	2	3	0	0	17
7.2	2	2	0	0	0	0	4
7.3	4	0	0	0	0	0	4
7.4	5	0	0	0	0	0	5
7.5	12	2	0	0	0	0	14
TOTALES	28	11	2	3	0	0	44
PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN							
13,64%							



Nota. Autoría propia

El numeral siete (7) de la norma ISO 9001:2015 cumple con un 13.64% debido a:

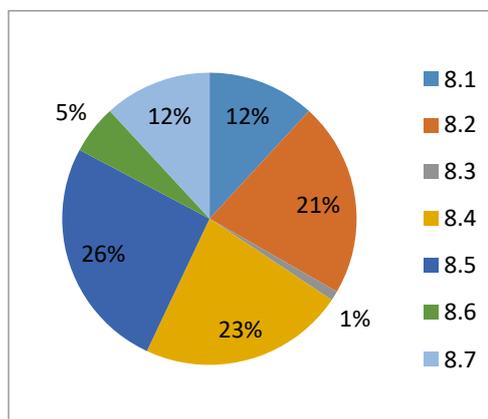
- El protocolo para evaluar la capacidad del personal no identifica las aptitudes necesarias para poder realizar con éxito la evaluación y eficacia del SGC.
- No es muy claro para toda la organización la política y sus objetivos ya que no están terminados y no se ha implementado, pero conocen las consecuencias de incumplir los requisitos del SGC.
- Existen procesos para la comunicación con el cliente, aunque no se ha decidido en realizar una mejora en estos canales.

- Cuentan con una valoración de proveedores con sus respectivos criterios de evaluación que demuestran la conformidad de este servicio, aunque falta más seguimiento y control para cumplir con los requisitos.

Tabla 11.

Cumplimiento numeral 8

8. OPERACIÓN							
NUMERAL	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	TOTALES
8.1	4	1	5	1	0	0	11
8.2	3	7	5	5	0	0	20
8.3	0	0	1	0	0	0	1
8.4	11	10	0	0	0	0	21
8.5	4	14	4	0	2	0	24
8.6	5	0	0	0	0	0	5
8.7	11	0	0	0	0	0	11
TOTALES	7	8	11	6	0	0	32
PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN							
37,50%							



Nota. Autoría propia

El numeral ocho (8) de la norma ISO 9001:2015 cumple con un 37.50% debido a:

- Están determinados los recursos necesarios para cumplir con el SGC, pero al no existir un debido control y seguimiento sobre la planificación, soporte y operación, hace que no se cumplan los requisitos.
- Hay procedimientos para realizar auditorías internas para la calidad del servicio, pero no para evaluar un SGC.
- Gracias al software se puede definir un poco el control de los servicios no conformes, pero al no estar bien planificados la organización no tiene en específico acciones claras y necesarias para disminuir los efectos adversos.
- Se realiza un seguimiento para evaluar la satisfacción al cliente y poder ofrecer confianza.
- No se han establecido procedimientos ni metodologías de mejora para este numeral en la organización.

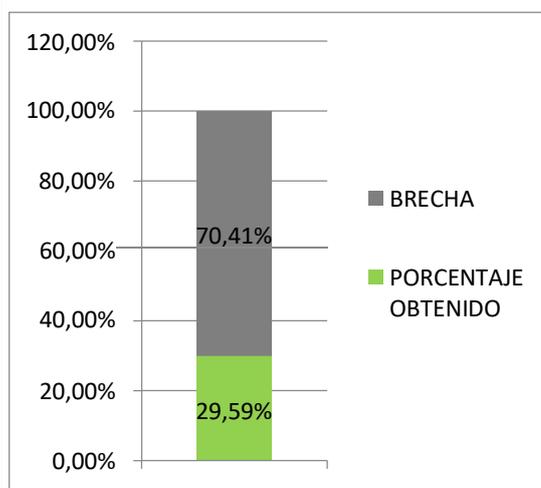
No se realiza desarrollo sobre los numerales 9 y 10 ya que PROCOBAS LTDA no cuenta aún con un sistema de gestión de calidad cuándo se inició la investigación, por lo tanto, la retroalimentación se realiza en la tabla 2. (Véase en la Tabla 2 Diagnostico ISO 9001:2015)

Una vez finalizada la investigación en la organización Procobas Ltda, se realiza de nuevo un diagnóstico para validar que requisitos mejoraron o corrigieron, ya que en el transcurso de ella la empresa se comprometió consigo misma para lograr los resultados esperados en el año 2021 y lograr certificarse en la norma internacional ISO 9001:2015

Tabla 12.

Cumplimiento final terminada la investigación

% IMPLEMENTACIÓN POR CLÁUSULA		
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	42,05%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	34,48%	IMPLEMENTAR
6. PLANIFICACIÓN	25,96%	IMPLEMENTAR
7. SOPORTE	29,07%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	42,19%	IMPLEMENTAR
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	12,84%	IMPLEMENTAR
10. MEJORA	25,00%	IMPLEMENTAR
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACIÓN	30%	
IMPLEMENTACIÓN DEL SGC	BAJO MEDIO	



Nota. Autoría propia

La organización antes de empezar el proyecto tenía planeado empezar a estandarizar procesos para mejorar la calidad de su servicio, tan pronto se sugirió la idea de un SGC bajo la norma ISO 9001, se enfocaron en comunicar y hacer los cambios posibles en los procesos para cumplir con los lineamientos de la norma.

En el desarrollo de la investigación especialmente se encaminó a planear y a otorgar las responsabilidades que se debían tener en la organización para un correcto desarrollo del SGC, aseguraron que todos los recursos estuvieran disponibles para una mayor eficacia y todos los procesos estuvieran enfocados al cliente, determinando las partes interesadas estableciendo los requisitos de sus productos y servicios como los del cliente. Al promover una mejora continua también se está diseñando la política de calidad, sus respectivos objetivos para determinar su alcance, la organización después de definir estos lineamientos que exige la norma, se tiene planeado codificar los documentos para que estén disponibles para toda la empresa y así empezar a desarrollar estrategias y acciones que permitan un debido control de la información y lograr la mejora continua, por lo tanto en el transcurso de la investigación y

los cambios realizados por Procobas Ltda se alcanzó un grado de cumplimiento del 29.59%, que se evaluó de la misma manera que la anterior, con la lista de chequeo, con el objetivo de certificar a la empresa en el año 2021.

10. Propuesta para cumplir con los requisitos

El plan de acción se sugiere el método de investigación ciclo de Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), por lo que la herramienta se aplica fácilmente al usarla adecuadamente, este ciclo se incorpora como un punto más dentro del enfoque basado en procesos, por ello es tan importante esta metodología en este proyecto y se sugiere su uso.

Primero se identificaron los problemas en la organización mediante herramientas como, la matriz DOFA, cuello de botella y la espina de pescado, con el fin de estipular el plan de acción que permite a las áreas más implicadas en el SGC (Calidad y operación) tengan conocimiento de este y les sirva de guía a la hora de implementar el sistema con los lineamientos de la norma.

El objetivo que se pretende alcanzar para las dos áreas es que con la guía que se comparte gracias a la realización del presente proyecto, la organización en el lapso de no más un año desde que se comparte la investigación, cumpla con un grado de cumplimiento del 100% de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

10.1 PHVA

Para el plan de acción se utiliza la metodología PHVA ya que después de definir los objetivos es fácil emplear los procesos necesarios para alcanzarlos con esta herramienta. A continuación, se mencionan las etapas correctas para lograr la implementación de la ISO 9001 de cada área.

10.1.1 Planear.

Se opta por realizar el diagnóstico de la situación actual, el cual se desarrolla con el fin de percibir el estado de la organización y desde que punto iniciar la correcta implementación de la norma, puesto así, la empresa a partir de ello debe estructurar y definir la base del sistema de gestión de calidad incluyendo aspectos como la misión, visión y la política de calidad de la empresa en base a la norma.

10.1.2 Hacer.

Ya definido varios aspectos relevantes como el mapa de procesos, diagrama de procesos, sus fortalezas y debilidades, con el fin de visualizar los procesos y procedimientos mejor e interrelacionarlos entre sí. Gracias a ello se logró analizar y detectar que apartados se necesitan pronta atención e incluir una serie de prácticas que logre cumplir con el sistema de gestión de calidad.

En este paso se debe iniciar el diseño de la documentación necesaria para la correcta implementación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, como la política y plan de calidad, definiendo su alcance y los responsables de cada una de las actividades señaladas. Al mismo tiempo se debe empezar a implementar los requisitos faltantes dentro de la organización, también capacitando e instruyendo a los miembros de la organización sobre la norma para que entiendan la importancia de contar con un SGC y tomen conciencia sobre él y que la forma de operar va a ser diferente ya que los procesos están basados en normas y están totalmente controlados. A continuación, se presenta el plan de acción que se estructura a partir de actividades y recomendaciones en base a las reuniones con las áreas más relevantes de la empresa para su futura implementación del sistema de gestión de calidad.

Calidad

- Responsable de realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre cuestiones externas e internas de la comprensión de la organización y su contexto:

Esta nueva norma (versión 2015) a comparación de la anterior, cuenta con el análisis del contexto de la organización, o sea la empresa debe conocer el punto en el que esta, cuáles son sus fortalezas, debilidades y que tanto afecta la situación política como los mercados internacionales.

Para cumplir con este requisito existen herramientas como el análisis FODA, PESTEL, espina de pescado, las 5 fuerzas de Porter entre muchas otras. En la investigación se utiliza el FODA, cuello de botella y la espina de pescado, para identificar fortalezas, debilidades y causas potenciales en los procesos o problemas de rendimiento en la organización. El área en este punto debe efectuar actividades como un correcto y constante seguimiento como lo indica el numeral 9.1 (Seguimiento, medición, análisis y evaluación) de la norma, también debe asegurarse de evaluar el desempeño y eficacia del SGC en cuanto al contexto de la organización, donde lo pueden hacer de tal forma con las herramientas de análisis descritas y que ya fueron realizadas en el transcurso de la investigación. No obstante que, puede surgir nuevas no conformidades y fortalezas tantas debilidades en el desarrollo del SGC, por ello es aconsejable que antes de la primera auditoría interna, se ejecute este seguimiento y revisión por parte de calidad para verificar si existe la necesidad de volver a realizar nuevos análisis, que se prevé plasmar en un lapso de 8 meses después de haber definido los requisitos.

- Deben mantener la información documentada para apoyar la operación de sus procesos:

Calidad debe encargarse en archivar toda la información documentada de todos los apartados de la norma y estar siempre disponible para la eficacia del SGC como se explica en el numeral 7.5 (Información documentada). Esto ayudara a cumplir con los objetivos de calidad y mejorar los procesos, pero sobre todo porque la norma exige incluir la información requerida, igual a información documentada, es decir, al conservarla es igual a registrarla y mantenerla a documentarla. El lapso máximo en el que se debe cumplir con el requisito de información documentada ya sea en documentos o automatizada debe ser de 8 meses después de haber definido los requisitos, para ir guardando toda la información a medida que se implementen cambios en la organización con su debido control manteniendo el formato en que se archivó.

Al crear y actualizar la información documentada deben asegurarse que este correctamente identificada, como:

La identificación y descripción: título, fecha, autor o número de referencia. Formato: idioma, versión del software, gráficos.

Medios de soporte: papel o electrónico.

Finalmente se procede a la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

Operación

Determinar y aplicar los criterios y métodos (seguimiento, mediciones e indicadores del desempeño) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.

La determinación de procesos se realizó con el mapa de procesos desarrollado en el transcurso de la investigación ya que la norma pide la correcta definición de las entradas y salidas. También se identifica posibles riesgos y oportunidades de los procesos que afectan los requisitos de la norma. Operación junto a la alta dirección deben establecer y discutir los recursos necesarios para cada uno de ellos y mejorarlos para mejorar los indicadores de desempeño como se puede ver en el cuello de botella. Operación al mejorar o implementar procesos, debe establecer indicadores, medirlos, auditarlos para validar si en realidad optimizo los procesos. El lapso de tiempo en esta serie de actividades se recomienda que se realice en el menor tiempo posible, ya que afecta el SGC y puede atrasar otros procesos.

Jurídico (Alta dirección)

- La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance, considerando los numerales 4.1, 4.2 y 4.3.

Deben determinar los límites del SGC y que es realmente aplicable a la organización, justificando con evidencias de análisis y objetivas. Con el fin de evitar definir un alcance que no tiene relación con la actividad del negocio o demasiado ambicioso para demostrar la conformidad con los requisitos de la norma. Esto con un lapso de un tiempo de 5 semanas después de haber definido los requisitos ya que con el alcance todas las actividades y procesos en adelante operaran en base a él.

- Tienen que asegurar la integración de los requisitos del SGC en los procesos del negocio de la organización.

Este requisito se basa en que la alta dirección debe entender cuáles son las responsabilidades de su área y conlleve a colabora con la integración de los requisitos del SGC en todas las áreas. A continuación, se adjunta un resumen grafico para entender mejor este requerimiento:

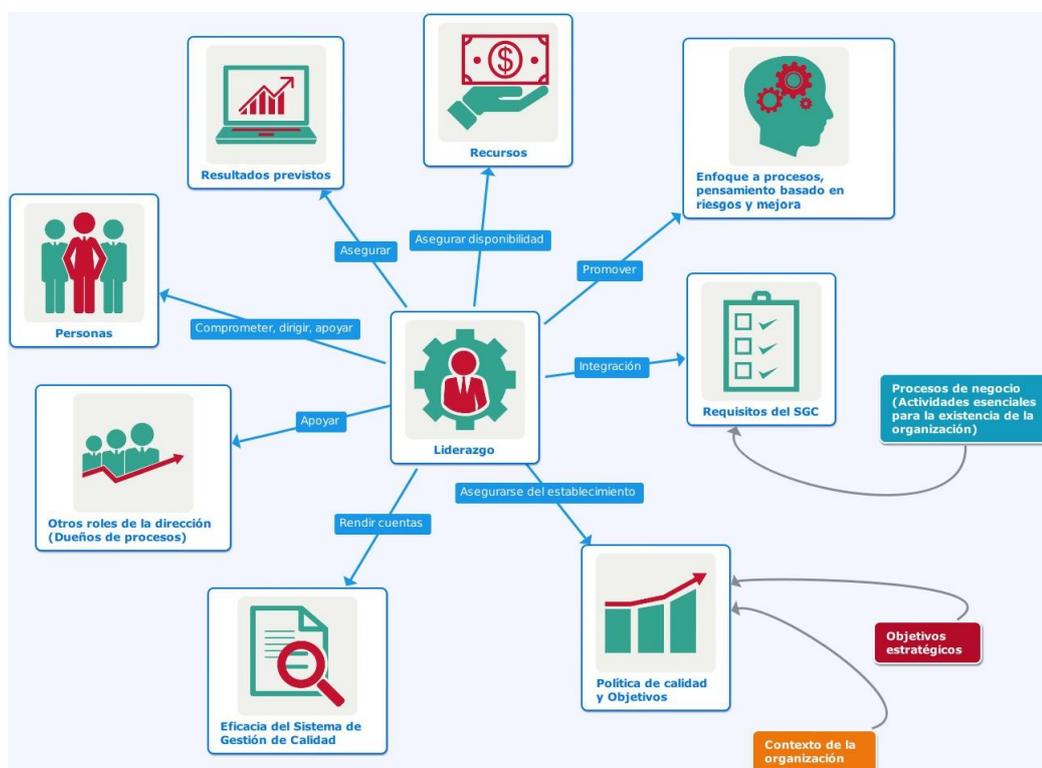


Figura 12. Responsabilidades alta dirección. Gehisy (2016)

- Deben demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque del cliente.

La alta dirección es la única responsable de este requisito ya que se debe encargar en que su estrategia organizacional va enfocada a cumplir con los requisitos y expectativas del cliente. Lo pueden lograr identificando los requisitos del cliente, guardando evidencias documentadas de todos los requisitos actuales y pasados, ya sea mediante grabación de llamadas telefónicas, reuniones, correos electrónicos o escaneo de documentos, son buenas prácticas que se pueden realizar y sistematizar mediante el software que ya posee la organización. Se debe realizar en un lapso de tiempo bastante corto, menos de un mes después definidos los requisitos, para determinar rápidamente el alcance y empezar a implementar el SGC.

- Tienen que asegurar las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes que se asignan, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

Lo más factible para este requisito es la creación e implementación de un manual de funciones, que permita definir roles y responsabilidades facilitando el control y la mejora de los sistemas de gestión que desee implementar la organización estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos en base al SGC. Se debe documentar los distintos puestos de trabajo con un lapso de tiempo de un (1) mes después definidos los requisitos con el objetivo de cumplir con la certificación de la organización en un año.

Finalmente es hora de implementar y poner en práctica todo lo detallado operando en base a un sistema de gestión de calidad.

10.1.3 Verificar.

En este punto se busca evaluar el sistema de gestión de calidad verificando el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 donde las actividades que implica la valoración del SGC son:

Auditoría Interna. Ya implementado por completo el SGC la auditoría interna es necesaria para detectar posibles errores y resolverlos de manera objetiva determinando el cumplimiento o conformidad de un proceso o servicio. Se sugieren dos auditoría internas antes de la auditoría externa o la certificación donde se identifique: Fortaleza, Observación y No conformidad.

La alta dirección debe reunirse con las áreas implicadas (Calidad - Operación) para ver de manera general el SGC, analizando aspectos como las directrices del SGC, definiendo las acciones correctivas y acciones preventivas hallados en la auditoría interna y la revisión general, para encontrar un tratamiento a las no conformidades que se descubrieron y proponer mejoras antes de la auditoria de certificación.

10.1.4 Actuar.

PROCOBAS LTDA. En el análisis de los resultados logrados y de las auditorías internas y las acciones correctivas en base al informe mostrado por el auditor, se lleva a cabo acciones de mejora para fortalecer el SGC de la empresa.

Finalmente llega la auditoría externa y se recomienda realizar un pre-auditoria antes de programar la auditoría externa, que sería la segunda auditoría interna, para detectar inconformidades y corregir esos aspectos en el menor tiempo posible ya que el organismo certificador da un margen de 30 días para solucionarlas. Al momento de no detectar inconformidades la auditoria de certificación se encargará en entregar el certificado ISO 9001:2015. Cabe recalcar que cada año es necesario la revisión de esta certificación.

Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del trabajo de pasantía desarrollado, en donde se define los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para la empresa Procobas Ltda.

La lista de chequeo ayudo al diagnóstico de la empresa para identificar y determinar la brecha sobre un tope del 100% de los requisitos de la NTC ISO 9001.

Los procesos y procedimientos que se realizan basados en los protocolos de la organización no alcanzan en ningún numeral el 100% de cumplimiento según exige la norma.

El software actualmente usado en la organización no está en la capacidad de cumplir con los requerimientos de la norma, ya que con él se planea codificar la información y documentarla, se debe actualizar para no documentar de forma física y tener un acceso y control más óptimo para todo Procobas.

Entre más rápido la organización termine de desarrollar la política y los objetivos de calidad, más rápido las áreas podrán emprender todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos.

La organización no documenta las no conformidades, solo toman las acciones necesarias para eliminar la causa, lo que prohíbe su trazabilidad y permite una posible incidencia por no tomar las acciones correctivas correspondientes ya que no se registró y documento de una forma sistemática.

En el área de operaciones es donde se retrasa todo el proceso de cobranza por no asegurarse que los procesos externamente contratados estén controlados y haya un debido seguimiento, por ello suele retenerse en la localización de los clientes.

Recomendaciones

Cumplir con la información documentada que la organización determina como necesaria para conseguir la eficiencia del SGC. Así mismo su respectivo control en la mayoría de los apartados para que se encuentre disponible, protegida y sea conveniente utilizarla cuando y donde se necesite.

En base al proyecto, apoyarse para la implementación de un manual de funciones para organizar eficazmente el trabajo y sus roles, lo que ayuda en los procesos de selección, evaluación y valoración de cada cargo, con el fin de realizar una buena capacitación según el cargo.

El supervisor de calidad debe encargarse netamente del buen funcionamiento y mejoramiento continuo del SGC en Procobas Ltda, debe ser cuantificable, trazado y medido, para llevar un buen control de los procesos y procedimientos, ya que es donde la empresa tiene más dificultades para avanzar en cuanto al SGC.

Realizar reuniones periódicas con todo el personal de la organización para que estén atentos a las importantes acciones preventivas y correctivas. Principalmente los líderes de cada área para socializar el correcto funcionamiento de su equipo, de lo contrario, discutir posibles acciones de mejora que se puedan implementar.

Controlar y realizar seguimiento a todos los procesos para hallar rápidamente las no conformidades existentes y tomar lo más pronto posible las acciones correctivas correspondientes para eliminar su causa y efecto.

Monitorear persistentemente la implementación de acciones correctivas y preventivas, cumpliendo su cierre en los tiempos establecidos.

La alta dirección debe de definir por completo los requisitos de sus productos, servicios, proveedores, clientes y partes interesadas para terminar de definir los requisitos de los procesos y procedimientos y estos estén acorde con lo estipulado en los lineamientos de la norma.

La documentación restante que le falta a Procobas para lograr su certificación futura ya sea porque le falta terminarla o debe empezar a desarrollar son:

- Alcance (4.3)
- Política de calidad (5)
- Objetivos (6.2)

- Evidencia de la base utilizada para la calibración de los recursos de monitoreo y medición (7.1.5.2).
- Resultados de la revisión y nuevos requisitos para los productos y servicios (8.2.3)
- Registros necesarios para demostrar que se han cumplido los requisitos de diseño y desarrollo (8.3.2)
- Registros de insumos de diseño y desarrollo (8.3.3).
- Registros de las actividades de los controles de diseño y desarrollo (8.3.4).
- Registros de productos de diseño y desarrollo (8.3.5).
- Cambios de diseño y desarrollo, incluyendo los resultados de la revisión y la autorización de los cambios y acciones necesarias (8.3.6).
- Registros de evaluación, selección, seguimiento de desempeño y reevaluación de proveedores externos y cualesquiera y acciones derivadas de estas actividades (8.4.1)
- Evidencia de la identificación única de los productos cuando la trazabilidad es un requisito (8.5.2).
- Registros de la liberación autorizada de productos y servicios para entrega al cliente, incluidos los criterios de aceptación y trazabilidad a la persona autorizada (8.6).
- Los registros de las no conformidades, las acciones realizadas, las concesiones obtenidas y la identificación de la autoridad que decide la acción respecto de la no conformidad (8.7).
- Resultados de la evaluación del desempeño y la efectividad del SGC (9.1.1)
- Evidencia de la ejecución del programa de auditoría y de los resultados de la auditoría (9.2.2).
- Evidencia de los resultados de los exámenes de la dirección (9.3.3).
- Evidencia de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones subsiguientes (.2.2);
- Resultados de cualquier acción correctiva (10.2.2)

Incitar el proceso de certificación para Procobas Ltda. con la norma ISO 9001:2015 de ello en la última reunión con la alta dirección, el supervisor de calidad y operación, se discutió la futura implementación del SGC para plantear oportunamente acciones para mejorar el desempeño y eficiencia de la organización sobre apartados que debían tratarse con urgencia, donde se explicó el plan de acción y estaban de acuerdo con él.

Referencias

¿desaparecerán o evolucionarán?: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cifras-del-sector-bpo-en-colombia/269231>

¿qué es ISO 9001? (s.f). Recuperado de: <https://advisera.com/9001academy/es/que-es-iso-9001/>

Academy, 9. (2020). 9001 Academy. Obtenido de <https://advisera.com/9001academy/es/que-es-iso-9001/>

Arango-Ospina, P. A., (2007) Revisión y actualización en la documentación del sistema de gestión de calidad bajo los requisitos de la norma ISO: 9001:2000 para SUMILEC S.A. (Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Pereira) Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/886/658562A662r.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Arialys Hernández Nariño, A. M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. DYNA: revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín, 193-200.

Arialys Hernández Nariño, A. M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. DYNA: revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín, 193-200.

Arraut, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. Revista EAN, 26-27.

Arraut, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. Revista EAN, 26-27.

Betancur-Pinzón, D. F, (2013). Sistema de gestión de calidad según los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2008 para la empresa telecomunicaciones CYBERTEL LTDA. (Trabajo de grado, Universidad Industrial de Santander). Recuperado de: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2013/149713.pdf>

Colorado, F. (2009). Deming y el proceso administrativo de Fayol. Obtenido de <http://www.academia.edu>

Colorado. F. (2009). El Ciclo PHVA de Deming y el Proceso Administrativo de Fayol (Candidatura Maestría en gestión estratégica) Recuperado de: https://www.academia.edu/5110051/3_Articulo_El_Ciclo_PHVA_de_Deming_y_al_Proceso_Administrativo_de_Fayol

Crosby. P. B., (1979). La calidad es gratis, Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill, recuperado de <https://www.worldcat.org/title/quality-is-free-the-art-of-making-quality-certain/oclc/3843884>

Dinero. (04 de 12 de 2019). Dinero. Obtenido de La nueva vida de los call centers: Esquivel-Valverde, A. F., (2017) Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>

Fonseca-Castañeda, G. L Y Parra-Gutiérrez, S. A, (2012). Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad y salud ocupacional (SYSO) en la empresa cobranzas especiales de Santander Cessltda según los estándares dados por las NTC ISO 9001:2008 Y OHSAS 18001:2007. (Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana). Recuperado de: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2183/digital_23987.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gamarra-Martínez, K. A y Jimenez-Martínez, J. E, (2012). Análisis de dos metodologías para identificar el cuello de botella en procesos productivos (Trabajo de grado, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales). Recuperado de: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2012/143199.pdf>

Gehisy. (04 de 09 de 2016). Aprendiendo calidad. Obtenido de La ISO 9001:2015 punto por punto: Capítulo 5: <https://aprendiendocalidadyadr.com/la-iso-90012015-capitulo-5-liderazgo/>

Google Maps (2020).(fotografía) Recuperado de: <https://www.google.es/maps/place/Procobas+Ltda/@4.6714402,-74.1246584,19z/data=!4m8!1m2!2m1!1sprocobas!3m4!1s0x0:0x9cebdcda50259c!8m2!3d4.6714639!4d-74.1245584?hl=es>

Hernández, A., Medina, A., Noguiera, D., Negrin-Sosa, E., Marqués León, M., La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. DYNA: revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín, Vol. 81, N°. 184, 2014, 193-200.

Herrera-Mendoza, M., (2008) Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa. (Trabajo de grado de Maestría, Universidad de Veracruz) Recuperado de: <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>

ISO 9001:2015. 22 agosto 2017, Norma ISO 9001-2015: ¿Cuáles son las competencias de las personas que integran la organización?, [Entrada de Blog].

Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/08/norma-iso-9001-2015-cuales-las-competencias-las-personas-integran-la-organizacion/>

Maps, G. (19 de 06 de 2020). Google Maps. Ubicación Procobas Ltda. Bogota D.C.

Orozco-Sanchez, C. A, Ramírez-Monroy, K. L y Varón-Novoa, G.N. (2018). Diseño del sistema de gestión de calidad basado en los requisitos de las normas NTC 9001- 2015, NTC ISO 14001 Y OHSAS 18001 para la empresa construcciones CRJ SAS. (Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia) Recuperado de: <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5026/1/Dise%C3%B1o%20del%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad%20basado%20en%20los%20requisit%20s.p%20df>

Ospina, P. A. (2007). Revision y actualizacion en la documentacion de la calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2000 para Sumilex S.A.

Procobas, L. (21 de agosto de 2018). Procobas Ltda. Obtenido de Profesionales En Cobranzas Y Asesoría. Recuperado de: <https://procobas.com.co/>

Procobas, L. (21 de agosto de 2018). Procobas Ltda. Obtenido de Profesionales En Cobranzas Y Asesorías. Recuperado de: <https://procobas.com.co/>

Revista Dinero. (14 de diciembre de 2019). La nueva vida de los call centers: ¿desaparecerán o evolucionarán? Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cifras-del-sector-bpo-en-colombia/269231>

Reyes-Hernández, S. P, (2014) calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la asociación share, sede Huehuetenango. (Trabajo de grado, Universidad Rafael Landívar) Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>

Rojas-Bujaico, R. W. (2016). Diseño de un sistema de gestión de calidad en la dirección de investigación de la universidad nacional de huancavelica. Huancayo – Peru. (Trabajo de grado, Universidad del centro del Peru) Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/2143/Rojas%20Bujaico.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Sanchez, R. Montero, T. (2016) Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L. (Trabajo de grado, Universidad Politécnica de Cartagena) Recuperado de: <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1>

Yáñez, C. M., (2008). Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. Internacional Eventos. Recuperado de: <https://docplayer.es/8018647-Sistema-de-gestion-de-calidad-en-base-a-la-norma-iso-9001.html>

Anexos

12.1 Anexo A Contexto de la Organización

4. Contexto de la organización						
4.1 Comprensión de la organización y su contexto						
La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su SGC.		X				
Realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.	X					
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas						
La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Determinar las partes interesadas que son pertinentes al SGC.		X				
Determinar los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el SGC	X					
Realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.	X					
4.3 Determinación del alcance del SGC						
La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance.	X					
Considerar las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.		X				
Considerar los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2.	X					
Considerar los productos y servicios de la organización				X		
Establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar una justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC.		X				
4.4 SGC y sus procesos						
La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGC, incluidos los procesos	X					

necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.						
Determinar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización	X					
Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos		X				
Determinar la secuencia e interacción de estos procesos		X				
Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionado)	X					
Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad		X				
Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos	X					
Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1	X					
Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos		X				
Mejorar los procesos y el SGC.	X					
4.4.2 En la medida en que sea necesario la organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos		X				
Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.		X				

12.2 Anexo B. Liderazgo

5. Liderazgo						
5.1 Liderazgo y compromiso						
5.1.1 Generalidades. La alta dirección Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SGC:			X			
Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del SGC		X				
Asegurar que se establezcan la política de calidad y los objetivos de la calidad para el SGC, y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización	X					
Asegurar de la integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la organización	X					
Promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos		X				
Asegurar de que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles			X			
Comunicar la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del SGC			X			
Asegurarse de que el SGC logre los resultados previstos	X					
Comprometer, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del SGC		X				
Promover la mejora		X				
Apoyar a otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad		X				
5.1.2 Enfoque al cliente. La alta dirección Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente			X			
Asegurarse que se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables			X			
Asegurar que se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad del cliente			X			
Asegurar que se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.			X			
5.2 Política						
5.2.1 Establecimiento de la política de calidad. La alta dirección Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A

Establecer, implementar y mantener una política de la calidad	X					
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica	X					
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad	X					
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables	X					
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que incluya un compromiso de mejora continua del SGC.	X					
5.2.2 Comunicación de la política de calidad. La política de calidad Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Estar disponible y mantenerse como información documentada	X					
Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización	X					
Estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.	X					
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización						
La alta dirección Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Asegurar de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignan, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.			X			
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que el SGC es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional	X					
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas		X				
Asignar la responsabilidad y autoridad para Informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1)	X					
Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización			X			
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que la integridad del SGC se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGC	X					

12.3 Anexo C Planificación

6. Planificación						
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades						
6.1.1 Al planificar el SGC la organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Considerar las cuestiones referidas en el apartado 4,1 y los requisitos referidos en el apartado 4,2 y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar.		X				
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de asegurar que el SGC pueda lograr sus resultados previstos		X				
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de aumentar los efectos deseables		X				
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de prevenir o reducir efectos no deseados		X				
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de lograr la mejora.		X				
6.1.2 La organización Debe planificar:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades	X					
La manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del SGC (véase 4,4)	X					
La manera de evaluar la eficacia de estas acciones.	X					
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos						
6.2.1 La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGC.	X					
Mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.	X					
Los objetivos de la calidad Deben:						
Ser coherentes con la política de calidad	X					
Ser medibles	X					
Tener en cuenta los requisitos aplicables	X					
Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente	X					
Ser objeto de seguimiento	X					
Comunicarse	X					
Actualizarse, según corresponda	X					
6.2.2 Al planificar como lograr sus objetivos de la calidad, la organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A

Determinar qué se va a hacer	X					
Determinar qué recursos se requerirán	X					
Determinar quién será responsable	X					
Determinar cuándo se finalizará	X					
Determinar cómo se evaluarán los resultados	X					
6.3 Planificación de los cambios						
La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el SGC, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4,4)	X					
Considerar el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales	X					
Considerar la integridad del SGC	X					
Considerar la disponibilidad o reasignación de responsabilidades y autoridades.		X				

12.4 Anexo D Apoyo

7. Apoyo						
7.1 Recurso						
7.1.1 Generalidades. La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC.			X			
Considerar las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes			X			
Considerar que se necesita obtener de los proveedores externos.		X				
7.1.2 Personas. La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su SGC y para la operación y control de sus procesos.				X		
7.1.3 Infraestructura. La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.				X		
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos. La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.				X		
7.1.5 Recursos de Seguimiento y Medición. La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
7.1.5.1 Generalidades. La organización Debe:						
Determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos	X					
Asegurarse de que los recursos proporcionados son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas	X					
Asegurarse de que los recursos proporcionado se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito	X					
Conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de	X					

seguimiento y medición son idóneos para su propósito						
7.1.5.2 Trazabilidad de la Medición, el equipo de medición debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Calibrar o verificar, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o verificación		X				
Identificar para determinar su estado		X				
Proteger contra ajustes, daño o deterioro que pudiera invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición		X				
Determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.	X					
7.1.6 Conocimientos de la Organización	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.		X				
Mantener y poner a disposición en la medida que sea necesario		X				
Considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas		X				
7.2 Competencia						
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del SGC	X					
Asegurar de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas		X				
Tomar acciones para adquirir competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas cuando se requieran		X				

Conservar la Información documentada apropiada como evidencia de la competencia.	X					
7.3 Toma de Conciencia						
La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Política de calidad	X					
Objetivos de la calidad pertinentes	X					
Contribuir a la eficacia del SGC, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño	X					
Implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC.	X					
7.4 Comunicación						
La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC, que incluyan:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Qué comunicar	X					
Cuándo comunicar	X					
A quién comunicar	X					
Cómo comunicar	X					
Quién comunica	X					
7.5 Información Documentada						
7.5.1 Generalidades: El SGC de la organización debe incluir	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
La información documentada requerida por esta Norma Internacional	X					
La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGC.	X					
7.5.2 Creación y actualización						
Al crear y actualizar información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Asegurar la identificación y descripción de la información (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia)	X					
Asegurar el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico).	X					

La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.	X					
7.5.3 Control de la Información Documentada						
7.5.3.1 La información documentada requerida por el SGC y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Estar disponible y sea idóneo para su uso, donde y cuando se necesite		X				
Esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado pérdida de integridad)	X					
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Distribución, acceso, recuperación y uso	X					
Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad	X					
Control de cambios (por ejemplo, control de versión)	X					
Conservación y disposición.	X					
Identificar y controlar la documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del SGC	X					
Proteger la información documentada conservada como evidencia de la conformidad		X				

12.5 Anexo E operación

8. Operación						
8.1 Planificación y control operacional						
La organización debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Planificar, implementar y controlar procesos			X			
Determinar los requisitos para los productos y servicios			X			
Establecer criterios para sus procesos			X			
Establecer criterios para la aceptación de los productos y servicios			X			
Determinar los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios				X		
Implementar el control de los procesos de acuerdo con los criterios		X				
Determinar, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado	X					
Determinar, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos	X					
Ser adecuada para las operaciones de la organización.			X			
Controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.	X					
Asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (Véase 8.4)	X					
8.2 Requisitos para los productos y servicios						
8.2.1 Comunicación con el cliente	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Proporcionar la información relativa a los productos y servicios				X		
Tratar las consultas, los contratos o los pedidos incluyendo los cambios		X				
Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes			X			
Manipular o controlar la propiedad del cliente			X			

Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.	X					
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable				X		
Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo Aquellos considerados necesarios por la organización				X		
La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.				X		
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
8.2.3.1 la organización debe						
Asegurar de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes			X			
Llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente			X			
Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma		X				
Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto cuando sea conocido.		X				
Los requisitos especificados por la organización			X			
Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios				X		
Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente		X				
La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente		X				
La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.		X				
8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Sobre los resultados de la revisión	X					

Sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios	X					
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.		X				
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior de productos y servicios			X			
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente						
8.4.1 Generalidades	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Asegurar que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.	X					
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;	X					
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización	X					
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización	X					
Determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos	X					
Conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesario que surja de las evaluaciones.	X					

8.4.2 Tipo y alcance del control	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
---	-----------	------------	------------	------------	-------------	------------

Asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.	X					
Asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su SGC	X					
Definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes		X				
Tener en consideración el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables		X				
Considerar la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo		X				
Determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos		X				
8.4.3 Información para los proveedores externos	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Asegurarse de la educación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo		X				
Comunicar a los proveedores externos sus requisitos para Los procesos, productos y servicios a proporcionar	X					
La aprobación de Productos y servicios		X				
La aprobación de Métodos, procesos y equipos		X				
La aprobación de la liberación de productos y servicios		X				
La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas		X				
Las interacciones del proveedor externo con la organización		X				
El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización	X					
Las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.	X					
8.5 producción y provisión del servicio						

8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas		X				
La disponibilidad de información documentada que defina las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar		X				
La disponibilidad de información documentada que defina los resultados a alcanzar			X			
La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados		X				
La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios		X				
El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos			X			
La designación de personas competentes incluyendo cualquier calificación requerida			X			
La validación y re validación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores	X					
La implementación de acciones para prevenir los errores humanos		X				
La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.		X				
8.5.2 Identificación y trazabilidad	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.		X				
Identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.		X				

Controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información necesaria para permitir la trazabilidad.		X				
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.					X	
Identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.					X	
Informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.		X				
8.5.4 Preservación	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.			X			
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.		X				
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar los requisitos legales y reglamentarios	X					
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar las consecuencias potenciales no deseables asociadas a sus productos y servicios		X				
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar los requisitos del cliente		X				
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar la retroalimentación del cliente		X				
8.5.6 Controles de los cambios	0%	25%	50%	75%	100%	N/A

Revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.	X					
Conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.	X					
8.6 Liberación de los productos y servicios	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	X					
No debe llevarse a cabo hasta que se haya completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable por el cliente.	X					
Conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios	X					
Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación	X					
Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.	X					
8.7 Control de las salidas no conformes						
8.7.1 La organización debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.	X					
Tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.	X					
Tratar las salidas no conformes a través de corrección	X					
Tratar las salidas no conformes a través de Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios	X					
Tratar las salidas no conformes a través de información al cliente	X					
Tratar las salidas no conformes a través de Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión	X					
Verificar la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.	X					

8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Describa la no conformidad	X					
Describa las acciones tomadas	X					
Describa todas las concesiones obtenidas	X					
Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.	X					

12.6 Anexo F Evaluación de desempeño

9 evaluación del desempeño						
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación						
9.1.1 Generalidades la organización debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Qué necesita seguimiento y medición		X				
Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos	X					
Llevar a cabo el seguimiento y la medición	X					
Analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.	X					
Evaluar el desempeño y la eficacia del SGC.		X				
Conservar información documentada apropiada como evidencia de los resultados.		X				
9.1.2 Satisfacción del cliente	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			X			
Determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.		X				
9.1.3 Análisis y evaluación	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.		X				
La conformidad de los productos y servicios	X					
El grado de satisfacción del cliente			X			
El desempeño y la eficacia del SGC		X				
Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz	X					
La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades	X					
El desempeño de los proveedores externos		X				
La necesidad de mejoras en el SGC	X					
9.2 Auditoría interna						
9.2.1 La organización debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el SGC	X					
Es conforme con los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad	X					

Es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional	X					
Se implementa y mantiene eficazmente	X					
9.2.2 La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas.	X					
Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría	X					
Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría	X					
Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente	X					
Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada	X					
Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías	X					
9.3 Revisión por la dirección						
9.3.1 Generalidades	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
La alta dirección debe revisar el SGC de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización	X					
9.3.2 La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Incluidas las tendencias relativas a los resultados de seguimiento y medición		X				
Incluidas las tendencias relativas a los resultados de las auditorías	X					
Incluidas las tendencias relativas a el desempeño de los proveedores externos	X					
La adecuación de los recursos		X				
La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (Véase 6.1)	X					

Las oportunidades de mejora	X					
9.3.3 Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Oportunidades de mejora		X				
Necesidad de cambio en el SGC	X					
Necesidades de recursos		X				
Conservar la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección	X					

12.7 Anexo G Mejoras

10 mejora						
10.1 Generalidades, la organización debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.			X			
Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras			X			
Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados			X			
Mejorar el desempeño y la eficacia del SGC	X					
10.2 No conformidad y acción correctiva						
10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable Tomar acciones para controlarla y corregirla		X				
Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable Hacer frente a las consecuencias		X				
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte La revisión y el análisis de la no conformidad			X			
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte La determinación de las causas de la no conformidad	X					
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte La determinación de si existen no conformidades similares, que potencialmente puedan ocurrir	X					
Implementar cualquier acción necesaria		X				
Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada	X					
Si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación	X					

Si fuera necesario, hacer cambios al SGC	X					
Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas		X				
10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia de	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente						
Los resultados de cualquier acción correctiva	X					
10.3 Mejora continua	0%	25%	50%	75%	100%	N/A
La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC	X					
Considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua	X					