DISEÑO Y DOCUMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO EL ESQUEMA DE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA PROCALIDAD S.A

DIANA CONSTANZA TRIVIÑO CASTELLANOS

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS
FACULTAD DE INGENIERIA
PROYECTO CURRICULAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BOGOTA
2017

DISEÑO Y DOCUMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO EL ESQUEMA DE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA PROCALIDAD S.A

DIANA CONSTANZA TRIVIÑO CASTELLANOS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de INGENIERO INDUSTRIAL

Director: CESAR ASDRALDO VARGAS HERNANDEZ

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS
FACULTAD DE INGENIERIA
PROYECTO CURRICULAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BOGOTA
2017

Dedicatoria

A Dios, a mi madre, hermana, y mi novio Alex

Por brindarme su amor y apoyo incondicional, que me permitieron superar las adversidades y cumplir mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Cesar Asdraldo Vargas Hernandez, por la instrucción otorgada durante el transcurso de este trabajo de grado, además de brindarnos su confianza y apoyo para culminar exitosamente con este nivel académico.

A Procalidad SA, en especial al equipo directivo de la compañía, por otorgarme la oportunidad de realizar este proyecto en su organización, permitiéndome conocer el funcionamiento de la compañía y ejecutar un proyecto que brinde valor para el cumplimiento de sus objetivos.

Finalmente, a todas aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron en el desarrollo de este trabajo y me motivaron a seguir adelante a pesar de los obstáculos.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

1. Introduccion....14
2. Justificacion....15
3. Planteamiento del problema....16
   3.1 Formulación del problema....16
4. Objetivos....18
   4.1 Objetivo General....18
   4.2 Objetivos Específicos....18
5. Alcance y Limitaciones....19
6. Marco Teorico....20
   6.1 Principales cambios NTC ISO 9001....20
      6.1.1 Enfoque basado en procesos:....20
      6.1.2 Pensamiento basado en riesgos....22
      6.1.3 Contexto de la organización....22
      6.1.4 Liderazgo....23
      6.1.5 Planificación....23
      6.1.6 Apoyo....24
      6.1.7 Operación....24
      6.1.8 Evaluación del desempeño....24
      6.1.9 Mejora....24
   6.2 Planeación Estratégica....25
      6.2.1 Visualizar dónde quiero estar....25
      6.2.2 Entender dónde estoy....26
      6.2.3 Trazar el camino para ir de un punto a otro....26
7. Metodologia....28
8. Resultados....30
   8.1 Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad en Procalidad SA.....30
      8.1.1 Etapa I....31
      8.1.2 Etapa II....34
      8.1.3 Conclusiones del diagnostico....36

8.2 Plan de transición para el Sistema de Gestión de Calidad de Procalidad SA hacia la norma ISO 9001 versiòn 2015....37
8.2.1 Propósito 37
8.2.2 Alcance:....37
8.2.3 Recursos necesarios: 37
8.2.4 Objetivos:....38
8.2.5 Entregables: 38
8.2.6 Etapas del proyecto:....38
8.2.7 Indicadores: 39
8.2.8 Riesgos:....40
8.3 Resultados ejecucion del plan:....40
8.4 Diseño del Nuevo Esquema de Sistema de Gestión en Procalidad.....44
8.4.1 Guía para la implementación y mantenimiento del SGC.....45
8.4.2 Documentación del SGC. 64
8.5 Sensibilización del diseño. 110
9. Conclusiones....114
Bibliografía 116

CONTENIDO DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Nivel de Cumplimiento SGC en Procalidad, según requerimientos de NTC ISO 9001:2008 31

Tabla 2. Porcentaje de Cumplimiento por capítulo de la NTC ISO 9001:2008 32

Tabla 3. Nivel de Cumplimiento SGC en Procalidad, según requerimientos de NTC ISO 9001:2015. 35

Tabla 4. Porcentaje de Cumplimiento por Capítulo de la NTC ISO 9001:2015 35

Tabla 5. Matriz de Riesgos Identificados 40

Tabla 6. Seguimiento-Índice de Desempeño del Plan 42

Tabla 7. Seguimiento-Índice de Gestión de Riesgo 43

Tabla 8. Matriz Relacional de Objetivos e Indicadores 53

Tabla 9. Matriz de Seguimiento de Indicadores y Objetivos 53

Tabla 10. Modelo de Matriz de Comunicación Procalidad SA 55

Tabla 11. Fichas de Proceso Procalidad SA 88

Tabla 12. Matriz de Comunicaciones Procalidad SA- segmento 96

Tabla 13. Encuesta Sensibilización-Sección Genérica 111

Tabla 14. Encuesta Sensibilización-Sección Áreas de Apoyo 111

Tabla 15. Encuesta Sensibilización-Sección Áreas Operativas 111

CONTENIDO DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Mapa de Procesos Procalidad 19

Figura 2: Ciclo PHVA y La Nueva Estructura De La ISO 9001:2015.....21

Figura 3. Representación Esquemática de los Elementos de un Proceso. Enfoque Basado en Procesos 22

Figura 4. Nivel de Cumplimiento SGC en Procalidad, Según Requerimientos de NTC ISO 9001:2008. 31

Figura 5. Nivel de Cumplimiento SGC en Procalidad, Según Requerimientos de NTC ISO 9001:2015. 35

Figura 6. Curva S. Etapas Vs Tiempo Acumulado 39

Figura 7. Curva S. Valor Planeado (PV) Vs Valor Ganado (EV) 41

Figura 8. Curva S. Valor Planeado (PV) Vs Valor Ganado (EV) por Etapa. 41

Figura 9. Base para el Mapa de Procesos de Procalidad SA.....44

Figura 10. Esquema de Contenido para Manuales de Sistemas de Gestión en Procalidad SA. 45

Figura 11. Partes Interesadas Procalidad SA.....48

Figura 12. Planificación y Control Operacional.....57

Figura 13. Productos y Servicios Ofrecidos por Procalidad SA.....66

Figura 14. Productos y Servicios Ofrecidos por Procalidad SA Detallando las Modalidades.....70

Figura 15. Productos y Servicios Ofrecidos por Procalidad SA Detallando las Metodologías y/o Servicios Asociados. 71

Figura 16. Principios en Procalidad SA 72

Figura 17. Cultura Organizacional-Valores Procalidad SA.....72

Figura 18. Compendio de Políticas en Procalidad SA.....73
Figura 19. Estructura Organizacional - Áreas y Unidades.....75
Figura 20. Organigrama Procalidad SA.....75
Figura 21. Fortalezas y Debilidades Procalidad. 78
Figura 22. Oportunidades y Amenazas Procalidad. 78
Figura 23. Relación Empresa - Inversionistas.....80
Figura 24. Aspectos Entre Equipo y Organización.....81
Figura 25. Cadena Cliente-Proveedor. 82
Figura 26. Clientes Procalidad 83
Figura 27. Proveedores de Herramienta Tecnológica.....85
Figura 28. Mapa de Procesos de Procalidad.....87
Figura 29. Enfoque del Macroproceso Operativo de Procalidad 87
Figura 30. Jerarquía y Roles de Ejecución por Unidad de Negocios de Procalidad SA.92
Figura 31. Procesos Misionales Procalidad SA.....99
Figura 32. Gestión del Cliente Procalidad SA 99

GLOSARIO[1]

AMBIENTE DE TRABAJO: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

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

CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.

GESTIÓN: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

GESTIÓN DE PROYECTOS: Planificación, organización, seguimiento, control e informe de todos los aspectos de un proyecto y la motivación de todos aquellos que están involucrados en él para alcanzar los objetivos del proyecto.

INFORMACIÓN DOCUMENTADA: Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene.

MANUAL DE LA CALIDAD: Especificación para el sistema de gestión de la calidad de una organización.

MEJORA CONTINUA: Actividad recurrente para mejorar el desempeño.

PARTE INTERESADA: Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD: Parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad.

POLÍTICA: Intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección.

RIESGO: Efecto de la incertidumbre.

---

[1] ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario. 2015.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes.

SISTEMA DE GESTIÓN: Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

RESUMEN

El Diseño y la documentación de Sistema de Gestion de Calidad (SGC) que se presenta en este proyecto, pretende ser el punto de partida para que la empresa Procalidad SA, inicie su proceso de transición que le permita realizar un cambio efectivo en su SGC que cumpla con los estándares establecidos en la Norma Técnica Colombiana (NTC) ISO 9001 en la versión publicada en el año 2015.

Para el desarrollo del proyecto, se reunión la información necesaria de la empresa en materia de sistema de gestión y planeación estratégica, con el fin de clasificarla y analizarla a través de herramientas, como una lista de chequeo basada en los estándares mínimos establecidos por la NTC ISO 9001:2008 y la NTC ISO 9001:2015, con el fin de obtener un panorama de la situación de la empresa, y de esta manera presentar un plan que permita cumplir con el propósito del presente proyecto, y que al ejecutarlo y sensibilizarlo la compañía tenga los lineamientos suficientes para poner en práctica los principios que aquí se presenten.

Con el presente proyecto la empresa fortalecerá e impulsara la mejora continua de su sistema de gestión en toda la organización.

ABSTRACT

The design and documentation of the Quality Management System (QMS) presented in this project aims to be the starting point for the company ProCalidad SA, in its transition process that allows it to make an effective change in its QMS that complies with the standards established in the Colombian Technical Standard (NTC) ISO 9001 in the version published in the year 2015.

For the development of the project, the gathering of the necessary information of the company in terms of management system and strategic planning, in order to classify and analyze through tools, such as a checklist based on the minimum standards established by the NTC ISO 9001: 2008 and NTC ISO 9001: 2015, in order to obtain an overview of the situation of the company, and in this way present a plan that can be fulfilled with the purpose of the present project, and that the expulsion and sensitizing the company has the necessary guidelines to implement the principles presented here.

With this project the company will strengthen and promote the continuous improvement of its management system throughout the organization.

1. INTRODUCCION

El presente proyecto busca diseñar y documentar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo el esquema de la norma ISO 9001:2015 para la empresa Procalidad SA quienes cuentan con un sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la ISO 9001:2008, este cambio es parte del proceso evolutivo y de mejora de la compañía y puntualmente de su SGC, brindándole al sistema la mejora que le permita afrontar los retos y riesgos que trae la evolución del mercado, dando a su vez fortaleza y crecimiento a la organización.

El mantener un SGC brinda diferentes ventajas a las organizaciones dentro de las cuales se encuentran incluidas el incremento de la productividad y eficacia de sus procesos al tenerlos alineados y dentro de un contexto de entendimiento dentro de la organización, otra ventaja de tener un sistema de gestión de calidad implementado en una organización que permite conservar y monitorear la satisfacción del cliente.

Adicionalmente si una organización no solamente tiene implementado un SGC sino también lo tiene certificado bajo una norma técnica internacional como lo es la ISO 9001 las organizaciones logran el mejoramiento de su posición estratégico-competitiva dentro de su sector de negocio aumentan su capacidad de ingresar a nuevos mercados y su capacidad de identificar y evaluar nuevas oportunidades de negocio.

Procalidad SA es una de las compañías líderes dentro de Colombia en proveer soluciones de vanguardia en analítica de datos para la toma de decisiones inteligentes en las organizaciones; Es una empresa reconocida por la satisfacción de sus clientes, y la contribución al mejoramiento del desempeño y competitividad de los mismos.

Al ser una compañía que quiere mantenerse a la vanguardia debe estar preparada para los cambios que trae el mercado y en capacidad para gestionar los riesgos que esto conlleva por ello y como conocedores de las ventajas anteriormente mencionadas de mantener un SGC y su respectiva certificación además de aplicar los conocimientos de la organización hacia sí mismo la compañía busca iniciar un proceso que le permita recertificarse en la norma NTC ISO 9001:2015 y de esta manera cumplir su compromiso hacia la mejora continua de su SGC.

2. JUSTIFICACION

Para toda organización que busque permanecer a la vanguardia es indispensable la mejora continua, es por ello que suelen apoyarse en un SGC, que luego de ser implementado las organizaciones perciben los beneficios internos y por ello dan el siguiente paso buscando la certificación del mismo que les trae más ventajas principalmente de tipo competitivo y organizacional.

Al igual que las organizaciones la norma ISO 9001 (encargada de brindar las directrices para la implementación y mantenimiento de un SGC) no se encuentra exenta al proceso de mejora continua y como las demás normas ISO (desarrolladas por la International Standard Organization) se encuentra sujeta a una revisión periódica, durante la cual y a raíz de una encuesta que se realizó a los usuarios ISO, el comité técnico encargado de su revisión definió que la norma requería ciertos cambios que le permitan a las empresas que la apliquen y a la norma misma mantener su relevancia en el mercado actual y futuro, entre otras mejoras necesarias[2].

Y es en junio de 2012 en donde se comienza a diseñar el plan para realizar el cambio a la norma y la transición que las organizaciones deberían realizar estableciendo plazos para adaptarse a la nueva versión. Bajo el esquema trazado con este plan fue que en septiembre de 2015 salió la nueva versión de la norma y se da comienzo a una etapa de transición empresarial y certificación bajo el esquema ISO 9001:2015 luego de la cual los certificados en ISO 9001:2008 ya no tendrán validez[3].

Con este proyecto Procalidad busca asegurar el reconocimiento y certificación bajo la norma NTC ISO 9001 en su nueva versión 2015. Procalidad es una organización que se encuentra comprometida en su filosofía con la mejora permanente, por ello ha adoptado la normativa ISO 9001, como un medio para demostrar a sí misma y a terceros la materialización de los principios de calidad en su compañía, alineados con su estrategia y razón de ser para entregar mejores productos y servicios

A nivel organizacional se busca que al finalizar este proyecto y al realizar los ajustes al sistema de gestión Procalidad logre fortalecerse en diversos aspectos como lo son: evaluación y gestión de riesgos, comunicación integral a todos los niveles de la organización, liderazgo estratégico; en términos generales busca hacer de los procesos internos, procesos más eficaces centralizando las acciones de la compañía en aquellos aspectos que verdaderamente sean relevantes y agreguen valor para la organización.

---

[2] NOGUEZ, Víctor. ISO 9001:2015 “El Futuro de la calidad”. 2015

[3] BSI,Group. ISO 9001 guía de transición. [en línea]._____.España, 2014. [citado el 10 de Agosto de 2016]. Disponible en internet: http://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-ES/Documentos%20tecnicos/Revisiones%20ISO/ISO%209001/ISO-9001-guia%20de%20transicion.pdf

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un SGC trabaja en busca de la mejora continua en las organizaciones es por ello que la ISO desarrolla una normativa que permite garantizar el aseguramiento de calidad, como organización la ISO somete a una revisión periódica todas las normativas, es por ello que en aras de ayudar a la integración con otros sistemas de gestión, proporcionar un enfoque integrado de la gestión organizacional, reflejar los entornos cada vez más complejos en los que operan las organizaciones, y mejorar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes desarrollo una revisión y re estructuración a fondo de la norma ISO 9001:2015.

Se sabe que dentro de los cambios que trae esta versión algunos de ellos son:

- Mejora en la redacción que aportar un enfoque más genérico y se adapta mejor a entidades dentro del sector de los servicios.

- Mayor foco en la planificación y en el liderazgo.

- Énfasis especial en los procesos. La versión 2015, cuenta con cláusulas específicas que definen requisitos necesarios para que una empresa pueda adoptar el enfoque basado en los procesos.

- Sustitución de términos “documento” y “registros” por el genérico “información documentada”.

- Cambio de denominación del “cliente” pasa a ser “la parte interesada” haciendo referencia al nuevo enfoque de excelencia como modelo potente en muchas empresas actuales.

- Aumento de acciones preventivas, pero a más alto nivel. siendo así mucho más coherentes con algunas ideas relacionadas a la gestión del riesgo. En este sentido, este último concepto es tratado en profundidad en el texto de la norma.

- También se aprecia en la nueva normativa, un detalle mayor en cuanto a la gestión del cambio, en el apartado sobre Planificación y Control de Cambios.

3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La situación planteada anteriormente, nos lleva a preguntarnos puntualmente ¿Qué cambios requiere el sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001 versión 2008 en Procalidad SA para actualizarse a la norma ISO 9001 versión 2015; y

qué impacto tendrá este cambio en la organización? y de esta manera garantizar el mejoramiento continuo para la satisfacción de todas las partes interesadas.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el sistema de gestión de calidad de la empresa Procalidad S.A. bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001 versión 2015.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual del sistema de gestión de calidad en la empresa Procalidad SA

- Diseñar el plan para la transición del sistema de gestión de calidad de la empresa Procalidad SA, bajo el esquema de la norma NTC ISO 9001 de la versión 2008 a la versión 2015

- Ejecutar el plan de transición hacia el nuevo esquema de la norma antes mencionada.

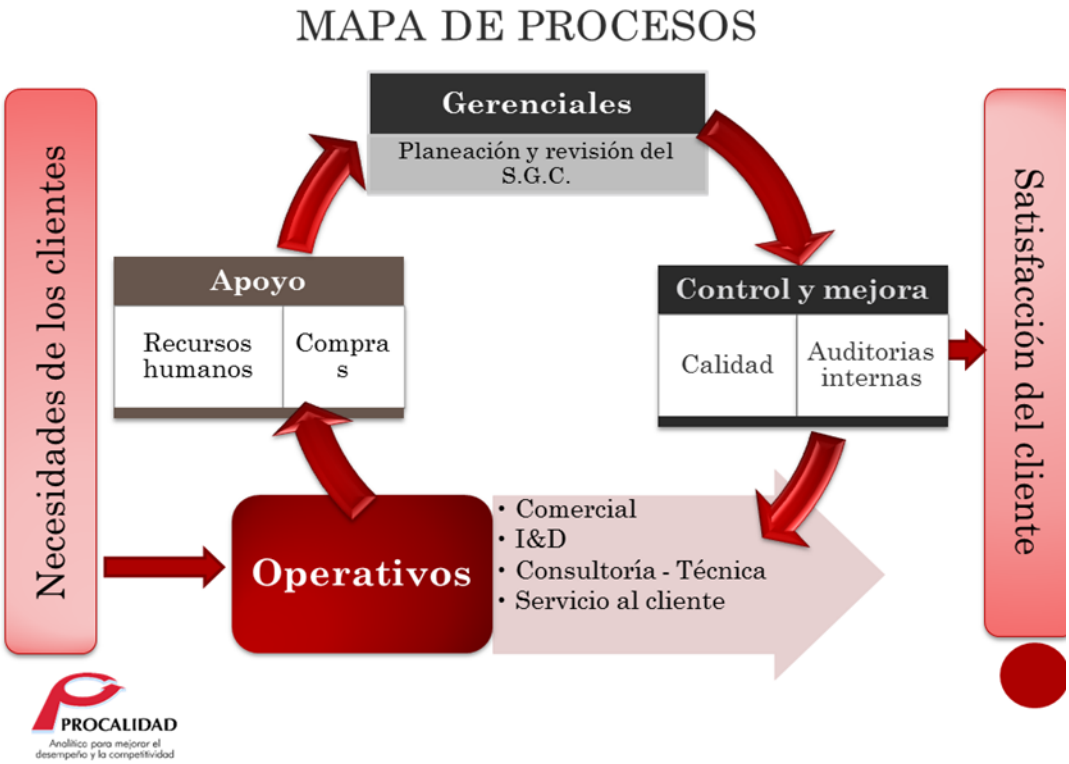
- Sensibilizar los cambios del sistema de gestión de calidad en el nuevo esquema en toda la organización.

5. ALCANCE Y LIMITACIONES

El presente proyecto pretende diseñar el sistema de gestión de calidad según lo establecido por la norma NTC ISO 9001 versión 2015, para la empresa Procalidad SA. Incluye la evaluación del SGC existente en la organización, el diseño y la socialización a toda la organización del nuevo modelo para el sistema de gestión de calidad; abarcando actividades de planeación, seguimiento y evaluación para realizar una transición adecuada entre las versiones de la norma del año 2008 al año 2015.

El actual sistema de gestión que será diagnosticado con base en los procesos ilustrados en la Figura 1:

Figura 1. Mapa de Procesos Procalidad



Fuente: Elaboración Propia

Una vez concluya la fase de diagnóstico se evaluará la pertinencia de incluir nuevos procesos de acuerdo con las exigencias de la nueva norma, los cuales serán incluidos para su diseño y socialización.

6. MARCO TEORICO

La base teórica para la ejecución del presente proyecto se basa principalmente en los cambios realizados a la NTC ISO 9001 en su versión del año 2015; adicional a ello se requiere un refuerzo en conceptos básicos de planeación estratégica.

6.1 PRINCIPALES CAMBIOS NTC ISO 9001

La norma presenta una estructura de alto nivel (HLS) que aporta un marco común a todos los sistemas de gestión ISO. Esto ayuda a mantener la coherencia, alinea diferentes normas de sistemas de gestión, presenta sub-cláusulas que combina con la estructura de alto nivel y aplica un lenguaje común a todas las nuevas normas[1].

El objetivo de realizar el cambio de estructura en la norma, es que sea más sencillo para las organizaciones incorporar su SGC en los procesos de negocio y conseguir una mayor participación de la alta dirección. Los ítems de cambio se muestran a continuación:

6.1.1 Enfoque basado en procesos:

El enfoque basado en procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

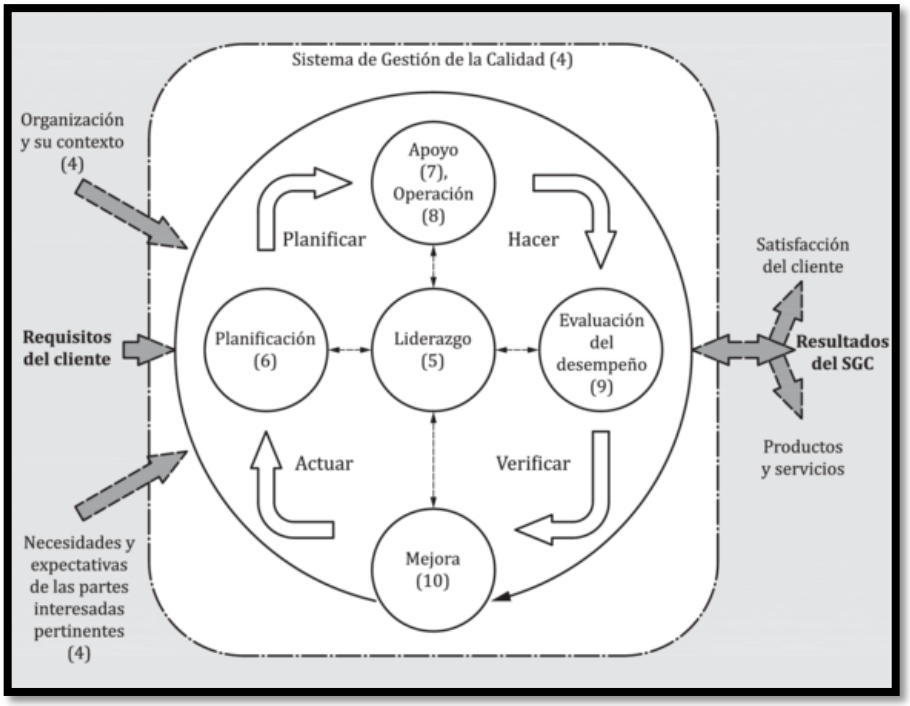
Propone que la gestión de los procesos y el sistema en su conjunto pueden alcanzarse utilizando el ciclo PHVA como se muestra en la Figura 2.

El aplicar este enfoque a un SGC permite[4]:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente;
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- El logro de un desempeño del proceso eficaz;
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

[4] ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Quinta actualización._____.2015.

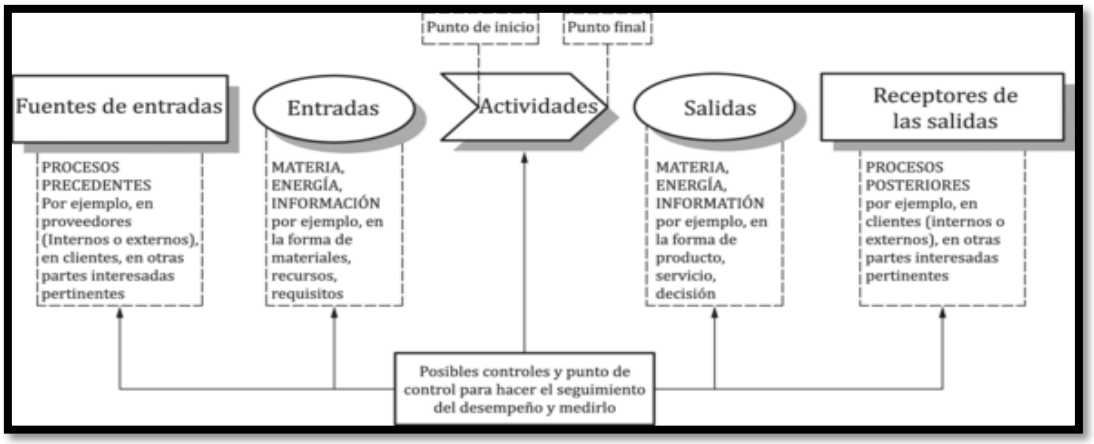
Figura 2: Ciclo PHVA y la nueva estructura de la ISO 9001:2015



Fuente: Norma ISO 9001:2015

La NTC ISO 9001:2015 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados[3], como se muestra en la Figura 3:

Figura 3. Representación esquemática de los elementos de un proceso. Enfoque basado en procesos



Fuente: Norma ISO 9001:2015

6.1.2 Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su SGC se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

Una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establecen una base para aumentar la eficacia del SGC, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias qué permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades[3].

6.1.3 Contexto de la organización

La NTC ISO 9001 en su revisión de 2015, trae un nuevo requisito que obliga a definir el contexto de la organización. Este es un cambio fundamental, ya que dicha definición

será la base de todo el SGC. Las organizaciones deben ahora considerar todos los elementos que pueden influir en el desempeño del sistema, incluyendo factores externos e internos como los culturales, sociales, económicos, tecnológicos, legales, etc. Estos factores influyen en la organización y la consecución de sus objetivos.

Este requisito incluye la identificación de todas las partes interesadas, considerando entre ellas a los clientes, propietarios, proveedores, bancos, socios, entre otros que puedan verse afectadas por las decisiones tomadas por la organización, o por el alcance de su SGC. La organización deberá ser capaz de demostrar que ha tomado todos estos factores en cuenta para satisfacer los requisitos que se especifican en esta cláusula[5].

6.1.4 Liderazgo

Se establecen requisitos para la "alta dirección", que es la persona o grupo de personas que dirige y controla la organización al más alto nivel. El propósito de estos requisitos es que los altos mandos demuestren liderazgo y compromiso.

La alta dirección tiene ahora una mayor implicación en el sistema de gestión y debe asegurar la integración de los requisitos del mismo en los procesos de la organización y que la política y los objetivos sean compatibles con la dirección estratégica de la organización. En el mismo contexto, debe comprender las fortalezas y debilidades internas de la organización y cómo éstas podrían tener un impacto en la capacidad de ofrecer sus productos o servicios.

Esto fortalecerá el concepto de gestión de los procesos de negocio, incluyendo ahora la necesidad de asignar responsabilidades específicas para los procesos, y demostrar la comprensión de los principales riesgos asociados a cada proceso y el enfoque adoptado para gestionar, reducir o transferir el riesgo. Por último, se establece requisitos a la alta dirección referentes a la asignación de las responsabilidades y autoridades del SGC[2].

6.1.5 Planificación

Permite completar la nueva forma de hacer frente a las acciones preventivas; todo esto por medio de la evaluación de riesgos en primera medida, mientras que la segunda parte tiene que ver con el tratamiento de riesgos. La organización deberá planificar las acciones para tratar los riesgos y oportunidades, la manera de integrar e implementar

[5] _____. 10 pasos para realizar la transición ISO 9001:2008 a la nueva versión de 2015. ISOTools Excellence. 2015

las acciones en sus procesos del sistema de gestión y evaluar la eficacia de estas acciones[2].

6.1.6 Apoyo

El apoyo hace referencia a que las organizaciones deberán determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implantación, mantenimiento y mejora continúa del SGC. La cláusula continúa con los requisitos de competencia, toma de conciencia y comunicación.

Por último, se encuentran los requisitos para la “información documentada". Término, que sustituye las referencias a los “documentos” y “registros” en el estándar de 2008[2].

6.1.7 Operación

Hace referencia a la ejecución de los planes y procesos que permiten a la organización cumplir los requisitos del cliente y el diseño de los productos y servicios[2].

La mejora del control operacional es uno de los objetivos de la norma ISO 9001:2015. Se debe definir de una manera efectiva los criterios y procesos para los productos y servicios que se entregarán a los clientes, así como que la documentación y los recursos sean los adecuados.

Conservando siempre la información documentada para demostrar que los criterios establecidos y los procesos productivos están alineados con los resultados buscados, que los recursos se han planificado y que el producto o servicio se ajusta a los requisitos establecidos[4].

6.1.8 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño abarca muchas de las áreas que aparecían anteriormente en la Cláusula 8 de la versión de 2008. Cubre los requisitos de seguimiento, medición, análisis y evaluación y deberá considerar qué es necesario medir, los métodos empleados, cuándo se deben analizar y reportar los datos y en qué intervalos.

Las auditorías internas también deben llevarse a cabo a intervalos planificados con revisiones por la dirección que tienen lugar para revisar el sistema de gestión de la organización y asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia[2].

6.1.9 Mejora

Debido a la nueva forma de manejar las acciones preventivas, es está clausula no existen requisitos para la acción preventiva. Sin embargo, existen algunos requisitos nuevos para la acción correctiva. El primero es el de reaccionar a las no conformidades y tomar medidas, según el caso, para controlar y corregir la no conformidad y hacer frente a las consecuencias.

El segundo es determinar si existen no conformidades similares, o si podrían ocurrir potencialmente. El requisito de mejora continua se ha ampliado para abarcar la idoneidad y adecuación del SGC, así como su eficacia, pero no se especifica cómo una organización puede lograrlo[2].

6.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Una estrategia es un conjunto integrado de decisiones que posicionan a una compañía dentro de un sector para obtener mejores resultados en el largo plazo. Hablar de los pasos para realizar un Plan Estratégico, es hablar de qué tareas tenemos que hacer para asegurarnos que esas decisiones son las correctas. El proceso se compone de tres pasos: visualizar dónde quiero estar, entender dónde estoy y, trazar el camino que me lleve de un estado al otro.

6.2.1 Visualizar dónde quiero estar

Antes de empezar un proceso de cambio, hay que tener claro dónde queremos ir. La doctrina nos habla de que para ello hay que definir tres cosas: misión, visión y valores[6].

6.2.1.1 Misión

La misión es el propósito de la existencia de la organización tal como lo expresa la alta dirección[3]. Esta describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su razón de ser. Establece que se planea hacer, cual es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales de la organización[7].

6.2.1.2 Visión

Es la aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección[3]. También puede ser definida como el camino al cual se dirige

[6] DIAZ, Antonio. Que es y cómo se hace un plan estratégico.[En Línea]. ___.___: Idiso Blog, 2015.[citado 09-Febrero-2017]. Disponible en internet:http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-y-como-se-hace-un-plan-estrategico/.

[7] BELOW, Patric J.; MORRISEY, George L. The executive Guide to Strategic Planning. ___. USA: Jossey-Bass Inc. Publishers,1987

la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad[8].

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

6.2.1.3 Valores

Es el marco dentro del cual la empresa no quiere salirse. Refleja qué está permitido y qué no para conseguir su objetivo. Consiste en un conjunto de principios que indican el código de conducta y el marco dentro del que la empresa se compromete a actuar para conseguir su visión[5].

6.2.2 Entender dónde estoy

Para entender la situación actual de la empresa, es necesario analizarla tanto interna como externamente.

Análisis interno: consiste principalmente en sus procesos. Sobre todo, qué sabe hacer bien, y en qué aspectos debería mejorar.

Análisis externo: qué está pasando o puede pasar en el entorno dentro del horizonte temporal al que se refiere la estrategia que pueda afectar a la compañía positiva o negativamente. Para no dejarse ningún aspecto, habría que analizar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

Hay que tener cuidado de realizar estos dos tipos de análisis a un nivel adecuado de profundidad. Tan malo es quedarse en la superficie como invertir todos los recursos en análisis infinitos que no lleven a ningún sitio.

El resultado de este análisis se suele resumir en un modelo muy conocido: el análisis DOFA con sus siglas en español, para visualizar en una página los aspectos internos (positivos y negativos) y externos (positivos y negativos) que afectan o pueden afectar a la compañía[5].

6.2.3 Trazar el camino para ir de un punto a otro

Formular la estrategia es definir aquellos aspectos clave en los que se tiene que centrar la compañía para conseguir lo que se ha propuesto. Es decir, identificar las decisiones

[8] FLEITMAN, Jack. Negocios Exitosos.____. McGraw Hill, 2000.

que hay que tomar. Necesariamente, la compañía debe decir NO a algunas cosas para centrarse en otras.

Como consecuencia de estas decisiones, la formulación de la estrategia se completa con tres documentos:

- Las asunciones y los riesgos. En qué se basan las decisiones que se están tomando y qué riesgos estoy asumiendo.

- Las acciones clave en forma de inversión que van a permitir lograr el resultado esperado. Qué proyectos va a acometer la compañía y cuándo va a invertir.

- Los estados financieros esperados, que reflejan la financiación de esos proyectos y su rentabilidad esperada al final del horizonte de planificación.

Para completar la formulación de la estrategia, un Plan Estratégico debe contener también aspectos que ayuden a la implantación, que explicaremos en detalle en próximos artículos. Estos son:

- La Agenda de Cambio. Se trata de una herramienta de comunicación que sirve para explicar a la compañía los aspectos principales en los que consistirá el cambio necesario para lograr la estrategia.

- El Mapa Estratégico, que es una representación gráfica de los objetivos estratégicos a conseguir ligados por relaciones causa efecto, que sirve para explicar cómo se logrará la estrategia.

- El Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card, que es el desarrollo de indicadores y metas para cada uno de los objetivos que permitirá el seguimiento de la estrategia.

En resumen, un Plan Estratégico no es más que analizar dónde quiero ir, entender dónde estoy y trazar el camino para ir de un punto a otro. Algo que no deja de ser intuitivo y obvio, pero que pocas compañías realizan de forma sistemática[5].

7. METODOLOGIA

En este proyecto se aplicara el método inductivo-deductivo, como método de investigación, basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares y a su vez parte de lo general a lo particular[9]; esto se afirma ya que la presente investigación se basa paralelamente en el análisis de principios y normas en este caso particular, las relativas a la norma ISO 9000 y 9001 en sus versiones del año 2015 relacionadas con el sistema de gestión de calidad; a su vez que se realiza un estudio descriptivo de una organización basada en el conocimiento de la misma por parte de diferentes personas de la organización que permitirán llegar a conclusiones particulares de la gestión requerida por la misma.

La lógica para la elección de las fases que a su vez se encontraran en concordancia con los objetivos del presente proyecto son: el estudio de una normativa y la aplicación a la estrategia de una organización en particular, fortaleciendo los principios de la calidad y la gestión de proyectos y fomentando una nueva conciencia de calidad al interior de la organización. Contenido en las siguientes fases:

- Evaluación de la situación actual: Comprende la definición de la matriz de evaluación de SGC, valorando cada numeral de la norma con la siguiente escala:

    - Cumple: se emplea para indicar que la organización cumple a cabalidad con el numeral evaluado, representa un nivel de cumplimiento del 100%.

    - Parcialmente: se emplea para indicar que la organización tiene indicios de cumplimiento, sin embargo aún hay falencias para poder clasificarse como que cumple, para unificar criterios de calificación se le asigna a estos numerales un nivel de cumplimiento del 50%

    - No cumple: significa que no se encuentra evidencia alguna de cumplimiento en lo relativo al numeral evaluado por ello se le asigna un nivel de cumplimiento del 0%

    Al final se obtendrá una valoración total del SGC que permite identificar el grado de madurez del sistema con la norma bajo la cual se encuentra implementado (NTC ISO 9001:2008).

    Posteriormente se aplicara una valoración al sistema con respecto a la norma que se quiere implementar con la intención de corroborar los resultados

[9] TORRES, Cesar. BERNAL, Augusto. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades.____Colombia:Pearson,2006

anteriores e identificar la brecha a superar actualmente con el diseño del sistema que se propondrá.

- Definición del plan de trabajo: Una vez obtenidos los resultados anteriores se definirá un plan de trabajo para el análisis y documentación de los nuevos procesos que conformaran el nuevo modelo del SGC. Incluyendo la fase de sensibilización.

  En el plan se distribuirán las actividades a realizar en un horizonte temporal semanal definiendo las fases que permitirán alcanzar los resultados planteados.

- Diseño del sistema de gestión de calidad: Se realizara un análisis y una documentación de a los procesos existentes buscando suplir sus falencias y definiendo los nuevos procesos que la organización considere necesarios, para dar cumplimiento a la dinámica propuesta en la nueva norma y a los nuevos retos que enfrenta la organización.

- Sensibilización del nuevo modelo del SGC: Estratégicamente se realizaran una charla de sensibilización orientada a los líderes de la organización de quienes se espera una participación activa en el diseño del sistema; esto ya que se espera que sean ellos los que lideren el cambio al interior de la organización.

  Esta etapa es de gran importancia ya que se evaluara el nivel de comprensión de los cambios que se requieren. Para evaluar la eficacia de esta fase se realizara una encuesta que permitirá evaluar el entendimiento del sistema.

8. RESULTADOS

8.1 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN PROCALIDAD SA.

El punto de partida para conocer cuáles son las necesidades particulares de la organización en cuanto a sistema de gestión, es realizar un diagnóstico de la compañía en donde se evalúa cada uno de los requerimientos de la norma ISO 9001.

Las premisas a tener en cuenta antes de realizar el diagnostico son:

- La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad basado en los requerimientos establecidos por la NTC ISO 9001 versión 2008.

- La compañía tomo la decisión de mantener el sistema sin la necesidad de respaldarlo con la certificación del mismo

- La organización está afrontando cambios a nivel estratégico, que cambian la estructura actual del sistema.

Es por ello que al realizar el diagnóstico de la situación actual del SGC de la empresa Procalidad SA se realizara en dos etapas:

- Etapa I: Se evalúa por medio de una matriz de evaluación el nivel de cumplimiento del sistema implementado actualmente. Anexo 1. Matriz evaluación SGC Procalidad ISO 9001:2008.

- Etapa II: Se evalúa por medio de una matriz de evaluación el nivel de cumplimiento del sistema implementado actualmente con relación a las nuevas exigencias para un sistema de gestión de calidad. Anexo 2.Matriz evaluación SGC Procalidad ISO 9001:2015

Luego de realizar la evaluación del SGC de Procalidad SA. Se observó la siguiente situación:

- Aunque la organización cuenta con un sistema de gestión de calidad documentado basado en la NTC ISO 9001:2008. La decisión de mantener el sistema de gestión sin necesidad de certificarlo ha generado un impacto en el sistema ocasionando una brecha importante en el nivel de cumplimiento deseado por la organización.

- La organización está atravesando por diversos cambios a nivel operativo y organizacional que no están documentados actualmente y se requiere que sean incluidos, como parte del proceso de mejora continua de la organización.

8.1.1 Etapa I

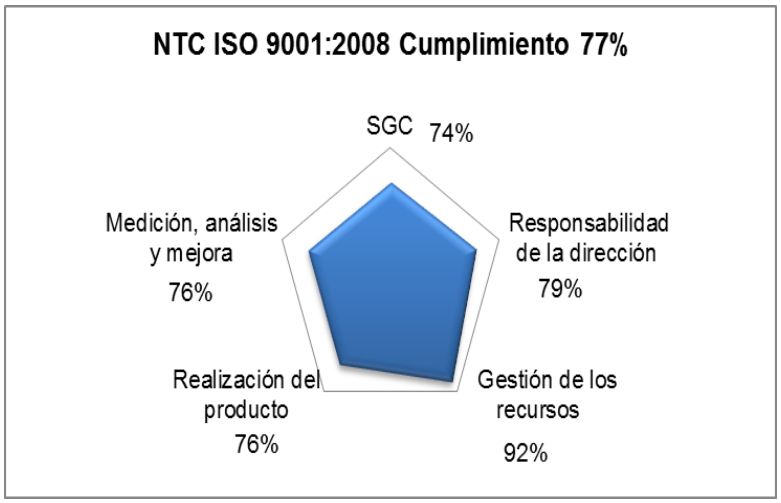
Se valoraron cada uno de los numerales de la norma NTC ISO 9001:2008 arrojando como resultado una calificación global del sistema del 77% como se muestra en la tabla 1 (en donde se observa la cantidad de requisitos que cumple) y en la figura 4. El Diagnóstico completo se encuentra en el Anexo 1.

Tabla 1. Nivel de cumplimiento SGC en Procalidad, según requerimientos de NTC ISO 9001:2008

Cumplimiento General			
77%			
Cumple 57%	**Parcialmente 40%**	**No cumple 3%**	**No Aplica**
159	53	2	16

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4. Nivel de cumplimiento SGC en Procalidad, según requerimientos de NTC ISO 9001:2008.



Fuente: Elaboración Propia

Detallando los resultados del diagnóstico de cumplimiento del sistema de gestión de la organización se presenta la Tabla 2 en donde se indica el porcentaje de cumplimiento en cuanto a los diferentes capítulos relativos a requerimientos de la NTC ISO 9001:2008:

Tabla 2. Porcentaje de cumplimiento por capítulo de la NTC ISO 9001:2008

Capitulo	Requisitos relativos a:	Cumplimiento
4.	SGC	74%
7.	Realización del producto	76%
8.	Medición, análisis y mejora	76%
5.	Responsabilidad de la dirección	79%
6.	Gestión de los recursos	92%

Fuente: Elaboración Propia

Se encontraron las siguientes fortalezas en el sistema:

- La organización mantiene documentado un SGC de acuerdo a los requisitos establecidos en la NTC ISO 9001:2008, dentro del cual determinó los procesos necesarios para su funcionamiento; estos se resumen en un mapa de procesos actualizados por última vez en el año 2015, la organización cuenta con indicadores de gestión para los diferentes procesos de la compañía, también venía realizando una auditoría interna al año hasta el año 2016, y auditorias de certificación y seguimiento con el ente certificador hasta el año 2015 para el control del sistema.

- En la organización se determinan y cumplen los requisitos del cliente; para conocer el grado de satisfacción de sus clientes les realiza encuestas periódicas, en donde se observan resultados positivos.

- La compañía ha establecido perfiles de cargo en donde se encuentran definidas las responsabilidades, competencias, formación y experiencia para cada uno de los cargos de la compañía, las brechas se identifican en evaluaciones anuales y se generan planes de formación para el mejoramiento de las competencias de sus colaboradores.

- Cuenta con el espacio, los puestos de trabajo, equipos, el software y hardware requerido para realizar las labores propias de la organización.

- La organización cuenta con un departamento de gestión humana y un comité de convivencia, quienes propenden por el bienestar del personal, permitiendo que tengan el ambiente adecuado para la realización de las labores.

- La organización planifica y controla el diseño y desarrollo los productos y servicios basándose en el proceso de planeación, ejecución y control de proyectos que tiene documentado.

- La organización cuenta con criterios de verificación para prevenir que un producto sea liberado sin que cumpla con los requisitos establecidos por el cliente, para ello cada servicio cuenta con una instancia de pruebas particular.

- La organización cuenta con un proceso relativo a la realización de compras, en donde ha establecido políticas de selección de proveedores, evaluación de proveedores y re-evaluación de los mismos, además la información de estas evaluaciones es retroalimentada a los proveedores, identificadas hasta el año 2015.

- La organización cuenta con un procedimiento documentado para la gestión de acciones correctivas, preventivas y de mejora, se evidencia en la matriz de acciones correctivas, preventivas y de mejora la gestión de acciones en el primer semestre de 2016.

Adicional a lo mencionado anteriormente se encontraron falencias en los siguientes aspectos:

- Hace falta que la compañía en general tome conciencia del rol del representante de la dirección y del rol de cada uno frente al sistema de gestión.

- Aunque se cuenta con indicadores de gestión en los procesos falta claridad en cómo estos permiten que los procesos sean eficaces, al momento en el que la organización decidió mantener el sistema sin conservar el certificado del mismo, la mayoría de responsables de los indicadores no los siguieron actualizando.

- Falta redefinir los indicadores de gestión que reflejen el cumplimiento de los nuevos objetivos organizacionales y permitan hacer el seguimiento a los aspectos relevantes de la organización incluir más formas de medición. También se debe recalcar la importancia de realizar un adecuado análisis a los indicadores.

- No se tiene una cultura de análisis y comunicación de indicadores y de acciones correctivas, preventivas y de mejora que permita tomar acciones oportunamente acordes con un plan de acción.

- Aunque se cuenta con una documentación básica del sistema como lo son: un manual, unas políticas, objetivos, procesos entre otros documentos, actualmente estos no se ajustan a las necesidades de la organización esto debido principalmente a los cambios estructurales y operativos por los que atraviesa la organización.

- Los criterios de identificación, trazabilidad de documentos y registros de la compañía no es claro en la organización.

- Se evidencia un retraso en las revisiones por parte de la dirección ya que no se ha realizado una en más de un año.

- Aunque se ha mantenido un sistema de gestión los cambios en el mismo no responden a una planificación previa o programada.

- Se requiere incluir los perfiles de cargos y competencias para los cargos recientemente definidos en la organización.

- Falta agilizar y mejorar los canales de comunicación al interior de la organización, ya que se presentan diferentes dificultades por temas relativos a la comunicación.

- En cuanto al diseño y desarrollo, hace falta entendimiento de la importancia de etapas de revisión, validación y verificación; según se evidencia en los informes de auditoría interna del año 2016.

- Falta fortalecer el trámite y la comunicación de las quejas del cliente.

- Hace falta tener un repositorio de lecciones aprendidas y la cultura de consulta de las mismas que permita realmente una gestión del conocimiento.

- En cuanto al proceso de compras no siempre se realiza un levantamiento de información de los requisitos, luego no se especifican adecuadamente los requisitos del producto o servicio a adquirir y al no disponer de dicha información no se tienen claros cuales han de ser los criterios de verificación.

- Aunque se cuenta con un procedimiento no se realiza un correcto análisis de causas, además no se tiene una cultura de análisis e implementación y documentación de acciones correctivas, Falta conciencia de la importancia de la misma y de que esta actividad no es responsabilidad de una sola persona.

8.1.2 Etapa II

Posterior a realizar esta evaluación se realizó otra, esta vez con la intención de verificar el cumplimiento del sistema en relación con los requerimientos establecidos en la NTC ISO 9001:2015 ya que finalmente estos son los requisitos que se busca cumpla el sistema luego de implementar el diseño propuesto para el sistema de la organización. Como se observa en los resultados del diagnóstico de cumplimiento del SGC de la

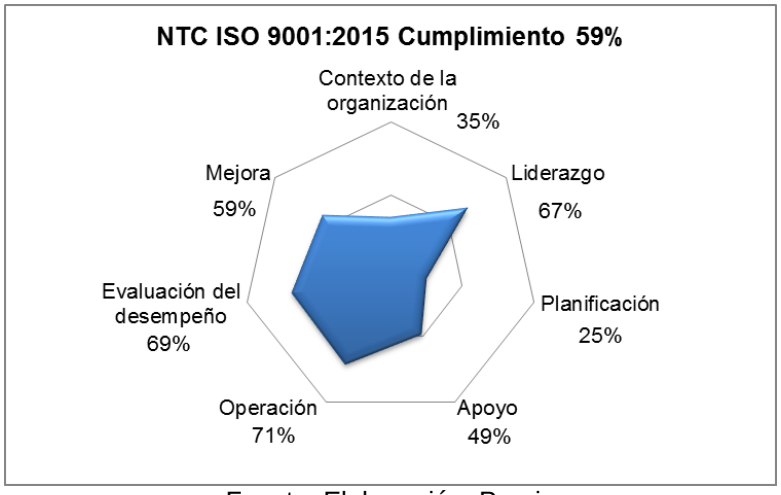
compañía en el Anexo 2. Matriz evaluación SGC Procalidad ISO 9001:2015 y en la Tabla 3 y Figura 5 que se muestran a continuación como resumen del mismo:

Tabla 3. Nivel de cumplimiento SGC en Procalidad, según requerimientos de NTC ISO 9001:2015.

Cumplimiento General			
59%			
Cumple 38%	**Parcialmente 42%**	**No cumple 20%**	**No Aplica**
108	121	57	9

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5. Nivel de cumplimiento SGC en Procalidad, según requerimientos de NTC ISO 9001:2015.



Fuente: Elaboración Propia

Detallando los resultados del diagnóstico de cumplimiento del sistema de gestión de la organización se presenta la Tabla 4 en donde se indica el porcentaje de cumplimiento en cuanto a los diferentes capítulos relativos a requerimientos de la NTC ISO 9001:2015:

Tabla 4. Porcentaje de cumplimiento por capítulo de la NTC ISO 9001:2015

Capitulo	Requisitos relativos a:	Cumplimiento
6.	Planificación	25%
4.	Contexto de la organización	35%
7.	Apoyo	49%
10.	Mejora	59%
5.	Liderazgo	67%
9.	Evaluación del desempeño	69%
8.	Operación	71%

Fuente: Elaboración Propia

8.1.3 Conclusiones del diagnostico

Los resultados arrojados por las evaluaciones realizadas al sistema nos muestran los principales aspectos a fortalecer de tal manera que la organización al implementar el diseño propuesto se encuentre en la capacidad de demostrar la conformidad de sus sistema de gestión según lo establecido en la NTC ISO 9001 en su versión del año 2015; y como el sistema se alinea para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

La versión del año 2015 trae consigo cambios orientados a apoyar la compañía a mantener su nivel de competitividad en el mercado actual, es por ello que su nivel de exigencia en aspectos como: Planificación, compromiso, gestión de riesgos y oportunidades y análisis de las situaciones aumenta notablemente.

La estructura actual del sistema que tiene la organización en este momento sirve como punto de partida para el conocimiento del funcionamiento de la organización, Para lograr el cumplimiento de los requisitos que trae la nueva versión de la norma se requiere realizar un proceso de mejora partiendo de los siguientes puntos:

- Contexto organizacional, ya que es un nuevo requisito, del cual la organización no tiene diversos puntos.

- Planificación, este cambio a parte de la definición requiere mejoras desde la toma de conciencia de la importancia de la misma, ya que la organización se ha tornado muy reactiva, no inclinada a realizar planificación. Esto sumado al concepto de abordar riesgos y oportunidades.

- Apoyo, los cambios que se requieren principalmente están orientados a la información documentada y a los ajustes organizacionales que afectan los cargos de la organización, desde las competencias, funciones y responsabilidades hasta los planes de formación.

- Mejora, lo principal es generar conciencia de la importancia de la mejora continua y que esta es compromiso de toda la organización, para que la mejora sea efectiva debe tenerse en cuenta adecuados procesos de análisis de la situación y planes de acción acordes a la misma.

8.2 PLAN DE TRANSICIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE PROCALIDAD SA HACIA LA NORMA ISO 9001 VERSIÓN 2015

8.2.1 Propósito

Diseñar y documentar un sistema de gestión de calidad para Procalidad SA que contemple a la organización como un sistema integral que permita el cumplimiento de las metas organizacionales y de lo estipulado en la NTC ISO 9001 versión 2015 y se ajuste a la realidad de la organización.

8.2.2 Alcance:

El sistema que ha diseñar abarcara todas las actividades realizadas por Procalidad, incluye desde los elementos básicos de su planeación estratégica hasta el manejo de información documentada que competa a la organización para el ejercicio de sus actividades.

Este proyecto se apoyará en lo estipulado para sistemas de gestión de calidad contemplado por la NTC ISO 9001 versión 2015 y demás normativas que la organización considere necesario.

8.2.3 Recursos necesarios:

Los recursos necesarios para ejecutar este proyecto son de carácter económico y temporal como se describen a continuación:

- Económicamente: Un valor promedio de $800.000 mensuales durante el diseño del sistema para servicios de asesoría; para un valor total presupuestado de $4.000.000

- Tiempo de:

    - La persona a cargo del diseño y documentación del sistema 100%.

    - La dirección de la compañía en un 30%.

    - Los líderes de la organización, en un 25% del tiempo de cada uno.

    - Los demás miembros de la organización en un 5%.

Esta disponibilidad durante 5 meses equivale a:

- La persona a cargo del diseño y documentación del sistema 5 meses
- La dirección de la compañía en mes y medio
- Los líderes de la organización, en un mes y una semana.
- Los demás miembros de la organización en 5 días.

8.2.4 Objetivos:

Como objetivos primordiales del presente plan se encuentran:

- Diseñar un sistema alienado con los requerimientos estratégicos de la compañía.
- Documentar el sistema bajo el diseño establecido.
- Fomentar al interior de la organización aspectos claves del sistema de gestión de calidad

8.2.5 Entregables:

Los entregables establecidos para este proyecto son:

- Guía para la implementación y mantenimiento del sistema según las necesidades de la organización y lo establecido en la NTC ISO 9001:2015.
- Documentación del sistema de gestión de la organización según sus necesidades.

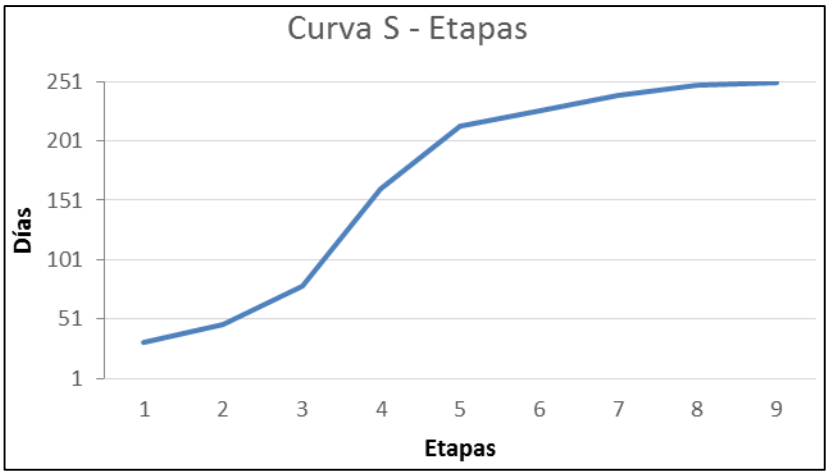
8.2.6 Etapas del proyecto:

Para garantizar la integralidad del sistema y de la futura implementación del mismo, se tendrá en cuenta la estructura establecida por la NTC ISO 9001 versión 2015, en donde se trabajarán transversalmente los diferentes numerales de la norma, tal como se muestra en el Anexo 3. Plan de transición para el SGC de Procalidad detallado; en donde figuran etapas, actividades, tiempos estimados y responsables.

En cuanto a las etapas del proyecto se considerarán como la combinación entre los numerales de la norma y los procesos que se definan dentro de la organización. En la figura 6 que se muestra a continuación se ilustra por medio de una gráfica de curva S la

relación planeada entre tiempo de ejecución y las etapas en el supuesto de que se realizases de manera consecutiva y no paralelo, esto con el fin de visualizar el tiempo a consumir en cada una de las etapas.

Figura 6. Curva S. Etapas vs Tiempo acumulado



Fuente: Elaboración Propia

Para que el sistema de gestión de la compañía funcione como es requerido por la norma NTC ISO 9001 versión 2015 hay que iniciar por fortalecer los aspectos detectados en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior; como lo son los conceptos de planificación y liderazgo; posterior a ello se deben de traer los nuevos conceptos y definirlos al interior de la organización tales como contexto organizacional, pensamiento basado en riesgos, y manejo de la información documentada.

Al definir el contexto organizacional se creara la base y estructura del sistema, se definirán los procesos asociados y de ahí se deben trabajar transversalmente los diferentes requisitos de la norma, tales como operación, apoyo, evaluación del desempeño y mejora.

8.2.7 Indicadores:

Con el fin de medir el avance en la ejecución del plan que permitirá el diseño y la transición del sistema de gestión de calidad se definen a continuación los siguientes indicadores:

- Índice Desempeño Plan: Índice que determina el cumplimiento entre el trabajo realizado con respecto a trabajo planeado para ser ejecutado. Meta: >70%

$$\text{Índice Desempeño Plan (SPI)} = \frac{\text{Valor Ganado (EV)}}{\text{Valor Planeado (PV)}}$$

- Índice de Gestión de riesgo: Este índice permite evaluar la capacidad de superar obstáculos a lo largo de la ejecución del proyecto. Meta: 100%

$$\text{Índice de gestión de riesgo} = \frac{\text{Número de obstáculos superados}}{\text{Número de obstáculos encontrados}}$$

8.2.8 Riesgos:

Dentro de la planificación se encuentra la prevención de posibles amenazas o riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Es por ello que para el presente proyecto se identificaron dos (2) riesgos, los cuales se encuentran descritos en la Tabla 5, junto con su respectivo análisis preliminar de probabilidad e impacto junto con el plan de mitigación para los mismos.

Tabla 5. Matriz de Riesgos Identificados

Matriz de Riesgos				
Descripción de riesgo	**Clasificación**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Plan de mitigación del riesgo**
Que los directivos o los líderes de proceso no se encuentren disponibles para realizar las definiciones requeridas.	Personas	Alto	Alto	Pedir apoyo y priorización con este tema por parte de la dirección de la compañía. Si se observan retrasos por disponibilidad de tiempo el responsable de la implementación gestionara individualmente los temas en los cuales se presenten estas demoras.
Que falencias en cuanto a conocimiento generen errores en la implementación.	Técnico	Medio	Alto	El responsable de la implementación estará en constante formación. También se contará con un grupo de asesoramiento externo para prevenir que este riesgo se materialice.

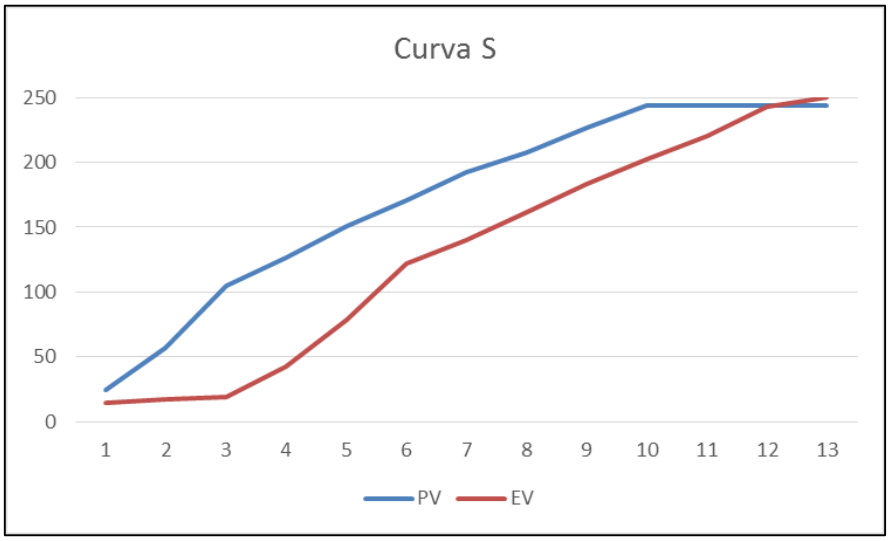
Fuente: Elaboración Propia

8.3 RESULTADOS EJECUCION DEL PLAN:

En esta sección se presentan los resultados de la ejecución del plan de transición descrito anteriormente; se presentan las gráficas y los indicadores de seguimiento. Para el seguimiento de los avances del plan definido se plantearon cortes quincenales, el

detalle del progreso de las diferentes actividades puede ser observado en el Anexo 4. Seguimiento al Plan de Transición; de allí se extraen las siguientes figuras con el ánimo de ilustrar los avances de las diferentes etapas a través del tiempo. En la figura 7. Se observa la comparación entre el valor planeado versus el valor ganado o real del avance del total de las etapas.

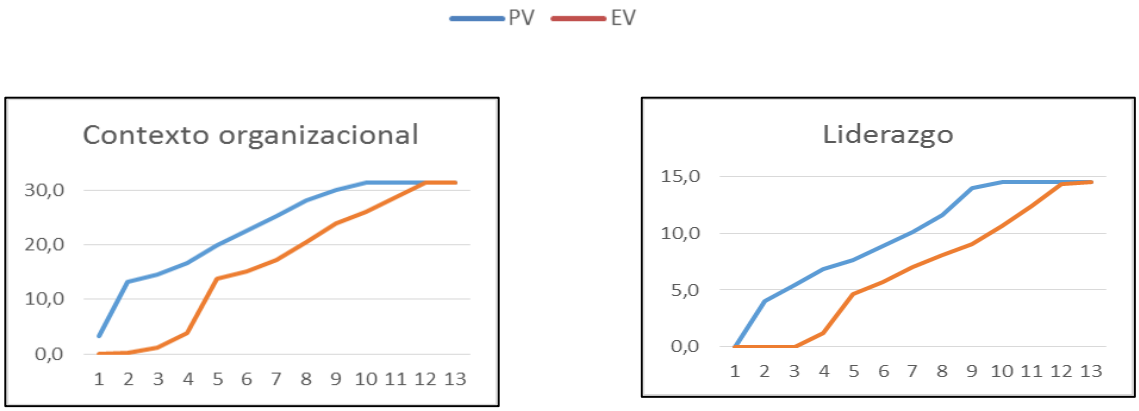
Figura 7. Curva S. Valor Planeado (PV) vs Valor Ganado (EV)

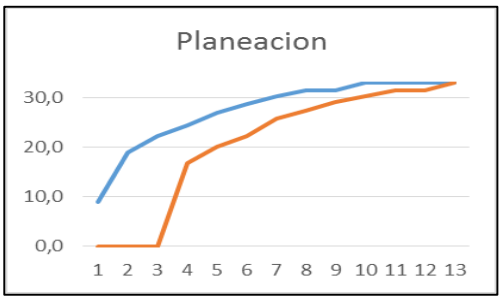


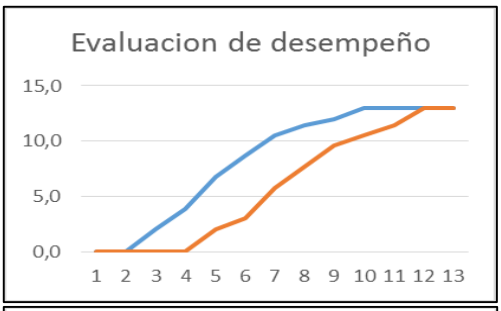
Fuente: Elaboración Propia

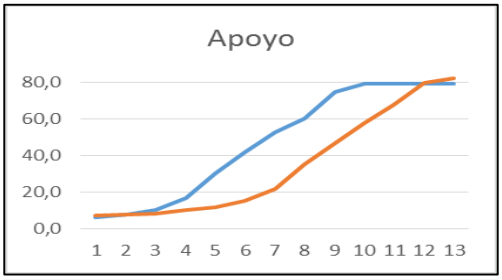
En la Figura 8. Se ilustra individualmente el avance de cada una de las etapas a través del tiempo, comparándolas con el avance planeado:

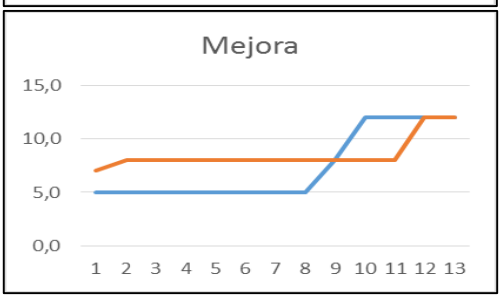
Figura 8. Curva S. Valor Planeado (PV) vs Valor Ganado (EV) por Etapa.

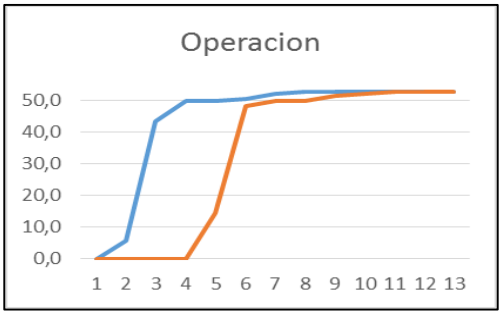












Fuente: Elaboración Propia

Adicional a las figuras que ilustran como fue el avance del diseño y la documentación del sistema en las tablas 6 y 7 se observan los resultados de los indicadores establecidos para el seguimiento del plan diseñado:

Tabla 6. Seguimiento-Índice de desempeño del plan

	Corte												
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
PV	24	57	105	127	151	171	192	208	227	244	244	244	244
EV	14	17	19	43	78	122	140	162	184	203	220	243	250
SPI	**58%**	**30%**	**18%**	**34%**	**52%**	**71%**	**73%**	**78%**	**81%**	**83%**	**90%**	**100%**	**103%**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Seguimiento-Índice de gestión de Riesgo

	Corte												
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
Obstáculos Encontrados	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obstáculos Superados	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGR	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se observa el proyecto se extendió mes y medio más de lo planeado, esto ocurrió debido a que desde el comienzo del proyecto se materializo el primero de los riesgos identificados en el presente plan: “Los directivos y/o líderes de proceso no se encuentren disponibles para realizar las definiciones requeridas.” Ante esta situación se solicitó apoyo de la dirección de la compañía, en donde manifestaron que por la operación de la misma no era posible iniciar el proyecto inmediatamente si no en un lapso de dos meses, que es cuando se reporta el primer obstáculo encontrado.

Transcurrido el tiempo de espera solicitado por la compañía se vuelve a presentar la misma situación, ante la cual se toma la decisión de proseguir con el plan de acción propuesto para mitigar este riesgo y se procede a gestionar de manera individual a los diferentes directivos y líderes de la organización para de esta manera obtener la información necesaria para realizar el diseño.

Luego de un inicio con dificultades el plan se ejecuta tal como se encuentra establecido trabajando en inicialmente en el contexto organizacional que da las bases del sistema y se prosigue con un trabajo en simultaneo de las diferentes numerales estructurándolos en su conjunto como un sistema de gestión de calidad que puede ser implementado desde la fecha en la compañía.

8.4 DISEÑO DEL NUEVO ESQUEMA DE SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCALIDAD.

El SGC de Procalidad debe de tener como premisa la mejora continua es por ello que sus procesos se han de comunicar y orientar de manera que se reflejen diferentes ejes establecidos en la NTC ISO 9001:2015, el primero de ellos la mejora continua reflejada en el ciclo PHVA, el segundo el enfoque basado en procesos, y el ultimo la contemplación de las partes interesadas; esto se puede contemplar la figura 9, que refleja la base del mapa de procesos de la compañía.

Figura 9. Base para el mapa de procesos de Procalidad SA



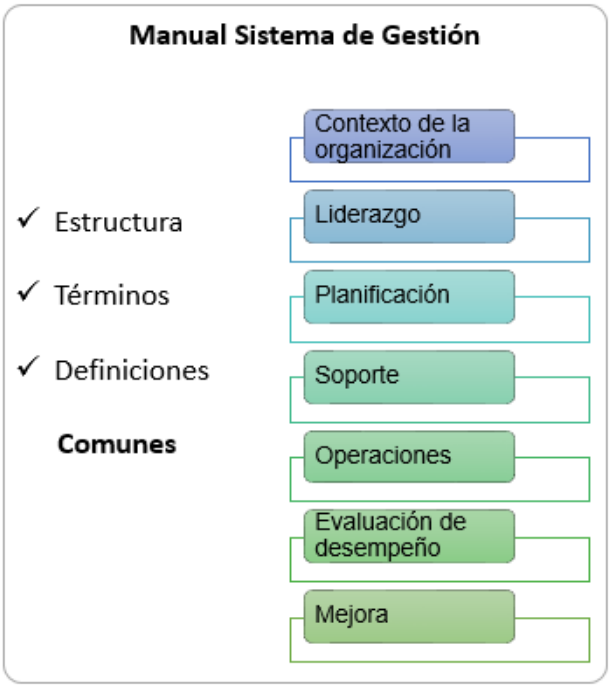
Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura anterior los procesos parten del conocimiento de las necesidades, requisitos y condiciones que apliquen para cada caso e ingresan al ciclo de procesos de la compañía por la planificación y es de esta que salen las directrices que guiaran el Hacer en la compañía, el Hacer involucra no solo los procesos misionales de la compañía sino los procesos de apoyo.

Es importante destacar la planificación como guía de la compañía y no solo para el hacer sino también para el Verificar, y de ahí surgirá el actuar de la compañía que en su conjunto permitirán que con el Hacer se cumplan y satisfacción las expectativas y necesidades de las diferentes partes interesadas, esto en un ciclo de mejora continua.

La base del mapa de procesos ilustrada en la figura anterior, puede ser visualizada más adelante en la sección de documentación del sistema, al igual que la condensación de un SGC en un manual la cual se llevara a cabo bajo la estructura ilustrada a continuación en la figura 10.

Figura 10. Esquema de contenido para Manuales de Sistemas de Gestión en Procalidad SA.



Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que se recomienda mantener el enfoque basado en procesos, mejora continua y la estructura documental para el diseño e implementación de este y otros sistemas de gestión en la compañía.

8.4.1 Guía para la implementación y mantenimiento del SGC.

8.4.1.1 Contexto de la organización

El determinar el contexto de una organización se considera un proceso que determina los factores que influyen en el propósito, los objetivos y sostenibilidad de la organización. Considera factores internos tales como los valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización. También considera factores externos tales como legales, tecnológicos, de competitividad, de mercados, culturales, sociales y económicos.

La visión, misión, políticas y objetivos son ejemplos de las formas en las que se pueden expresar los propósitos de la organización[1].

La norma establece como requisitos:

- El conocimiento de la organización y de su contexto

- La comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

- Determinar el alcance del SGC

- Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el SGC, sus procesos e interacciones.

Conocimiento de la organización y su contexto

Existen cuestiones externas e internas a la organización que pueden afectar al propósito de la misma y su dirección estratégica, y que por tanto deben tenerse en cuenta en el SGC. Con el fin de evidenciar y de mantener actualizado y alineado el contexto de la organización periódicamente la dirección de la compañía debe de:

El contexto de Procalidad deberá mantenerse documentado y se evaluará por lo menos una vez al año; incluyendo los factores internos, externos, el análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, la evaluación de las partes interesadas sus necesidades, requisitos y la evaluación de la satisfacción de las mismas.

Dentro de los factores internos a evaluar es conveniente tener en cuenta:

- Productos y servicios

- La cultura organizacional (principios y valores)

- Las políticas y objetivos

- Las estrategias para alcanzar los objetivos.

- Estructura organizativa

- Sistemas y flujos de información.

En el caso de los factores externos a evaluar es conveniente tener en cuenta:

- Legislación, políticas gubernamentales

- Caracterización del sector

- Competencia

Finalmente es necesario realizar periódicamente un análisis DOFA de la organización que me permita formular estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas de la organización y de esta manera contrarrestar las amenazas y debilidades que se detectan dentro de la organización.

Partes interesadas

La gestión de las relaciones con las partes interesadas pertinentes a la organización, tales permiten que el éxito de la misma sea sostenido; ya que estas influyen en el desempeño de la organización, es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño[9].

La organización periódicamente debe:

- Determinar las partes interesadas pertinentes y su relación con la organización;

- Determinar y priorizar las relaciones con las partes interesadas que es necesario gestionar:

    - Establecer relaciones que equilibren las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo;

    - Reunir y compartir la información, la experiencia y los recursos con las partes interesadas pertinentes;

    - Medir el desempeño y proporcionar retroalimentación del desempeño a las partes interesadas, cuando sea apropiado, para aumentar las iniciativas de mejora;

    - Establecer actividades de desarrollo y mejora colaborativas con los proveedores, los socios y otras partes interesadas;

    - Fomentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores y los socios.

Los principales grupos de interés que Procalidad evaluara periódicamente como sus partes interesadas se ilustran en la figura 11 y se enlistan a continuación:

- Equipo de trabajo: Personas con la motivación para permanecer como miembros contribuyentes de la organización y desarrollar las habilidades necesarias para proporcionar una ventaja competitiva

- Clientes: Persona natural o jurídica, que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.

- Proveedores: Son aquellos que proporcionan a las organizaciones los recursos que necesitan para llevar a cabo sus actividades. En el caso de Procalidad SA es necesario que se clasifiquen de la siguiente manera:

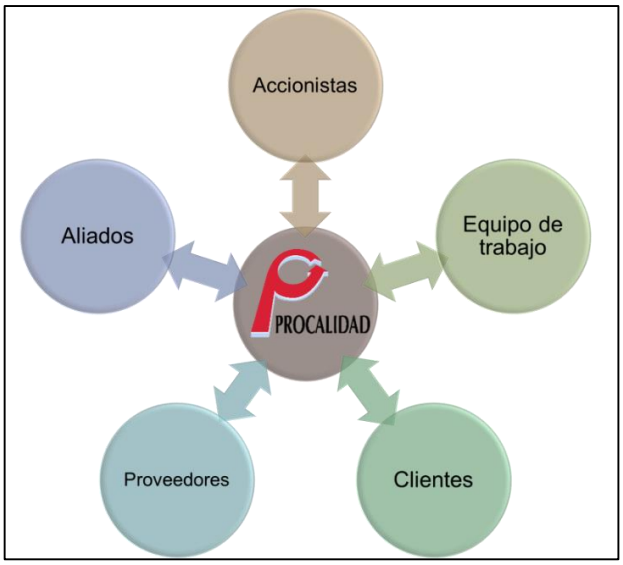
    - Los proveedores de herramientas tecnológicas

    - Los proveedores de los demás productos y servicios que requiera la organización

- Accionistas: Procalidad SA es una empresa que cuenta con accionistas los cuales han aportado recursos en la compañía con el objetivo de recibir la percepción de intereses y distribución de utilidades y de tener el control de la organización.

- Aliados: Procalidad SA es una empresa que cuenta con aliados estratégicos que le permiten ampliar su participación en el mercado.

Figura 11. Partes Interesadas Procalidad SA



Fuente: Elaboración Propia

Alcance del SGC

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad de su sistema de gestión, considerando:

- Sus cuestiones externas e internas.

- Los requisitos de las partes interesadas pertinentes.

- Sus productos y servicios.

Adicional a ello la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC.

Es por ello que para el SGC de Procalidad SA se excluye de su alcance el Numeral 7.1.5 de la NTC ISO 9001:2015 relativo a recursos de seguimiento y medición; ya que en el desarrollo de la labor de la compañía no se requieren ningún equipo de medición, debido a que los elementos utilizados no requieren de ser ajustadas, o de verificación o calibración, lo anterior no afecta la capacidad de la compañía para cumplir los requisitos legales ni del cliente.

SGC y Procesos

La organización debe definir los procesos que le permitirán alcanzar la realización de sus objetivos es por ello que se debe apoyar en un enfoque basado en procesos, y de esta manera alcanzar resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente lo cual sucede, cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

Es por ello que dentro de las acciones que ha de promover la organización se encuentran[9]:

- Definición de los objetivos del sistema y de los procesos necesarios para lograrlos;

- Establecer la autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para la gestión de los procesos;

- Determinación las interdependencias del proceso y analizar el efecto de las modificaciones a los procesos individuales sobre el sistema como un todo;

- Gestión de los procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de la calidad de la organización de una manera eficaz y eficiente;

- Gestión los riesgos que pueden afectar a las salidas de los procesos y a los resultados globales del SGC

8.4.1.2 Liderazgo

Para Procalidad es claro que los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización; la creación del propósito, dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.

Con el ánimo de fomentar el liderazgo en la organización y evidenciarlo para demostrar el cumplimiento de la NTC ISO 9001:2015[9] los líderes de la organización han de:

- Comunicar en toda la organización la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización;

- Crear y mantener los valores compartidos, la imparcialidad y los modelos éticos para el comportamiento en todos los niveles de la organización;

- Establecer una cultura de la confianza y la integridad;

- Fomentar un compromiso con la calidad en toda la organización;

- Asegurarse de que los líderes en todos los niveles son ejemplos positivos para las personas de la organización;

- Proporcionar a las personas los recursos, la formación y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas.

- Inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas.

Adicional a ello es importante que desde la dirección de la compañía se recalque la importancia del enfoque al cliente, el cual consiste principalmente en cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas; la importancia de fomentar este enfoque radica en que, el éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes Interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.

Es por ello que dentro de las acciones emprendidas por Procalidad para que los líderes de la organización fomenten el enfoque al cliente deben de[9]:

- Reconocer a los clientes directos e indirectos como aquellos que reciben valor de la organización;

- Entender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes;
- Relacionar los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente;
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización;
- Planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a los servicios para cumplir las necesidades y expectativas del cliente;
- Medir y realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente y tomar las acciones adecuadas;
- Determinar y tomar acciones sobre las necesidades y expectativas apropiadas de las partes interesadas pertinentes que puedan afectar a la satisfacción del cliente;
- Gestionar de manera activa las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido.

8.4.1.3 Planificación

Con el fin de realizar la planificación del SGC es necesario tener en cuenta aspectos como: la comprensión de la organización y su contexto, la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar, esto con el fin de:

- Asegurar que el SGC pueda lograr sus resultados previstos;
- Aumentar los efectos deseables;
- Prevenir o reducir efectos no deseados;
- Lograr la mejora.

Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La organización debe tomar acciones para abordar los riesgos y oportunidades estas han de estar acorde con el impacto potencial en la conformidad de los productos y servicios. Estas acciones se deben integrar e implementar en los procesos del SGC y deben ser evaluadas para comprender la eficacia de dichas

acciones. En resumen, los pasos que debe seguir la organización en cuanto a planificación son:

Para ello la organización ha de seguir los siguientes pasos, con el fin de identificar y gestionar los riesgos:

1. Analizar y priorizar los riesgos y oportunidades que afectan a la organización, el proceso, área, o situación en particular, decidiendo cuáles son aceptables y cuáles no; sobre qué oportunidades se debe actuar[10]. Emplear el método espina de pescado por cada área o proceso, para identificar de una forma más estructurada los riesgos por proceso o individuales, ya que permite agrupar y categorizar los riesgos.

2. Definir un plan de acción para abordar los riesgos y oportunidades. Cómo puedes evitar los riesgos, eliminarlos o mitigarlos; cómo puedes hacer realidad las oportunidades. Para ello cada una de las áreas de la organización ha de realizar un plan de continuidad del negocio en donde se detalle los riesgos a los que están expuestos los servicios y procesos, las medidas o iniciativas para que las capacidades sean superiores a las demandas de negocio, entre otros aspectos[11].

3. Implementar el plan.

4. Revisar la efectividad de las acciones definidas.

5. Aprender de la experiencia

Objetivos de calidad y planificación para lograrlos

Los objetivos de la organización tienen que ser coherentes con la política de calidad, deben ser medibles, tener en cuenta los requisitos aplicables, ser objeto de seguimiento, comunicarse y actualizarse según corresponda. Es por ello que dentro de los planes de la organización se deben incluir también la relación entre los objetivos y los indicadores para de esta manera realizar un plan para conseguirlos y un seguimiento del avance en los mismos. Ver Anexo 5. Plan de Negocio.

[10] HAZA, Consejeros Tecnicos. [en línea]._____.España, 2016. [citado el 30 Marzo 2017]. Disponible en internet: http://www.hazaconsejerostecnicos.com/planificacion-en-la-norma-iso-9001-2015/

[11] INCIBE, plan contingencia continuidad negocio. [en línea].Instituto Nacional de Ciberseguridad-España._____. [citado el 20 de Marzo de 2017]. Disponible en internet:https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/que-te-interesa/plan-contingencia-continuidad-negocio

En la tabla 8 y 9 se ilustra la matriz de relación de objetivos e indicadores, y la matriz de seguimiento de indicadores y objetivos estas se pueden utilizar para reflejar la planificación de la organización para cumplir los objetivos y realizar el seguimiento que permitirá conocer si se cumplen o no los mismos.

Tabla 8. Matriz Relacional de Objetivos e Indicadores

Proceso	Indicador		Periodicidad	Meta			Responsable	Objetivo Asociado						
	Nombre	Formula		B	R	M		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. Matriz de seguimiento de indicadores y objetivos

Indicador	Meta			Seguimiento al Indicador												Resultado	Objetivo Asociado						
Nombre	B	R	M	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
												Indicadores Asociados											
												Indicadores que cumplen											
												Indicadores que requieren mejora											
												Indicadores que no cumplieron											
												Cumplimiento por objetivo											

Fuente: Elaboración Propia

Planificación de los cambios

Finalmente hay que mantener un esquema para planificar los cambios que ocurran en la organización, tomando en cuenta: las consecuencias potenciales de los cambios, la integridad del SGC, la disponibilidad de recursos y la asignación de responsabilidades. Por lo que al momento de planear un cambio se deben tener en cuenta los diferentes aspectos mencionados en los numerales anteriores[1].

8.4.1.4 Apoyo

Recursos

La Organización en su interés de aumentar la satisfacción del cliente y en busca de implementa y mantener su sistema de gestión y garantizar el cumplimiento de sus objetivos ha de brindar los recursos necesarios que incluyan:

- Las personas
- La infraestructura
- Ambiente
- Conocimientos

Para ello Procalidad ha tomado medidas como:

- Definir los perfiles de cargos para el personal que requiere, en donde incluye las competencias y experiencia requeridas, se han de estructurar y mantener evaluaciones de desempeño periódicas que me permitan conocer los puntos de mejora del personal que han de ser incluidos en los planes de desarrollo del personal.

- Implementar y mantener un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo que propende por el bienestar y salud de sus colaboradores, brindándoles las condiciones idóneas para la realización de las labores dentro de Procalidad.

- Finalmente en cuanto a la gestión del conocimiento se sugiere mantener un repositorio de lecciones aprendidas que permita mantener un ciclo de conocimiento.

Competencia

A fin de garantizar la competencia del personal de la compañía se ha establecido que cada uno de los colaboradores de la organización debe de tener definido un plan de desarrollo que le permita fortalecer sus competencias y habilidades, y realizar su crecimiento profesional dentro de la compañía.

Toma de conciencia

Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor; para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

Es por ello que dentro de las acciones que ha emprendido Procalidad para fomentar el compromiso del personal se encuentra[9]:

- Comunicarse con las personas para promover la comprensión de la importancia de su contribución individual;

- Promover la colaboración en toda la organización;

- Facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia;

- Empoderar a las personas para determinar las restricciones que afectan al desempeño y para tomar iniciativas sin temor;

- Reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas;

- Posibilitar la autoevaluación del desempeño frente a los objetivos personales;

- Realizar encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las acciones adecuadas.

Comunicación:

Con base en los requisitos de comunicación se estructuro la siguiente matriz que se ilustra en la tabla 10 con el objetivo de asignarle trazabilidad y responsabilidad a las comunicaciones dentro de la compañía.

Tabla 10. Modelo de Matriz de Comunicación Procalidad SA

Matriz de comunicación Procalidad					
Clasificación	**Que comunicar**	**Cuando comunicar**	**A quien Comunicar**	**Como comunicar**	**Quien Comunica**

Fuente: Elaboración Propia

Información documentada:

En cuanto a la información documentada la NTC ISO 9001:2015, establece criterios relativos a la creación y actualización de la información como lo son:

- Contar con la adecuada Identificación y descripción y control.

- Tener definido un Formato:

- Se debe identificar y controlar la información de origen externo

- Criterios de distribución, acceso, recuperación, uso, almacenamiento, preservación, legibilidad, control de cambios, conservación y disposición de la información.

Entre otros los requisitos de la norma hablan de mantener y conservar la información documentada. Estos criterios han sido definidos y documentados en el Anexo 6. Información documentada

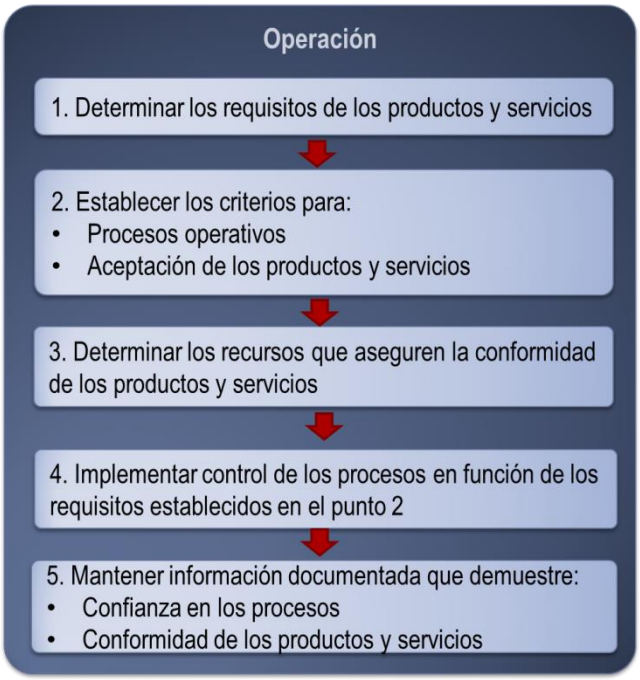
8.4.1.5 Operación

La cláusula de Operación en ISO 9001 2015 busca la mejora del control operativo de los procesos productivos o misionales de la organización. En resumen, lo que solicita es definir de una manera efectiva los criterios y procesos para los productos y servicios que se entregarán a los clientes, así como que la documentación y los recursos sean los adecuados.

Planificación y control operacional

La organización debe planificar, implementar y controlar los servicios de tal manera que se encuentre en capacidad de realizar las actividades mencionadas en la figura 12 a continuación:

Figura 12. Planificación y control operacional



Fuente: Haza Concejeros Técnicos

Requisitos para los productos y servicios

Se requiere determinar los requisitos especificados por el cliente, los legales y reglamentarios, y cualquier otro requisito que se considere necesario. Adicional a ello establece requisitos relativos a la comunicación con el cliente siendo más exigente en lo que respecta debe incluir dicha comunicación; es clave que la organización mantenga dentro de la comunicación con el cliente la información relativa a[1]:

- Información relativa a tus productos y servicios;
- Atención de las consultas contratos, pedidos, incluyendo los cambios;
- Retroalimentación de los clientes (incluyendo las quejas);
- Manipulación o control de la propiedad del cliente;
- Los requisitos especificados para las acciones de contingencia.

Diseño y desarrollo de los productos y servicios

Al momento de definir las condiciones relativas al diseño y desarrollo de los productos y servicios es necesario incluir y tener en cuenta: las responsabilidades, las entradas, las salidas, los controles, los controles de cambios, de autorización de cambio y de acción necesarias para evitar los efectos adversos; adicional a ello es muy importante la documentación de dichos aspectos de tal manera que se evidencie que se tuvieron en cuenta[1]:
Para Procalidad SA se incluye el proceso de diseño y desarrollo dentro de los procesos operativos; y a la hora de determinar las etapas y los controles para el proceso de diseño y desarrollo, se ha de tener en cuenta:

- La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo.
- Las etapas del proceso a realizar, incluyendo las revisiones que se realicen.
- Los requisitos establecidos para la verificación y validación del diseño y desarrollo.
- Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso.
- Las necesidades de recursos (internos y externos)
- La importancia de la participación de los clientes y otros usuarios en el proceso.
- La documentación (información documentada) que confirme el cumplimiento todos los requisitos establecidos en el proceso de diseño y desarrollo.

Es indispensable establecer los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar, considerando:

- Requisitos funcionales y de desempeño
- Información de diseños previos;
- Requisitos legales y reglamentarios;
- Normas o códigos de buenas prácticas que la organización se comprometa a implementar;
- Las consecuencias potenciales de fallar, debido a la propia naturaleza de los productos y servicios.

Las entradas deberán ser coherentes con los fines que se han establecido en el proceso de diseño y desarrollo, además de no tener ambigüedades y estar completas. Las contradicciones que surjan entre las entradas deberán resolverse[1]: Los controles que se apliquen al proceso de diseño y desarrollo deben garantizar que:

- Se han definido los resultados que se desean alcanzar,
- Se han efectuado las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados (del diseño y desarrollo) para cumplir los requisitos.
- Se han verificado que el diseño y desarrollo de las salidas concuerda con lo que se había determinado con anterioridad en los requisitos del diseño y desarrollo de las entradas.
- Se han llevado a cabo una validación de que los productos y servicios resultantes respetan los requisitos que determinan su aplicación o uso.
- Si aparecieron problemas en las revisiones, verificaciones o validaciones, se tomen las acciones necesarias para resolverlos.
- Se han conservado información documentada de estas actividades.

En general, se ha de diseñar un programa tan detallado o conveniente como se necesite, siempre y cuando puedas gestionar adecuadamente los riesgos asociados con el diseño y desarrollo del producto o servicio[1].

Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

El control de los productos y servicios proporcionados externamente, trata todas las formas de provisión externa, si es mediante compra a un proveedor, a través de un acuerdo con una compañía asociada, mediante la contratación externa de procesos y funciones de la organización o por cualquier otro medio; y, que se aplique el pensamiento basado en riesgos para determinar el tipo y la extensión de los controles a proveedores externos[1]:

La organización debe de asegurarse de que los procesos, productos y servicios que compre son conformes a los requisitos, y que se fijen los controles a aplicar cuando:

- Los productos y servicios estén destinados a incorporarse en los propios.
- Son proporcionados directamente a los clientes, en nombre de la organización;

Es por ello que debe definir criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y reevaluación de proveedores externos; conservando la información documentada que evidencie este proceso.

Es necesario considerar los impactos potenciales de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, con el fin de asegurarse de que no afectan negativamente la capacidad de la organización. Para ello:

- Los procesos suministrados externamente deben permanecen bajo control del SGC;
- Definir los controles a aplicar, tanto al proveedor externo como a las salidas resultantes;
- Tener en consideración el impacto potencial en tu capacidad de cumplir con los requisitos del cliente, y los legales y reglamentarios aplicables; y la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;
- Determinar si son necesarias actividades de verificación o validación para ver si lo comprado cumple con los requisitos.

En cuanto a la comunicación con el proveedor externo, estos deben de tener conocimiento del control y seguimiento sobre su desempeño del proveedor externo así mismo debe conocer las actividades de verificación o validación que llevara a cabo la organización o el cliente[1].

Producción y prestación del servicio

La organización ha de tener la provisión del servicio bajo control, lo cual implica incluir:

- Información documentada que defina características de productos o servicios y resultados a alcanzar.

- Implementar actividades de seguimiento y medición para verificar que se cumplen los criterios de control y los de aceptación de los servicios.

- Implementar acciones de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

Se requiere identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad tanto del cliente como de los proveedores externos si los hay.

Finalmente, en cuanto a la prestación del servicio se deben cumplir con los requisitos para las actividades posteriores a la entrega como lo son: condiciones de la garantía, obligaciones contractuales, servicios suplementarios etc.

Cuando hay cambios en el alcance estos no deben afectar la conformidad del producto o servicio. Para ello la organización debe asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos. Por ende, la información documentada al respecto debe describir los resultados de la revisión de los cambios, de las personas que autorizan el cambio, y de cualquier acción que surja de la revisión.

Se deberá guardar información documentada acerca de la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación y la trazabilidad a las personas que autorizan la liberación de los productos y servicios[1].

Control de las salidas no conformes

Mantener la información documentada al respecto de los controles a realizar con el fin de manejar las salidas no conformes[11]:

- Describir la no conformidad;

- Describir las acciones tomadas;

- Describir todas las concesiones obtenidas;

- Identificar a la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

8.4.1.6 Evaluación del desempeño

La organización en busca del mejoramiento continuo de su SGC ha de desarrollar y mantener diferentes métodos de medición, análisis y mejora, con el fin de:

- Demostrar conformidad del servicio.
- Asegurar la conformidad del SGC.
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC.

Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados; el proceso de toma de decisiones puede ser complejo, y siempre lleva implícito cierto nivel de incertidumbre, con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

Es por ello que en Procalidad se han definido medidas como[9]:

- Determinar, medir y hacer el seguimiento de los indicadores clave para demostrar el desempeño de la organización:
- Poner a disposición de las personas pertinentes todos los datos necesarios;
- Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos, fiables y seguros;
- Analizar y evaluar los datos y la información utilizando métodos adecuados:
- Asegurarse de que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos según sea necesario;
- Tomar decisiones y tomar acciones basadas en la evidencia, equilibrando la experiencia y la intuición.

Auditoria interna

Es necesario que la organización realice auditorías internas de calidad ya que son una herramienta que permite determinar la conformidad de los elementos del SGC con los requisitos de la norma NTC ISO 9001 y los propios de la organización, o con requisitos de calidad especificados por el cliente o la ley. Así mismo permiten

evaluar la efectividad y mejoramiento continuo del SGC en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Los resultados de las auditorias han de ser utilizados, para identificar la necesidad de tomar acciones correctivas y de mejoramiento o acciones preventivas para mejorar el SGC.

Revisión por la dirección:

Así como se requieren auditorías internas la organización ha de asegurarse que anualmente se realice la revisión por la dirección, ya que de esta manera estarán verificando la efectividad del SGC, el cumplimiento de los objetivos de la compañía y detectar nuevas oportunidades de mejora.

Para esta revisión se han de tener en cuenta, la siguiente información:

- El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
- Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC;
- La información sobre el desempeño y la eficacia del SGC, incluidas las tendencias relativas a:
    - Satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
    - El grado en que se han cumplido los objetivos de la calidad;
    - Desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
    - No conformidades y acciones correctivas;
    - Resultados de seguimiento y medición;
    - Resultados de las auditorías;
    - El desempeño de los proveedores externos;
- La adecuación de los recursos;

- La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades

- Oportunidades de mejora.

8.4.1.7 Mejora

Es claro para la organización que para tener éxito es indispensable tener un enfoque hacia la mejora continua. La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

En Procalidad se promueve la mejora por medio de[9]:

- El establecimiento de objetivos de mejora en todos los niveles de la organización;

- Capacitación y formación a las personas en todos los niveles sobre cómo aplicar las herramientas básicas y las metodologías para lograr los objetivos de mejora;

- El desarrollo y despliegue de proyectos de mejora en toda la organización;

- Seguimiento, revisión, planificación, la implementación, la finalización y los resultados de los proyectos de mejora;

- Integrar las consideraciones de mejora en el desarrollo de productos, servicios y procesos nuevos o modificados;

- Reconocimiento y admisión de la mejora.

8.4.2 Documentación del SGC.

En cuanto a la documentación del Sistema de Gestión de Calidad Propuesto para Procalidad, se basa en los tipos de documentos y demás estándares propuestos en el anexo 6 Información documentada. Principalmente se recurre a la realización de un Manual de Calidad, Fichas de Proceso y otros documentos.

A continuación se presenta el Manual de Calidad diseñado para Procalidad, ya que este se considera como documento principal del sistema:

8.4.2.1 Manual de Sistema de Gestión de Calidad Procalidad SA

Objetivo

El objetivo del presente documento es describir y documentar el sistema de gestión de calidad que Procalidad S.A., ha adoptado en aras de dar cumplimiento a los estándares contemplados en la NTC ISO 9001:2015.

Contexto de la organización

Para Procalidad SA, determinar el contexto de la organización debe ser considerado un proceso que le permita comprobar que se tienen en cuenta los factores que influyen en el propósito, los objetivos y sostenibilidad de la organización. Es por ello que dentro de los procesos gerenciales se encuentra el proceso de planeación estratégica, el cual se encuentra detallado en la respectiva ficha de proceso.

A continuación, se abordarán los siguientes aspectos relativos al contexto de la organización:

- El conocimiento de la organización y de su contexto
- La comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- Determinar el alcance del SGC
- Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el SGC, sus procesos e interacciones.

Conocimiento de la organización y su contexto:

Conocer la organización y su contexto implica el conocimiento de los factores externos e internos que atañen a la organización, un análisis de fortalezas y debilidades de la misma y considerar los elementos propios del plan estratégico de la organización. A continuación, se presenta el análisis de los factores internos y externos que se han de tener en cuenta en estos momentos:

Factores Internos

Para evaluar los factores internos que afectan a Procalidad SA se tiene en cuenta aspectos como: los valores, cultura, conocimiento, los productos y servicios

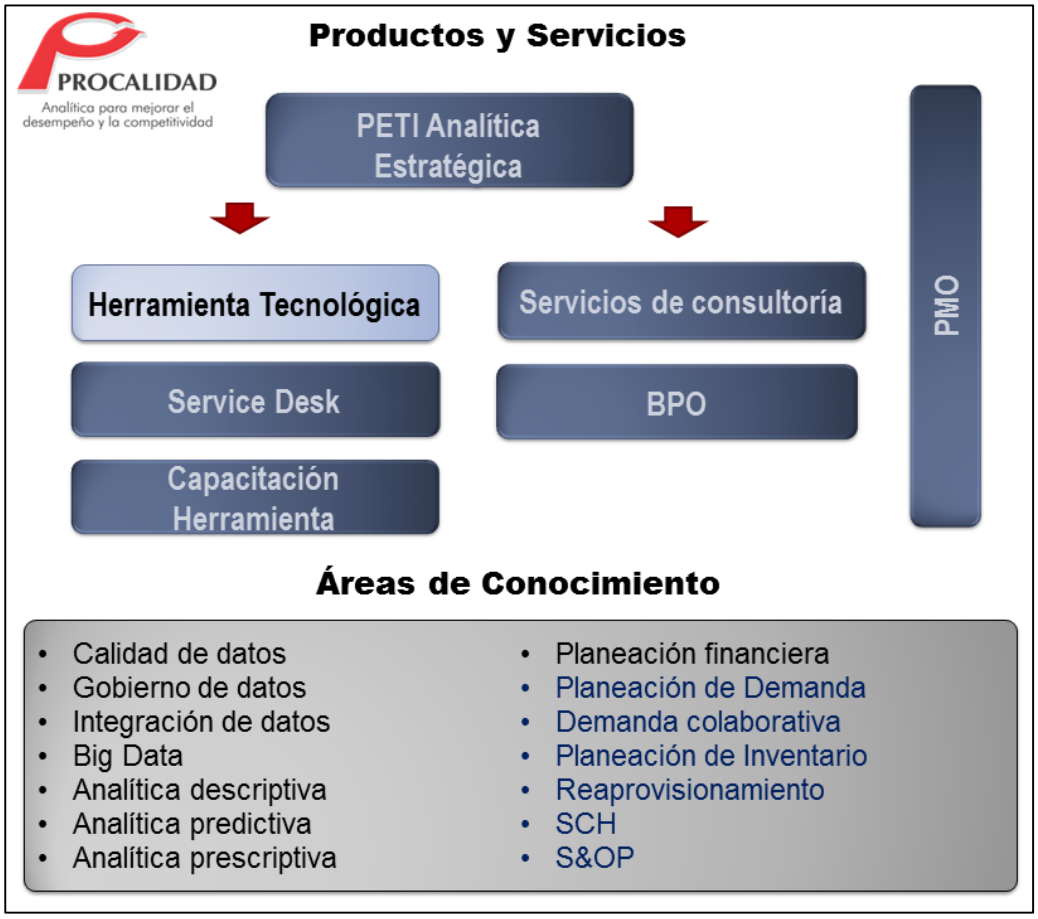
ofrecidos entre otros que afectan el desempeño y desarrollo de las actividades dentro de la organización.

Productos y servicios:

Procalidad SA. Empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría en analítica organizacional; a continuación, en la figura 13 se ilustra la interacción entre nuestros productos y servicios:

El contexto de Procalidad se mantiene y se actualiza, documental y estratégicamente por lo menos una vez al año; en el presente manual se documentan los resultados de dichos análisis por parte de la organización.

Figura 13. Productos y Servicios ofrecidos por Procalidad SA



Fuente: Elaboración Propia

Bases de conocimiento en: Nuestros productos y servicios están diseñados y orientados sobre una base de conocimiento en los siguientes temas:

- Inteligencia de Negocios.
- Indicadores de Gestión (BSC).
- Planeación Financiera.
- Calidad de datos.
- Gobierno de datos.
- Planeación de la cadena de suministro.
- Reaprovisionamiento.
- S&OP.

Herramientas tecnológicas: Las herramientas tecnológicas sobre las cuales soportamos nuestras soluciones y de las cuales contamos con autorización de venta en modalidad on premisse o por licenciamiento, SaaS, y cloud son:

- BI: Cognos Enterprise, Cognos Express, Cognos SAS
- Analítica predictiva: Rulex, Performance Management, TM1
- Big Data
- Information Management: Data Stage-ETL, Quality Stage, Governance
- Planing Supply Chain: Tools Group SO99+

PETI Analítica estratégica: Planes Estratégicos de Tecnologías de la Información, hace parte integral de la estrategia de la institución y es el resultado de un adecuado ejercicio de planeación estratégica de TI. El primer paso parte de diagnosticar o describir la situación actual de las Tecnologías de la Información de la institución en relación con los dominios del marco de referencia de Arquitectura Empresarial. Este análisis permitir que nuestros clientes lleguen a conocer el estado actual o línea base a partir de la cual se debe partir para proyectar la visión de lo que se espera en materia de gestión de TI en la entidad[12].

Servicios de consultoría: Soportamos la Gerencia del Desempeño, entendiendo este modelo de gestión, como aquel en el cual, se desarrolla el proceso de toma de decisiones con base en el seguimiento y monitoreo permanente del desempeño

[12] MINTIC. G.ES.06 Guía Cómo Estructurar el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información - PETI.Colombia, 2016.

de las organizaciones, a través de indicadores claves, tanto de tipo estratégico como operativo en cada una de sus áreas funcionales.

La formación profesional y trayectoria de nuestros consultores nos permite ofrecer soluciones a la medida de cada sector del mercado. Nuestra línea de servicios está diseñada para atender las necesidades de nuestros clientes.

Dimensionamiento de proyectos, gerencia de proyectos, construcción de bodegas de datos, desarrollo soluciones gerenciales de información, desarrollo de soluciones para mercados verticales, implementación de aplicaciones. Consultoría en estrategias de BI, Planeación Financiera y BS. Nuestro equipo de consultores apoya a nuestros clientes en el diseño de estrategias de desarrollo de las soluciones de inteligencia de negocios, de acuerdo con sus necesidades, infraestructura informática, prioridades y presupuestos.

Diseño e implementación de soluciones de BI, Planeación Financiera, BS, planeación de demanda, de inventarios, reaprovisionamiento y S&OP. En Procalidad nos encontramos en capacidad de desarrollar toda la solución de principio a fin, desde la planeación del proyecto hasta la implementación; desde sus fuentes de datos hasta los reportes finales.

Nuestras soluciones pueden variar e ir desde modelos predefinidos hasta modelos a la medida. Trabajamos de la mano con el equipo de desarrollo de nuestros clientes para acelerar la curva de productividad de los proyectos, al recibir de Procalidad las mejores prácticas y metodologías para la obtención de resultados en corto tiempo. Adicionalmente ofrecemos los servicios de nuestros especialistas en Gerencia de Proyectos para asegurar un adecuado cumplimiento en los diferentes niveles de los proyectos.

Service Desk: En Procalidad, entendemos la labor de nuestros clientes y sabemos la importancia de estar ahí cuando nos necesiten; comprendemos las situaciones en las que puede estar envuelto un desarrollo tecnológico y sus implicaciones, así como la importancia de preservar los estados óptimos de desempeño. Es por eso que realizamos nuestros mejores esfuerzos en el soporte de la misma forma como lo hacemos en nuestras consultorías.

Nuestro compromiso con la solución de los casos que se le presenten a nuestros clientes, se ve soportado en la experiencia que hemos adquirido a través de nuestros años de ejercicio permitiéndonos responder rápida y confiablemente a los retos que la tecnología actual nos presenta. Para Procalidad, es muy importante la satisfacción de las necesidades de sus clientes tanto en las soluciones de información como en el apoyo brindado a través de nuestro soporte técnico.

Para ello Procalidad, cuenta con un equipo altamente capacitado y especializado para la solución de sus casos relacionados con los productos que representamos.

Contamos con acceso a la base de conocimiento más grande existente para la solución y consulta acerca de dichos productos, lo que nos permite compartir información actualizada y nos ayuda a proveer respuestas rápidas y consistentes a las preguntas de nuestros clientes.

Capacitación sobre herramienta: Ofrecemos seminarios y talleres sobre diseño y construcción de bodegas de datos, modelamiento multidimensional, tecnología Cognos en BI, BS y Planeación Financiera, con el fin de que nuestros clientes aprovechen al máximo las soluciones implementadas y aumenten la productividad en los procesos de instalación, implementación, administración y uso.

Ofrecemos cursos cerrados utilizando los modelos propios de nuestros clientes, con el fin de proporcionar una visión de lo que la Inteligencia de Negocios, la Planeación Financiera y el BS pueden hacer en su empresa. Adicionalmente se organizan periódicamente cursos abiertos para aquellos clientes que quieren capacitar un número reducido de funcionarios. Nuestros cursos están organizados en niveles básico, avanzado y de actualización.

PMO: Es un servicio transversal que a las unidades de negocio de Procalidad que se encarga de:

- Estándares, metodologías y procesos: Definición de metodologías, definición de indicadores, desarrollo y mejora de procesos.

- Gestión de entrega de proyectos y programas: Definir los objetivos empresariales; gestión de recursos; gestión de programas/costos/alcances; gestión de realización comercial; gestión de riesgos; gestión de partes implicadas; comunicaciones; integración de proyectos.

- Gestión de la gobernanza y el desempeño: Presentación de informes sobre el desempeño; escalamiento de problemas; distribución de la información; indicadores/medidas clave del desempeño; cumplimiento normativo; gestión financiera; gestión del desempeño de la PMO.

- Gestión de cambios organizativos: Satisfacción de clientes y partes implicadas; gestión de la resistencia; evaluación de la predisposición; gestión de partes implicadas; comunicaciones.

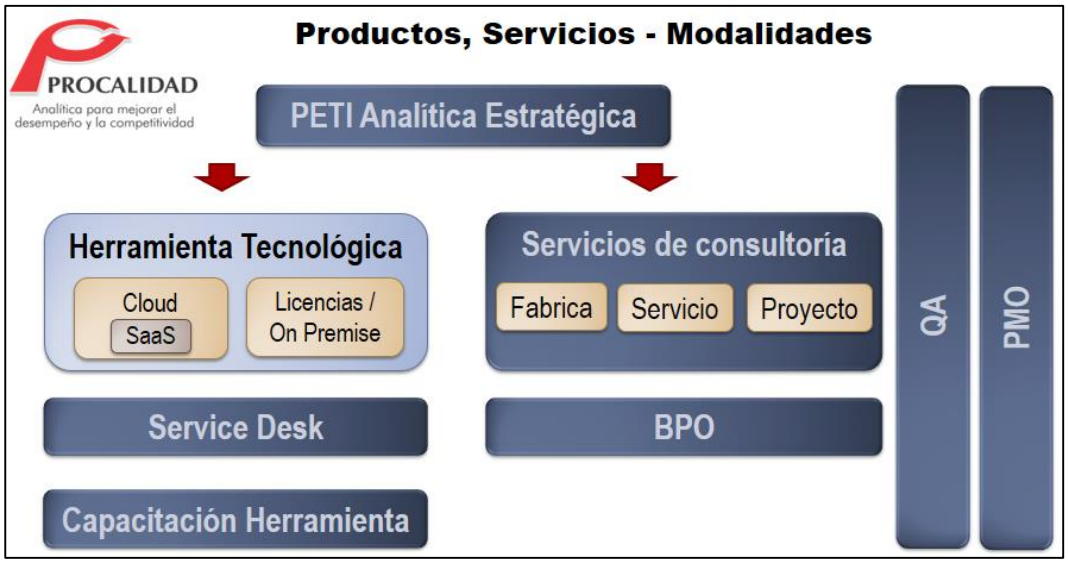
- Gestión de talentos: Capacitación, trayectorias profesionales, desarrollo profesional, desarrollo de capacidades y habilidades y certificaciones/ calificaciones/ credenciales.

- Gestión del conocimiento: Definición de las políticas de gestión del conocimiento; gestión de la garantía/ propiedad intelectual; lecciones aprendidas; gestión de contenidos y colaboración.

- Planificación estratégica: Confirmación de las prioridades estratégicas; definición de los objetivos empresariales y alineación a las iniciativas; estudio del entorno; análisis de oportunidades.

Con respecto a las modalidades en las que se ofrecemos las herramientas tecnológicas y en la que se prestan los servicios de consultoría a continuación se ilustra en la figura 14, en cuanto a la metodología de los servicios de consultoría se presenta la figura 15, y se cuenta con la respectiva ficha de proceso de consultoría.

Figura 14. Productos y Servicios ofrecidos por Procalidad SA detallando las modalidades



Fuente: Elaboración Propia

Figura 15. Productos y Servicios ofrecidos por Procalidad SA detallando las metodologías y/o servicios asociados.



Fuente: Elaboración Propia

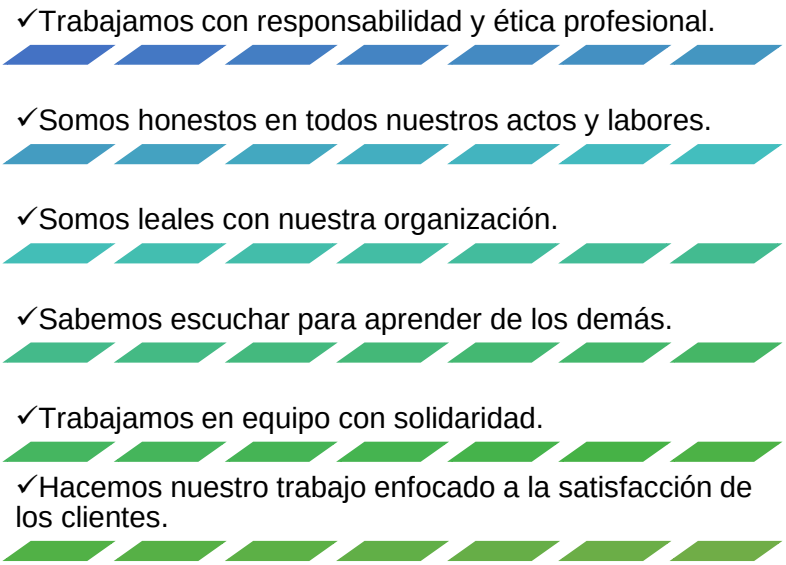
Cultura organizacional

Se entiende como cultura organizacional el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en la organización. Procalidad SA ha identificado los principios y valores que rigen la conducta al interior de la organización:

Principios

Los principios que guían el actuar de los colaboradores de Procalidad SA se ilustran en la figura 16:

Figura 16. Principios en Procalidad SA



Fuente: Elaboración Propia

Valores

Los valores que son el pilar y guía de Procalidad SA y de sus colaboradores se visualizan en la figura 17 a continuación:

Figura 17. . Cultura Organizacional-Valores Procalidad SA



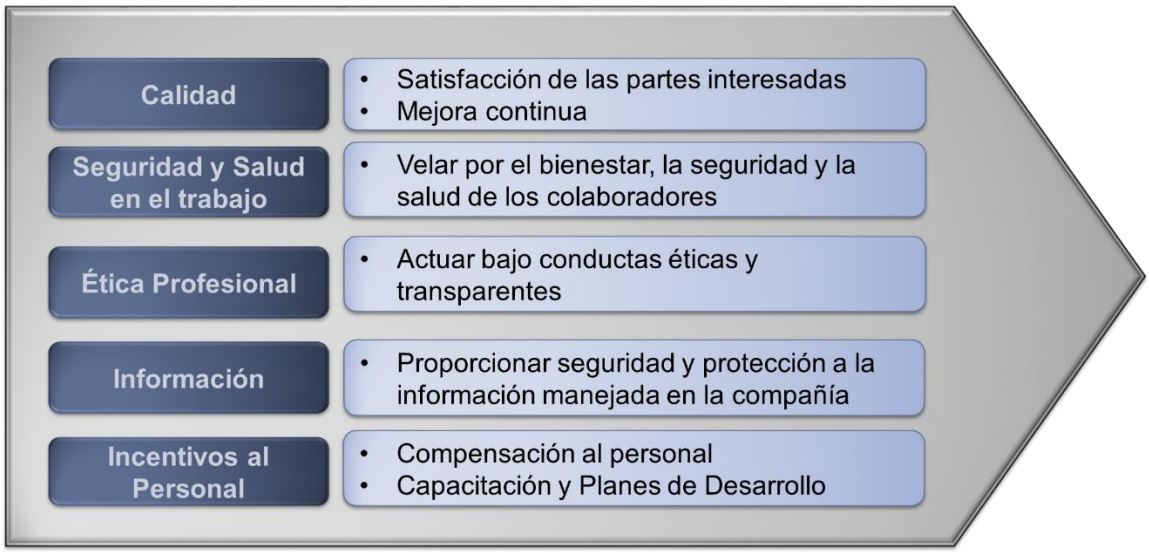
Fuente: Elaboración Propia

Las políticas y objetivos

Políticas

Las Políticas de la organización se pueden resumen en la figura 18 que se presenta a continuación:

Figura 18. Compendio de Políticas en Procalidad SA



Fuente: Elaboración Propia

El detalle de las mismas se encuentra disponible para su consulta en el documento Políticas de Procalidad; dando click en el siguiente vinculo:

Politicas Procalidad.docx

Objetivos

Procalidad ha definido que los objetivos que persigue son:

- Identificar de manera clara, acertada y explícita las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y demás partes interesadas de tal manera que al prestar nuestros servicios generemos valor e impacto.

- Asegurar la satisfacción de nuestros clientes por medio de la ejecución de servicios con altos estándares de calidad.

- Asegurar la satisfacción de nuestros clientes por medio de un servicio postventa altamente eficiente, independiente y reconocido.

- Promover el mejoramiento continuo de la organización tanto a nivel operativo como del personal, garantizando profesionales comprometidos y clientes altamente satisfechos.

- Garantizar el retorno adecuado de la inversión que permita el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

Las estrategias para alcanzar los objetivos.

Con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía Procalidad ha diseñado las estrategias listadas a continuación:

- Fortalecer los procesos estratégicos, operativos, de apoyo y de control y mejora de la organización, estableciendo las metas a lograr que incentiven el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

- Definir unidades de negocio y una estructura organizacional que distribuya las responsabilidades y permita alcanzar los objetivos de la organización.

Es por ello que se ha definido dentro de cada uno de los procesos de la organización unos indicadores que permitirán que la compañía evalué el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. La relación e impacto entre los indicadores y los objetivos se encuentra en la Matriz Relacional de Objetivos e Indicadores de la compañía.

En cuanto a la estructura de la organización de manera generalizada se han definido las siguientes estructuras o unidades de negocio:

- Consultoría

- BICC/Factory

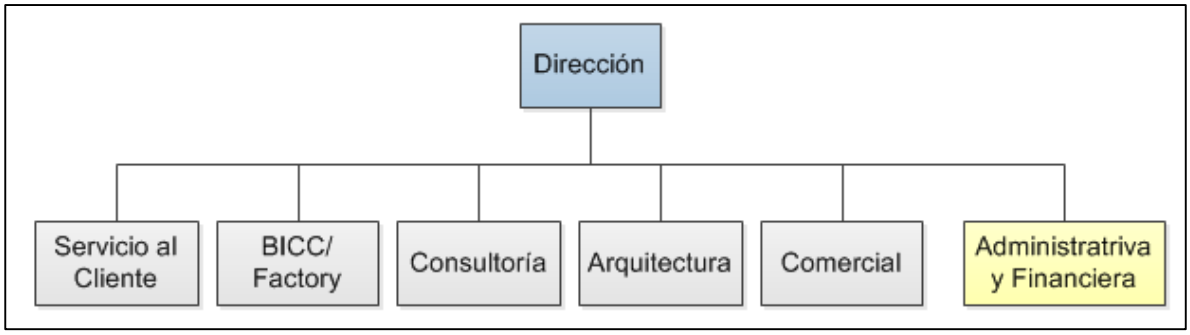
- Servicio al cliente

- Adicionalmente se encuentra un área comercial y un área administrativa

Estructura organizativa

La autoridad e interrelación del equipo de trabajo dentro de la organización, se encuentra definido como se ilustra a continuación, en la figura 19.

Figura 19. Estructura Organizacional - Áreas y Unidades.



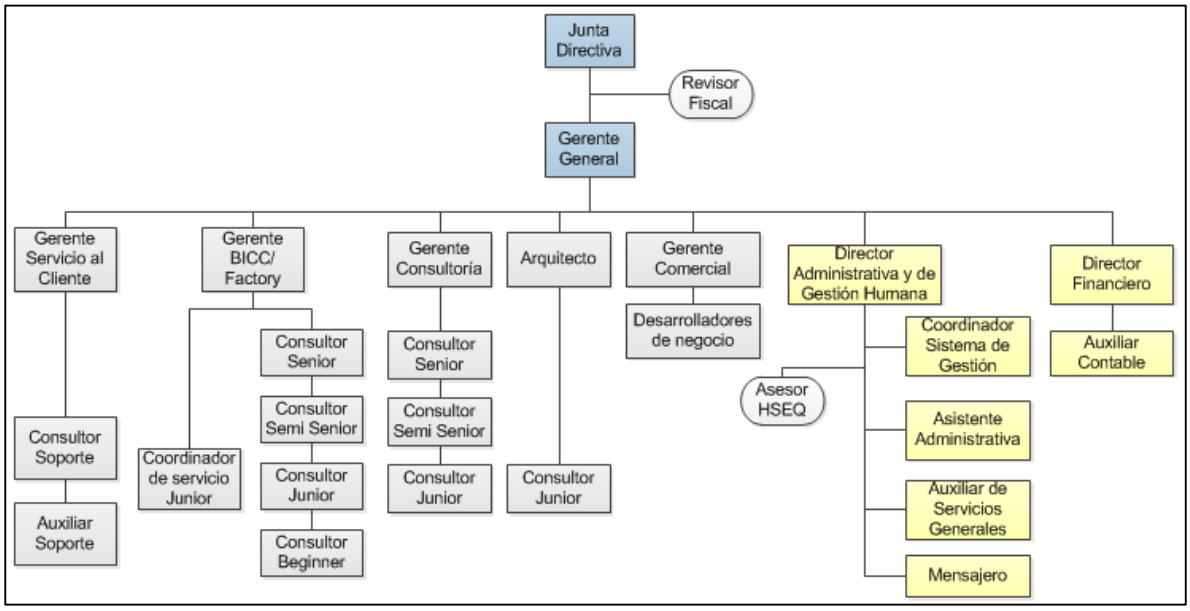
Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, el organigrama de la organización también brinda orientación relativa al funcionamiento de la organización y a los niveles de comunicación al interior de la compañía.

Cada una de las unidades es responsable de unos servicios particulares asociados a unos procesos, dentro de los cuales se han identificado diferentes roles y responsabilidades, ejecución de los mismos.

Para mayor comprensión de la estructura organizacional de la compañía, se han ilustrado en la figura 20, como se aprecia a continuación:

Figura 20. Organigrama Procalidad SA



Fuente: Elaboración Propia

Sistemas y flujos de información.

Para el desarrollo de las actividades de Procalidad se han definido diferentes sistemas de información, tanto formales como informales, que permitan el flujo de información en la organización.

- Sistemas formales: Se consideran como sistemas formales aquellas herramientas que permiten a Procalidad gestionar su información de manera eficiente. Estas facilitan desde la gestión operativa de la compañía, como labores administrativas y de control; a continuación, las herramientas actuales de la organización:

    - CRM: Herramienta utilizada para la gestión y reporte del área comercial, permite realizar el seguimiento de las oportunidades, de clientes y prospectos.

    - GPI: Permite evaluar y controlar la ejecución de los servicios principalmente en materia de costos y tiempos, evaluando a su vez resultados de las diferentes unidades.

    - Mantis: Es la herramienta de soporte que permite obtener una trazabilidad en los servicios relativos a Help desk, entre Procalidad y el Cliente.

    - HELISA: Es la herramienta que soporta contablemente la información de la compañía.

- Sistemas informales: Se consideran como sistemas informales de información aquellos que no tienen definida una herramienta de gestión particular, sin embargo, son los medios válidos y aceptados para soportar la información, dentro de los mismos se encuentra principalmente el correo electrónico, los demás sistemas informales de comunicación de información se encuentran definidos en la matriz de comunicación de la compañía.

Factores Externos

También considera factores externos tales como legales, tecnológicos, de competitividad, de mercados, culturales, sociales y económicos; es por ello que a continuación se detallan los aspectos externos básicos que se han tenido en cuenta para el análisis del contexto de Procalidad SA.

Legislación, políticas gubernamentales

Con el ánimo de monitorear y verificar el cumplimiento de Procalidad en cuanto a la legislación y las políticas gubernamentales, se ha diseñado para el uso de la organización una matriz de requisitos legales en donde realiza seguimiento al cumplimiento que tiene sobre la normatividad vigente que aplica a la organización.

Al dar click en el siguiente enlace, se puede observar la matriz diseñada y el estado de la misma actualmente:



Matriz Requisitos Legales.xlsx

Análisis del sector y competencia

Para Procalidad SA es de gran importancia tener un claro conocimiento del comportamiento del sector económico en el cual desarrolla sus actividades además del comportamiento y reacciones de la competencia y del mercado en el cual se desarrollan las actividades de la compañía, todo esto como parte de la comprensión de los factores externos que hacen parte del contexto de la organización.

Es por ello se ha compilado en un documento la información relevante en este aspecto. Para tener acceso a esta información puede dar click en el siguiente enlace:

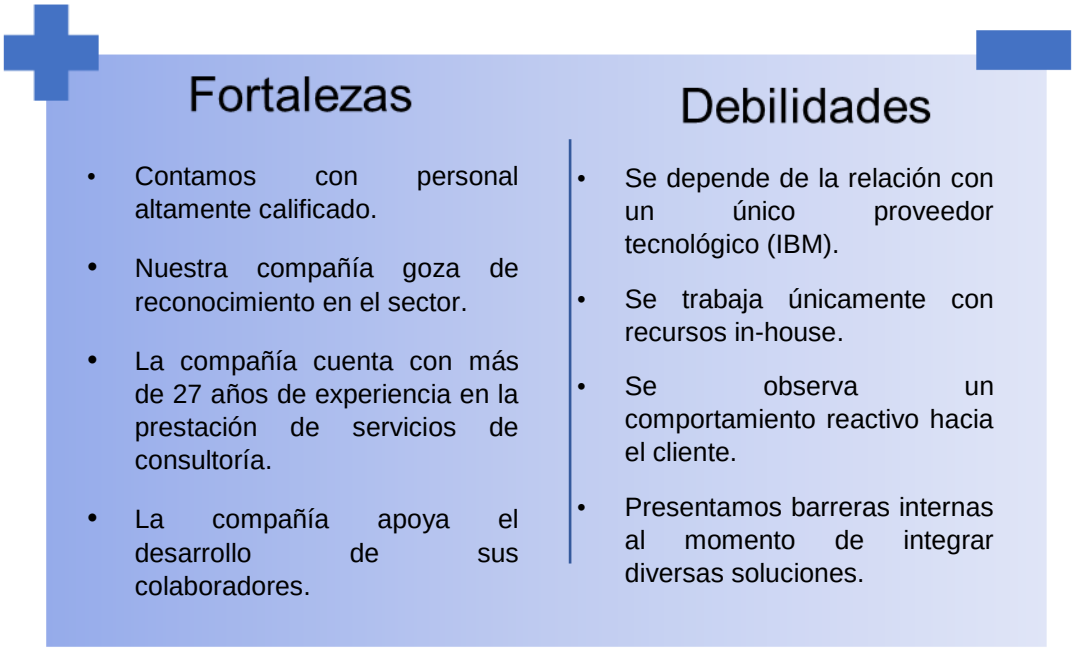


Analisis del sector - Procalidad

Análisis DOFA

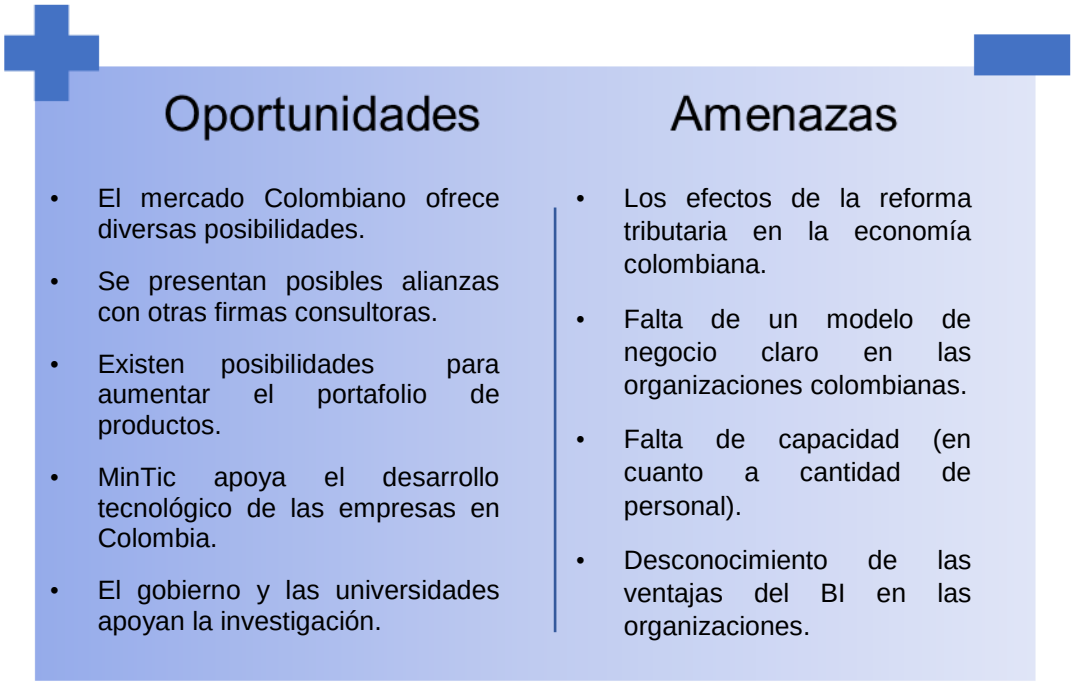
En esta sección se resumen en las figuras 21 y 22 los factores externos e internos que se consideran más relevantes para el ejercicio de planeación estratégica realizado para este año en Procalidad SA. Esto con el fin de realizar un análisis DOFA y formular las estrategias que permiten a la compañía estar preparada para afrontar sus amenazas y aprovechar sus oportunidades.

Figura 21. Fortalezas y Debilidades Procalidad.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 22. Oportunidades y Amenazas Procalidad.



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias planteadas 2017

Con base a las debilidades y fortalezas de la compañía, junto con las oportunidades y amenazas que se visualizan la compañía se plantean los siguientes focos estratégicos para la compañía, para el presente año:

- Con base en nuestra experiencia en el reconocimiento con el que ya se cuenta y el nivel de calificación de nuestros colaboradores, se buscara:

    - Superar barreras y diversificar nuestro portafolio incluyendo nuevos aliados en cuanto a proveedores de herramientas tecnológicas, y de esta manera no depender de un solo proveedor ni continuar encasillados con un único producto.

    - Apoyarnos en uniones y consorcios con otras firmas consultoras con el ánimo de aumentar nuestro ingreso en clientes y proyectos de mayor tamaño e impacto.

- Fomentar alianzas con universidades para de esta manera estar más relacionados con la investigación y dar oportunidad a estudiantes de últimos semestres a unirse a la compañía como parte de nuestro equipo.

- Buscar la manera de incrementar nuestro equipo de trabajo, sin que se utilice la modalidad in-house; para de esta manera contar con el personal requerido para los proyectos en los que la compañía quiere participar.

- Fomentar una cultura propositiva ante el cliente para de esta manera tener un mayor impacto y recepción.

- Fortalecer el servicio post-cliente garantizando un mayor apoyo y garantías para los servicios prestados.

Partes Interesadas

Procalidad gestiona sus relaciones con las partes interesadas que considera pertinentes, consciente de que esto apoyara a que su éxito como organización sea sostenido; es por ello que como organización, ha determinado que las partes interesadas más relevantes para el desarrollo de sus actividades son las que aparecen a continuación:

<u>Inversionistas</u>

Procalidad SA cuenta con un grupo de accionistas los cuales son una de las principales partes interesadas en la organización, ya que fueron ellos los que

dentro de sus objetivos visualizan y creen en el futuro de la organización con el ánimo tanto de cumplir expectativas y de recibir a cambio de su confianza, su inversión y su dirección estratégica una retribución económica y profesional para cada uno de ellos.

Figura 23. Relación empresa - inversionistas



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 23 se muestra la cadena de relación entre la inversión de los accionistas y la retribución que ellos esperan.

Equipo de trabajo

El equipo de trabajo de la organización consta de un grupo de personas con la motivación para permanecer como miembros contribuyentes de la organización y desarrollar las habilidades necesarias para proporcionar una ventaja competitiva a la misma.

Una necesidad mutuamente beneficiosa entre las organizaciones y sus colaboradores es el desarrollo de competencias técnicas, esto es, a aquellos rasgos específicos que requiere el nuevo profesional orientado al servicio al cliente para el desempeño eficiente de sus funciones, así como a las competencias profesionales empresariales y al desarrollo de su eficacia personal.

En lo que se refiere a las competencias profesionales organizacionales, debido a que esto incide en los aspectos como las competencias orientadas a la obtención de resultados productivos, tales como, visión de la Organización, gestión de recursos, negociación efectiva, resolución de conflictos, red de relaciones, orientación al cliente (interno y externo), las competencias que se orientan a fomentar el desarrollo de los colaboradores e incrementar el compromiso con la

Organización (trabajo en equipo, comunicación, empatía, organización, delegación). Como se ilustra en la figura 24 a continuación[13]:

Figura 24. Aspectos entre Equipo y Organización



Fuente: adaptado de Blog Educaindevso

Es por ello que como organización nos encontramos comprometidos con mantener una relación con nuestros colaboradores de tal manera que se alcancen las metas de la organización, motivo por el cual ha desarrollado:

- Planes estratégicos de desarrollo para la compañía.
- Canales de comunicación como los expuestos en la matriz de comunicación de la compañía.
- Perfil de cargos y competencias, en donde se deja claro las funciones de cada uno de los cargos, la experiencia y los conocimientos requeridos.
- Plan de desarrollo para el personal en donde se hace el seguimiento al plan de carrera de cada persona dentro de la compañía.
- Evaluación de desempeño que mide la evolución de cada colaborador en su campo de trabajo y los resultados obtenidos de su labor
- Se ha desarrollado una política de salarizacion variable, para que todo el personal tenga claras las reglas y los incentivos al lograr los objetivos de la organización.

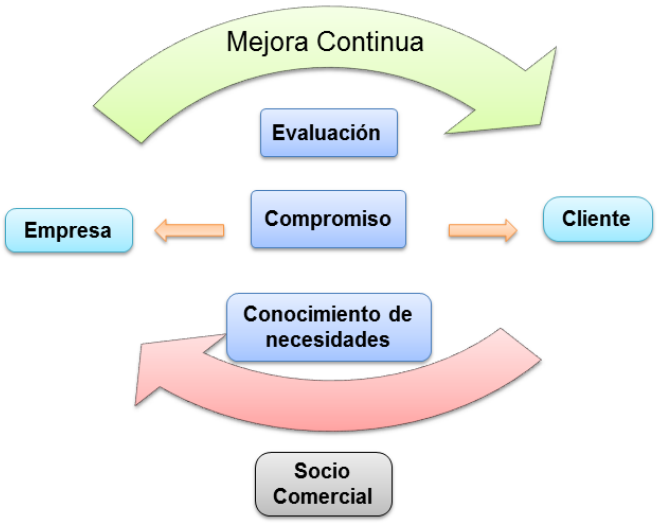
[13] TRONCOSO, Eduardo. Área Empresa. [en línea]. Educaindevso. [citado el 01 de Marzo de 2017].Disponible en internet: http://www.educaindevso.com/inicio/area-empresa.html

Clientes

La relación con nuestros clientes es vital para nuestra organización, es la que se convierte de una de las principales razones de ser de la organización ya que permite desarrollar una relación de mutuo conocimiento en donde ganan ambas partes, los clientes con nuestro conocimiento y valor agregado sobre su actividad y nosotros a través de experiencia y la recompensa por el conocimiento del valor de nuestra labor.

Esto se logra con compromiso, conocimiento del cliente, su negocio y sus necesidades, una comunicación y evaluación continúa que nos permita mejorar continuamente esta relación como se muestra en la figura 25, a continuación:

Figura 25. Cadena cliente-proveedor.



Fuente: Blog Control estadístico Carlos Castillo

Es por ello que en Procalidad se da gran importancia a la comunicación y la retroalimentación con nuestros clientes, siendo evaluada constantemente el estado de satisfacción de nuestros clientes.

Sectores y fuentes de experiencia de nuestra compañía:

Procalidad ha identificado que sus aportes por tipo de sector de nuestros clientes son los que se enlistan a continuación.

- Seguros: En el sector de seguros se han desarrollado soluciones que abarcan los siguientes temas: Suscripción, Riesgos y Provisiones, Siniestralidad, Reaseguro, Cartera y gestión cobro, Resultado Técnico, Inversiones, Resultado Financiero, Servicio al cliente.

- Cementos: En el sector de cementos se han desarrollado soluciones que abarcan los siguientes temas: Ventas, Logística y distribución, Producción, Costos, Cartera y gestión de cobro, Rentabilidad.

- Energía: En el sector de energía se han desarrollado soluciones que abarcan los siguientes temas: Facturación, Energía, Negocios complementarios, Control de pérdidas, Cartera, Convenios, Servicio al cliente, Resultado Financiero.

- Bancario: En el sector bancario se han desarrollado soluciones que abarcan los siguientes temas: Captación, Colocación, Productividad, Cartera y gestión de cobro, Rentabilidad.

- Textil: En el sector textil se han desarrollado soluciones que abarcan los siguientes temas: Ventas, Producción, Calidad, Inventario, Costos de operación, Gastos, Servicio, Cartera. Rentabilidad.

- Educación: En el sector de educación universitaria se han desarrollado soluciones que abarcan los siguientes temas: Seguimiento académico de programas de formación, Evaluación del cuerpo docente.

- Transformación a NIIF: solución para soportar el proceso de transformación a NIIF: Depreciación de Activos Fijos, Valoración de Inventarios, Valoración de instrumentos financieros, Homologación y transformación de información contable.

- Bebidas no alcohólicas: En este sector se han desarrollado soluciones que abarcan los siguientes temas: ventas, Logística y distribución, Campañas y marketing, Análisis de mercado.

A continuación, en la figura 26 se enuncian algunos de nuestros clientes, con los cuales se tiene una relación activa en estos momentos:

Figura 26. Clientes Procalidad

1	Claro	2	Sociedad Portuaria Regional De Cartagena S.A. Puerto De Cartagena www.puertocartagena.com
3	BANCOLDEX Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A.	4	une

5		6	
7		8	
9		10	
11		12	
13		14	
15		16	

Fuente: Elaboración Propia

Proveedores

Con los proveedores se establece una relación del mismo tipo que con los clientes solo que en sentido contrario nosotros como compañía somos el cliente, reforzando la importancia de los conceptos que forjan la relación cliente-empresa:

- Asociado comercial
- Entendimiento de necesidades
- Compromiso
- Evaluación y retroalimentación
- Mejora continua

Procalidad SA ha identificado que sus proveedores se pueden dividir en dos tipos:

- Partner: Los proveedores de herramientas tecnológicas

- Proveedor: Los proveedores de los demás productos y servicios que requiera la organización

En donde nuestros proveedores de herramienta tecnológica se les clasifica como partner u aliado de negocio ya que su producto u servicio, impacta directamente la prestación de los servicios prestados por Procalidad e influirán directamente en la satisfacción de nuestros clientes, por otro lado, nuestra relación con ellos también delimitara nuestro portafolio de productos y servicios; Es por ello que en la Figura 27 se enuncian aquellos con los cuales tenemos una relación actualmente.

Figura 27. Proveedores de Herramienta Tecnológica

1		2	
3		4	
5		6	

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los demás proveedores de Procalidad, no se enunciarán en el presente Manual ya que varían dependiendo las necesidades de la organización y la evaluación y selección de proveedores del momento.

Procalidad SA ha definido que se realizara un proceso de selección de proveedores que le permitirá elegir al que mejor se adapte a sus necesidades como se observa en el formato de selección de proveedores definido para tal fin; también se han definido criterios base para la evaluación de proveedores y aliados tecnológicos.

Finalmente cabe destacar el hecho de que un factor importante es la comunicación y la retroalimentación de los resultados de dichas evaluaciones; para la mejora de la relación y del servicio.

Alcance del Sistema de Gestión de la organizacional

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de Procalidad SA, descrito en el presente manual aplica al:

“Análisis, diseño, implementación y mantenimiento de aplicaciones para procesos de analítica empresarial por medio de servicios de consultoría; comercialización y distribución de software para los procesos antes mencionados; soporte y asesoría sobre las herramientas tecnológicas de los cuales somos distribuidores.”

El Sistema de Gestión de Calidad de Procalidad SA excluye de su alcance el Numeral 7.1.5 relativo a recursos de seguimiento y medición; ya que para el desarrollo de las actividades desarrolladas por Procalidad No se requieren ningún equipo de medición, debido a que los elementos utilizados no demandan ajuste, verificación o calibración, lo anterior no afecta la capacidad de la compañía para cumplir los requisitos legales ni del cliente.

Sistema de Gestión de Calidad

Procalidad SA ha definido un SGC con un enfoque basado en procesos en donde ha establecido entre otras cosas:

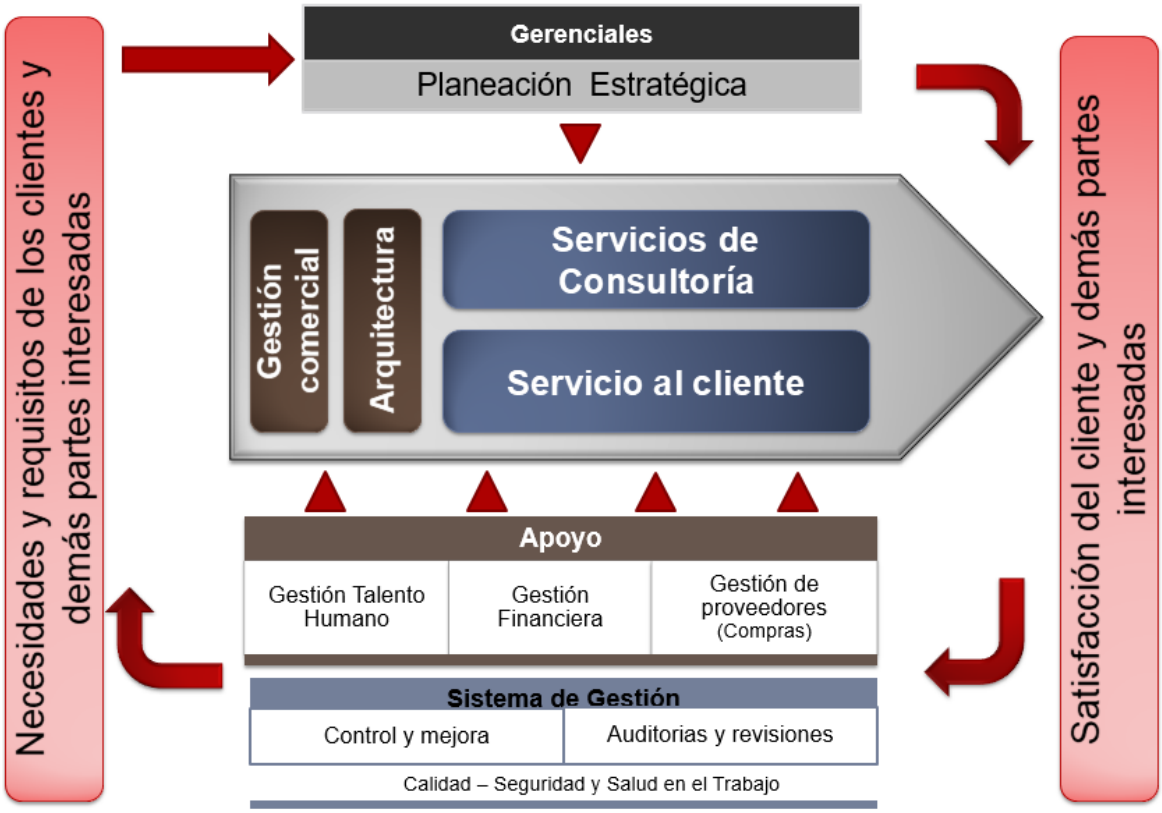
- Los objetivos del sistema y de los procesos necesarios para lograrlos;

- la autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para la gestión de los procesos;

- las interdependencias del proceso y analizar el efecto de las modificaciones a los procesos individuales sobre el sistema como un todo.

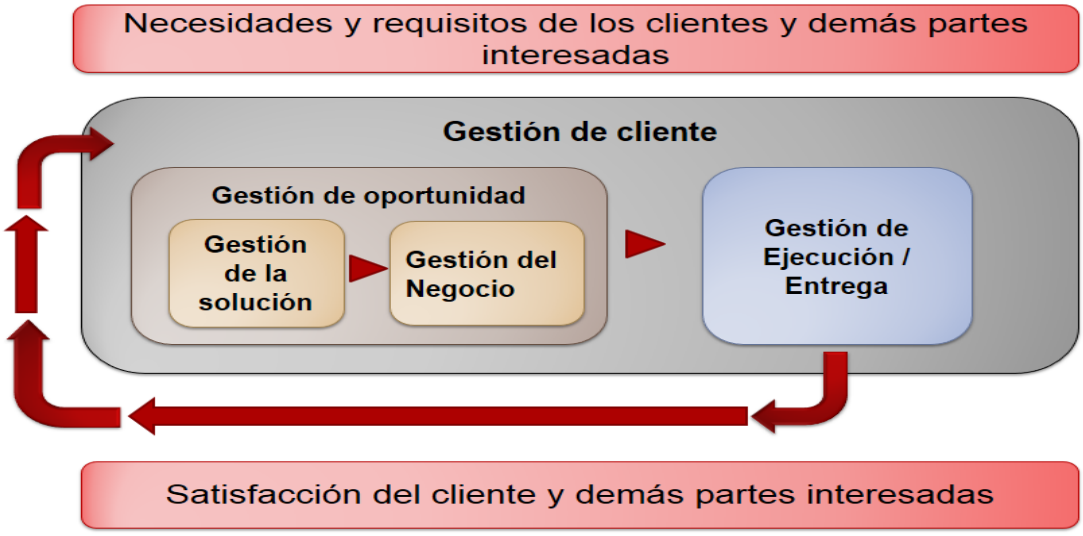
Tal como se puede visualizar en la Figura 28 en donde se presenta el mapa de procesos para la compañía, y en la Figura 29 donde se amplia y se muestra un enfoque del macro proceso operativo de la compañía.

Figura 28. Mapa de Procesos de Procalidad



Fuente: Elaboración Propia

Figura 29. Enfoque del Macroproceso Operativo de Procalidad



Fuente: Elaboración Propia

Uno de los objetivos de realizar la definición de los procesos de la compañía es poder gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de la calidad de la organización de una manera eficaz y eficiente; y de esta manera asegurarse de que la información necesaria está disponible para operar, mejorar y gestionar los riesgos que pueden afectar a las salidas de los procesos y los resultados globales del SGC además de permitirle realizar el seguimiento, analizar y evaluar el desempeño organización en general.

Es por ello que al definir cada uno de sus procesos, objetivos e indicadores los ha documentado en fichas de proceso, las cuales pueden ser visualizadas dando click en el enlace correspondiente para cada uno que se muestran en la tabla 11, a continuación:

Tabla 11. Fichas de Proceso Procalidad SA

Proceso	Link asociado
Proceso planeación estratégica y gestión del cambio	FG-01
Proceso gestión comercial	FO-01
Proceso de arquitectura	FO-02
Proceso Servicios de consultoría	FO-03
Proceso de servicio al cliente	FO-04
Proceso de gestión del talento humano	FA-01
Proceso de gestión financiera	FA-02
Proceso de gestión de proveedores	FA-03

Proceso	Link asociado
Proceso de control y mejora	FQ-01
Proceso de auditorías y revisiones	FQ-02

Fuente: Elaboración Propia

Liderazgo

Procalidad S.A., consciente de los retos profesionales, técnicos y operativos que debe enfrentar en el medio en el cual se desarrolla, ha evidenciado la necesidad de mejorar la competitividad y calidad de los servicios que presta, por lo que ha decidido implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual se desarrolla bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001 versión 2015.

La competitividad de nuestra compañía se refleja en la calidad de los trabajos ejecutados, el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios de los clientes y de la organización, dentro de un enfoque de mejoramiento continuo, con el propósito de lograr la satisfacción del cliente.

Liderazgo y compromiso

Es nuestro propósito asegurar el mejoramiento y mantenimiento continúo del Sistema de Gestión de la Calidad a través de:

- Definir las responsabilidades y autoridad del representante de la dirección para el sistema de gestión de calidad.
- Asignar los recursos necesarios para el mantenimiento y mejora continua del SGC, así como para el desarrollo de los proyectos.
- Asegurar que las actividades que se van a desarrollar estén previamente planificadas se implementen sistemáticamente.
- Establecer canales de comunicación que permitan que la información llegue a todos los niveles de la organización y al cliente cuando sea oportuno.
- Promover el cumplimiento de la política y los objetivos de calidad en todos los empleados de la compañía, creando la conciencia de que la calidad es responsabilidad de todos.

- Revisar periódicamente el SGC para determinar oportunidades de mejora, realizar cambios y asegurar la adecuación del mismo a la organización.

- Medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes e implementar acciones en pro de la excelencia.

- Innovar tecnológicamente ofreciendo un servicio con calidad y productividad, donde ambas partes (firma consultora-cliente) se beneficien mutuamente.

Para Procalidad SA es claro que los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización; La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.

Es por ello que comunica la planeación estratégica de la compañía, en el presente manual tal como se muestra a continuación:

Planeación Estratégica Procalidad 2017

Como compañía contamos con más de 27 años de experiencia en el mercado, especializándonos en el diseño e implementación de soluciones de BA, BI, BS, BG; con el ánimo de ayudar a nuestros clientes a mejorar su desempeño con la información adecuada para su negocio.

Actualmente, Somos Business Partner de IBM Cognos, Microsoft, Mottio, Tools Group; quienes nos apoyan en brindar los mejores productos y soluciones a nuestros clientes.

Misión:

Nuestro propósito es: “Dejar huella en nuestros asociados de negocio generando valor a través de servicios y soluciones, apoyados en la pasión e inspiración de nuestro equipo, haciendo uso de las mejores prácticas de analítica empresarial, conocimiento de industria y tecnologías de vanguardia”.

Visión:

Con el fin de: “En el 2020 seremos una experiencia empresarial orientada a lograr en nuestros asociados de negocio profundas transformaciones empresariales

mediante la aplicación de la analítica adecuada, la confiabilidad de nuestros servicios y soluciones y el espíritu innovador de nuestro personal".

Política:

La Dirección de Procalidad ha definido como su política de calidad:

"Buscar la satisfacción de nuestros clientes y demás partes interesadas, brindando soluciones innovadoras que les agreguen valor y les permitan mejorar su desempeño.

Promoviendo desde la gerencia el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios basándonos en valores, desarrollo de competencias y habilidades de nuestro equipo; personas comprometidas y creativas, que encuentran en nuestra empresa el espacio apropiado para su desarrollo; todo ello enmarcado en un sistema de aseguramiento de calidad."

Roles, Responsabilidades y Autoridades:

Las responsabilidades de dirección, ejecución, control y verificación dentro del sistema de gestión de calidad se encuentran documentadas dentro de los procesos y procedimientos del SGC; Adicional a ello se pueden visualizar de manera resumida en la Matriz Procesos vs. Responsables dando click a continuación:

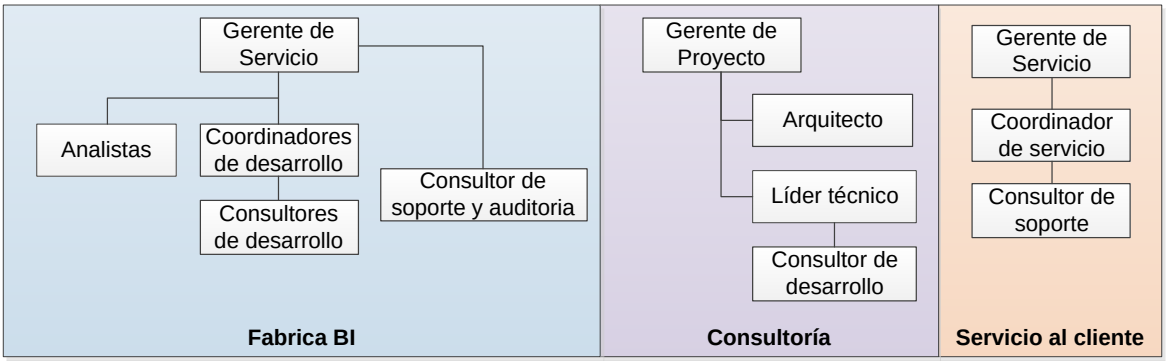


Procesos
-Responsables

La organización se encuentra estructurada en unidades de negocio, dando la flexibilidad para que cada unidad de negocios determine los roles, responsabilidades y autoridades que les permitan cumplir con sus respectivos objetivos y así mismo que los proyectos y servicios ofrecidos por Procalidad SA se ejecuten con los resultados esperados por los clientes, la organización y las demás partes interesadas.

En esta sección se ilustrara en la figura 30 los roles y jerarquías necesarios para el desarrollo de los servicios de consultoría, según el enfoque de las unidad de negocios de consultoría, Fabrica de BI, y de servicio al cliente

Figura 30. Jerarquía y roles de ejecución por unidad de negocios de Procalidad SA.



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las responsabilidades de cada uno de los roles se detallan en las fichas de proceso de la compañía. Adicional a ello los cargos descritos en el organigrama de Procalidad SA cuentan con las especificaciones necesarias en cuanto a los requisitos de conocimiento, experiencia, habilidades y competencias para cada uno; adicional a ello con la respectiva definición de funciones y responsabilidades; todo lo anterior se encuentra definido en los perfiles de cargos de la compañía

Planificación

La planeación es parte vital del funcionamiento de la organización es por ello que como se observa en el mapa de proceso de la organización en donde la planeación estratégica que está a cargo de la gerencia, tomando como base las necesidades y requisitos de las partes interesadas con el fin de alcanzar y superar las expectativas y necesidades de las mismas.

Este proceso se encuentra definido en la ficha de proceso respectiva e incluye la planificación, la revisión por la dirección al sistema de gestión y metodología establecida por la organización para la planificación del sistema a través de la elaboración del programa de trabajo para el desarrollo mantenimiento y mejora continua del SGC, la realización de las reuniones de planificación, la asignación de los recursos y el desarrollo mismo del programa; de igual forma se establecen los criterios para la definición de la misión, la visión y la política de calidad de la organización.

Procalidad SA es consciente de que al contar con la adecuada planeación y seguimiento es posible alcanzar los objetivos que persigue la organización realizando los cambios que se planteen con el fin de afrontar los diferentes riesgos y oportunidades, garantizando adicionalmente la mejora continua de la organización.

Es por ello que desde la dirección cada unidad de negocio se centrara en planes de negocio que les permita realizar los análisis y seguimiento adecuados, dejando registro de las diversas actividades que emprendan para afrontar riesgos y oportunidades y así alcanzar los objetivos de la compañía.

En el siguiente enlace se puede observar el formato diseñado para los planes de negocio


RG-01. Plan de Negocios

A continuación se puede observar el formato diseñado para el análisis y registro de los riesgos y oportunidades:


Reporte NC

Apoyo

Recursos:

Procalidad S.A., se encuentra comprometida y enfocada en garantizar las condiciones necesarias para la prestación de sus servicios y alcanzar la satisfacción de sus clientes y demás partes interesadas; tales condiciones incluyen: los medios físicos, ambientales y de seguridad propias para que el personal vinculado a la compañía pueda desempeñar sus funciones en un ambiente de trabajo adecuado.

Consiente que dichas condiciones influyen en el desempeño de sus colaboradores en su labor, la organización ha diseñado un sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo mejorando continuamente en pro del bienestar de su equipo de trabajo.
Finalmente en cuanto a recursos cabe la pena destacar que el principal recurso de la compañía es el talento humano, ya que este es el que garantiza la calidad de nuestros servicios es por ello que Procalidad se encuentra comprometida con el desarrollo del mismo.

Competencias:

La Organización en su interés de aumentar la satisfacción del cliente y consciente de la importancia del recurso humano para el desarrollo de sus actividades, la implementación y mantenimiento del sistema de gestión, programa de manera continua capacitaciones al personal a fin de garantizar que el recurso humano que

realiza trabajos que afecten la calidad del servicio prestado por la compañía sea competente y satisfaga las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y demás partes interesadas.

Procalidad ha definido procesos, procedimientos y herramientas con el fin de garantizar la competencia e idoneidad del personal de la compañía dentro de las cuales se encuentran los perfiles de todo el personal vinculado a la compañía, en dicho perfil se definen los requisitos para la organización en cuanto a educación, experiencia, formación y habilidades. Adicional a ello se ha definido un plan de carrera que se adapta a las necesidades de la organización y fomenta el desarrollo del personal; y las herramientas de evaluación de la evolución profesional de su personal.

Dicha información se puede consultar en los siguientes enlaces u anexos:

- Ficha de proceso de gestión humana 

- Perfil de cargos y competencias 

- Plan de desarrollo (incluye un plan de carrera) 

- Evaluaciones de desempeño 

La evaluación de desempeño se realizaría de manera interactiva (un formulario virtual) donde se recoge los resultados de la evaluación que es realizada por el jefe inmediato, un par y finalmente la autoevaluación.

Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor; para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

Toma de conciencia:

Procalidad SA es consciente de que al contar con un equipo de personas competentes, empoderadas y comprometidas con la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la misma para generar y proporcionar valor; para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

Es por ello que dentro de las acciones que ha emprendido Procalidad para fomentar el compromiso del personal se encuentran:

- La comunicación a diferentes niveles como se muestra en el siguiente numeral.
- Promover la colaboración en toda la organización;
- Facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia;
- Empoderar a las personas para determinar las restricciones que afectan al desempeño y para tomar iniciativas sin temor;
- Reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas;
- Posibilitar la autoevaluación del desempeño frente a los objetivos personales;
- Realizar encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las acciones adecuadas.

Adicional a lo anterior se encarga de ilustrar la influencia de cada colaborador en el desempeño de los procesos y el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Para lo cual ha diseñado la matriz de objetivos vs procesos y la matriz de procesos vs responsables. Que pueden ser consultadas en los siguientes enlaces:



Procesos -
Responsables - Indica

Comunicación:

Entendiendo la importancia de la comunicación al interior de la organización Procalidad SA ha desarrollado una matriz de comunicaciones; a continuación, en la tabla 12 se observa una sección de la matriz con la información relativa a categorías estratégicas y de control y mejora:

Tabla 12. Matriz de Comunicaciones Procalidad SA- Segmento

Matriz de comunicación Procalidad					
Categoría de la información	**Que comunicar**	**Cuando comunicar**	**A quien Comunicar**	**Como comunicar**	**Quien Comunica**
Estratégica	Políticas de la empresa	posterior a la aprobación de dicha política	A todo el personal	Por medio de carteleras, Charlas, Inducción, Manual de Calidad	Gerente General
Estratégico-comercial	Necesidades de los clientes	luego de la detección de la necesidad	Equipo de trabajo	Directamente, durante reuniones	Desarrolladores de negocios, consultor de la cuenta
Estratégico-comercial	Oportunidades de negocio	periódicamente durante las reuniones comerciales	Gerente General, Gerente de Unidad, Desarrolladores de negocio	Informe CRM	Gerente General, Gerente de Unidad, Desarrolladores de negocio
Liderazgo, Competencias	Responsabilidad y autoridad	Durante la etapa de inducción y reinducción	A todo el personal	Presentación de organigrama, Perfil de cargos y competencias	coordinador sistema de gestión, director de recursos humanos, jefe inmediato
Estratégica	Planeación estratégica		A todo el personal	Por medio de charlas de sensibilización, Fichas de procesos, Manual de calidad	Gerente General
Estratégica	Resultado de indicadores	Según la periodicidad de cada indicador	Gerente General	Informe de resultados	Dueño de proceso
Mejora continua	No conformidades detectadas	al momento de la detección de la no conformidad	Coordinador sistema de gestión y Jefe inmediato	Acciones correctivas o de mejora	La persona que detecta la No conformidad

Matriz de comunicación Procalidad					
Categoría de la información	**Que comunicar**	**Cuando comunicar**	**A quien Comunicar**	**Como comunicar**	**Quien Comunica**
Mejora continua	Mejoras implementadas	posterior a la evaluación de los resultados de la mejora implementada	Gerencia General	Informe revisión por la dirección	Coordinador sistema de gestión, dueños de proceso
Mejora continua	Programa de auditorías internas	luego de consolidar los resultados de las auditorias	Personal a auditar	E-mail, citaciones. Programa de auditoria interna, comité gerencial	Coordinador sistema de gestión.
Mejora continua	Cambios en el SGC	posterior a la evaluación de los cambios efectuados	A todo el personal	Sensibilización del SGC	Coordinador sistema de gestión
Estratégica	Desempeño del SGC	periódicamente durante comités de gerencia y reportes a la dirección	Gerencia General	Informe de revisión por la dirección	Coordinador sistema de gestión.

Fuente: Elaboración Propia

Información documentada:

<u>Creación y actualización de la información documentada.</u>

Procalidad SA ha definido criterios y procedimientos para la creación y actualización de la información documentada. Estos se encuentran en el Manual de Información documentada MQ-02.

Allí se encuentran criterios para la adecuada clasificación, identificación, descripción de los documentos, sobre el formato, sobre los medios de soporte, sobre los responsables de creación, revisión y aprobación de los documentos, y sobre la gestión del cambio de los mismos.

Al dar click en el siguiente vínculo puede consultar dicho Manual.



Información Documentada.docx

Control de la información

Procalidad tiene claro y establece que la información documentada requerida por el sistema de gestión de la organización debe ser controlada con el fin de asegurar:

- Que se encuentre disponible y sea idónea para su uso, en el lugar y momento en que se necesite.
- Que la información se encuentre protegida:
    - Contra perdida de confidencialidad
    - Uso inadecuado
    - Perdida de integridad

Es por ello que dentro de sus políticas ha definido directrices relativas a la seguridad de la información. Además de contar con mecanismos que permiten que la información se encuentre disponible en el momento y lugar que sea necesario. Adicionalmente se encuentran las disposiciones en cuanto a almacenamiento, control de cambios y conservación y disposición de la información. Dichas políticas y criterios pueden ser consultados tanto en el Manual de información documentada como en el de seguridad de la información.

6.5.3 Mantener información documentada

En aras de compilar la información documentada que Procalidad SA ha de mantener y con el ánimo de dar cumplimiento a lo establecido en la NTC ISO 9001:2015, la organización ha decidido documentar el presente manual de calidad.

6.5.4 Conservar información documentada

Procalidad SA ha definido para los diferentes registros la manera de almacenarlos, esto se compila en el Listado maestro de documentos de la compañía, el cual se encuentra diseñado como se muestra a continuación:

Listado Maestro de Documetos

Operación

La operación de nuestra organización se centra en la interacción entre los procesos misionales de la compañía como lo muestra la figura 31 que es una ampliación del mapa de procesos:

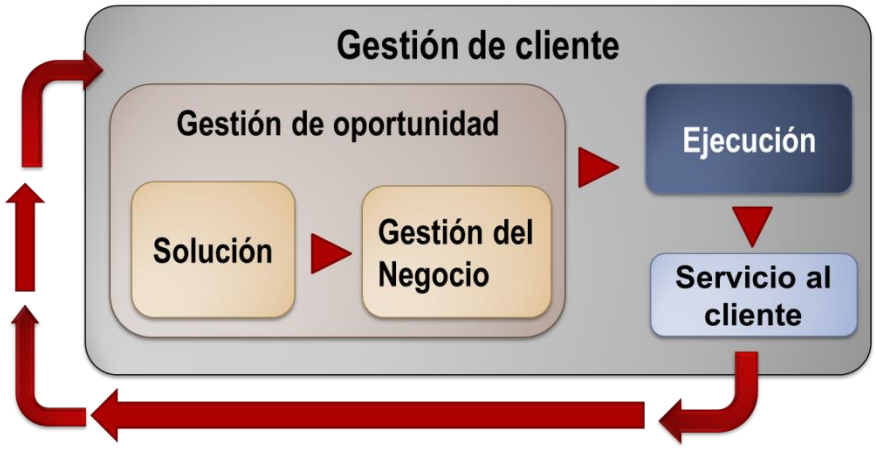
Figura 31. Procesos Misionales Procalidad SA



Fuente: Elaboración Propia

El enfoque que se da a estos procesos es un enfoque netamente orientado hacia el cliente como se muestra en la figura 32, en donde traduce los procesos a la gestión que le corresponde para alcanzar la satisfacción de los clientes y demás partes interesados.

Figura 32. Gestión del cliente Procalidad SA



Fuente: Elaboración Propia

Como se observó en las figuras anteriores, los procesos misionales de la organización están concebidos para recibir y realizar gestión a las necesidades y requerimientos de los clientes y demás partes interesadas y busca a través de la interacción de sus procesos alcanzar la satisfacción del cliente.

Planificación y control operacional:

Cada uno de los procesos misionales de Procalidad SA toma como información de entrada los diferentes requisitos pertinentes para la prestación del servicio lo cual incluye los requisitos del cliente, los legales, y la demás información que se considera necesaria; desde el área de la compañía se planificara el enfoque del servicio a prestar a cada uno de los clientes especificándolo en el plan de cuenta para el cliente.

En el siguiente link se puede observar el formato establecido para recopilar la información necesaria y realizar un plan de cuenta:



Plan de Cuentas

Para cada servicio a prestar en particular se establecerá un responsable de la planeación necesaria para prestar el servicio adecuado y de verificar que las actividades a ejecutar, las pruebas que corroboren el cumplimiento de los requisitos sea indicado; esta información quedara registrada en el plan de gestión de cada proyecto, como se observa en el link del formato de plan de gestión de proyecto, en donde además se describen los registros por cada fase del servicio y entregables según lo establecido con el cliente. Se realiza además la revisión de la documentación contractual, para analizar los posibles riesgos y para evaluar la capacidad de la organización antes de la firma del mismo.



Plan de Gestion de Proyecto

Requisitos para los productos y servicios:

El SGC de la organización se ha desarrollado con un enfoque basado en la satisfacción del cliente, este enfoque se ve reflejado en los procesos relacionados con el cliente, como son:

- A través del proceso de gestión comercial, se busca identificar, entender, interpretar y evaluar las necesidades y expectativas de los clientes, para garantizar que la organización se encuentra en capacidad de cumplir con los requisitos establecidos por el cliente antes de la presentación de una oferta. Como se mencionó en el capítulo anterior todo ello desde un enfoque de planificación. Los requisitos están explícitos en los pliegos, las especificaciones o las invitaciones, los kick off.

- Todas las informaciones referentes a las diferentes oportunidades de negocio quedan registradas en el CRM que permite al área comercial controlar y hacer seguimiento a los clientes.

- La comunicación con el cliente es permanente y por lo general se realiza vía telefónica o vía e-mail, además también dependiendo el caso existen puntualmente las reuniones de seguimiento. esto permite el control, registro y seguimiento de los servicios de consultoría o de soporte y renovación.

- Finalmente, se realiza el seguimiento a la percepción del cliente, a través, de la evaluación de satisfacción del servicio prestado, al finalizar la prestación de este o anualmente, para clientes permanentes. De igual forma se identifican y se realiza el seguimiento a las posibles quejas y reclamos del cliente durante el desarrollo de los proyectos o durante la ejecución de la garantía ofrecida como parte integral de nuestros servicios.

Diseño y desarrollo de los productos y servicios:

En nuestros servicios el procedimiento de Diseño, se encuentra inmerso en la planeación y ejecución de proyectos y servicios; pretende crear y mantener una disciplina en la elaboración de los diseños que sean responsabilidad de Procalidad S.A. Algunas de las actividades que se tienen previstas para el control de los diseños son:

- Planificación de las actividades a ejecutar durante el proceso de elaboración de los diseños.

- Elaboración de los diseños para asegurar que los mismos cumplan con los requisitos contenidos en los requisitos del cliente.

- Revisión y verificación de los diseños por un consultor (arquitecto) diferente al que realizó.

- Desarrollo de la solución de acuerdo al diseño aprobado y a las mejores prácticas de la industria (bajo la supervisión de un líder técnico).

- Una vez se ha desarrollado la solución, se validada para verificar que está conforme con las necesidades y/o los requisitos definidos por el cliente y las normas legales aplicables (estas actividades son responsabilidad del área de arquitectura.

Se conservan registros que evidencian la realización de dichas actividades. Estas actividades pretenden asegurar que la calidad de los documentos e información generada durante el diseño y desarrollo, le permita dar a la organización y al cliente plena confianza en los diseños elaborados.

Control de lo suministrado externamente:

Procalidad SA en aras de establecer los controles necesarios para que los procesos, productos y servicios suministrados externamente, cumplan con los requisitos necesarios ha establecido un proceso de gestión de proveedores en el cual se incluyen los criterios de selección y evaluación de proveedores; en donde se tienen en cuenta aspectos como: experiencia, calidad de sus productos o servicios, capacidad para cumplir con los requisitos de calidad exigidos por la organización y el cliente y el insumo o servicio a suministrar; como se puede observar en los siguientes enlaces:

- Ficha de proceso gestión de proveedores 

- Formato de selección de proveedores 

- Formato de evaluación de proveedores 

Adicional a lo anterior cabe descartase que por las características de la organización se considera necesario evaluar la satisfacción de nuestros proveedores tecnológicos ya que a su vez son aliados en nuestro negocio, es por ello que se ha diseñado una encuesta de satisfacción orientada a conocer que tan satisfechos están estos como aliados de negocios de nuestra organización, como se observa en el siguiente enlace:



Ecuesta a Aliados
de Negocios

Producción y Provisión del Servicio:

La producción y la prestación del servicio se centra en la unidad de negocio de consultoría y de Fábrica de BI, ambas unidades se enfocan en dicha actividad a través de diferentes metodologías las cuales se describen en detalle en la ficha FO-03, en donde se detalla como:

- Las condiciones controladas de los procesos.
- Las variables y parámetros que tendrán incidencia en los diferentes procesos.
- La capacidad de los procesos.
- El control de la ejecución de los diferentes procesos incluye las siguientes actividades:
    - Estudio y evaluación de las especificaciones aplicables a cada proyecto.
    - Selección del personal adecuado.
    - Inclusión de actividades de seguimiento y medición.
    - Identificación y seguimiento de las variables y parámetros de los procesos para asegurar la calidad del servicio prestado.
    - Identificación y seguimiento a posibles riesgos y a su mitigación.

Todos los servicios parciales y finales resultantes de los procesos necesarios para el desarrollo de los proyectos en Procalidad SA pueden ser verificados a través de los seguimientos y/o de las pruebas: de dichas verificaciones quedara un registro con el visto bueno por parte del cliente como evidencia de la validación de cada fase del proyecto.

Para cada proyecto en particular se establecen los parámetros de medición, control seguimiento y trazabilidad, lo cual permite evidencia de manera puntual los registros en cada fase aplicable al proyecto; cada uno de los servicios prestados por la compañía se le asignara un número de consecutivo, el cual será referenciado en cada documento que se haya establecido como parte del proyecto

para su respectiva identificación; adicional a ello en la Hoja de Ruta, y en la Matriz de Trazabilidad de Requerimientos se podrá realizar trazabilidad de los mismos.

Procalidad SA consiente de la importancia de la protección de la propiedad del cliente, ha establecido políticas y procedimientos con el fin de brindar garantías a la seguridad de la información de sus clientes y demás partes interesadas, como lo estipula tanto en las políticas de la organización como en la legislación aplicable a la misma y en el plan de contingencia de la organización.


Politicas Procalidad


Instructivo Continuidad del Ne

La organización se encarga de que una vez finalice el servicio prestado a sus clientes estos hayan recibido a satisfacción todos los requerimientos que estén contemplados en para cada proyecto en particular, y en conformidad con ello queda constancia en las actas de finalización y cierre.

Liberación de Productos y Servicios:

Conforme con la planificación efectuada para el servicio prestado, en el plan de proyecto correspondiente, la organización efectúa las actividades de seguimiento y medición requeridas para la verificación del cumplimiento de las especificaciones establecidas, manteniéndose registros que demuestren la conformidad de las diferentes actividades; la constancia de ello queda evidenciada en las actas de entregas parciales o finales mediante la firma de recibido por parte del cliente u otra prueba de aprobación del cliente.


Acta de cierre

Control de salidas No Conformes:

En cuanto al control del producto o servicio no conforme, en la ficha del proceso de servicios de consultoría y en la de soporte técnico, se han definido los mecanismos y pasos a seguir con el fin de asegurar que insumos o productos que no cumplen con los requisitos no sean utilizados o entregados.

Los criterios para producto o servicio no conforme descritos en los procesos anteriormente mencionados incluyen los pasos a seguir en el caso de detectar dichos productos; y de las disposiciones de la compañía para prevenir que se vuelvan a presentar las mismas situaciones.

Finalmente con el fin de garantizar que los productos salen en conformidad con los requisitos, está establecida una etapa de pruebas, con el fin de detectar y corregir dichas situaciones, de lo cual quedara la evidencia documentada definida para tal fin.



Bitacora de Pruebas

Evaluación de desempeño

La organización en busca del mejoramiento continuo de su SGC ha desarrollado diferentes métodos de medición, análisis y mejora, con el fin de:

- Demostrar conformidad del servicio.
- Asegurar la conformidad del SGC.
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC
- Lograr la satisfacción del Cliente

Seguimiento, medición, análisis y mejora:

Procalidad es consciente de que las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados; el proceso de toma de decisiones puede ser complejo, y siempre lleva implícito cierto nivel de incertidumbre, con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva.

Es por ello que para demostrar la capacidad de los procesos implementados y el logro de los resultados planificados, la organización ha definido una serie de indicadores los cuales permitirán realizar la medición de dichos procesos, con el fin de implementar las acciones correctivas y/o de mejora necesarias para asegurar el alcance de lo planificado y la conformidad de los servicios del producto, cuando se requiera.

Sin embargo no todas las decisiones son de manera global y hacen referencia a los procesos en sí, sino a la prestación del servicio, es por ello que al momento de efectuar la planificación de cada proyecto en particular, se especifican las actividades de seguimiento y medición que serán aplicadas con el fin de verificar el cumplimiento de las especificaciones establecidas, y mantener los registros que demuestren la conformidad de las diferentes actividades.

La organización sabe que es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas ya que el análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

Es por ello que en Procalidad se han definido medidas como:

- Determinar, medir y hacer el seguimiento de los indicadores clave para demostrar el desempeño de la organización
- Poner a disposición de las personas pertinentes todos los datos necesarios;
- Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos, fiables y seguros;
- Analizar y evaluar los datos y la información utilizando métodos adecuados
- Asegurarse de que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos según sea necesario;
- Tomar decisiones y tomar acciones basadas en la evidencia, equilibrando la experiencia y la intuición.



Analisis de causas y cosecuencias

En cuanto a la satisfacción del cliente en particular es evaluada a través de las manifestaciones de él cliente en las reuniones o los comités de proyectos, las quejas realizadas durante el desarrollo de los proyectos o las posteriores a su entrega, las actas de entrega de productos y la evaluación de la prestación del servicio final a través de las encuestas; una última manera de percibir la satisfacción del cliente son las nuevas oportunidades futuras con el mismo, ya que un cliente satisfecho, continuará desarrollando su negocio contando con nosotros como sus aliados.



Encuesta de Satisfaccion de Clier



Quejas, Reclamos, Sugerencias

Auditoria interna:

En aras de determinar la conformidad Sistema de Gestión de la compañía, y de los demás requisitos tanto los propios de la organización, como los especificados por el cliente o por la ley; Procalidad SA se apoya en las auditorías internas como herramienta, por lo cual ha definido un proceso, unas políticas y unos criterios para la realización de las mismas, el cual se encuentra documentado en la Fichas de proceso correspondiente.



FQ-02- Proceso
Auditorias Internas

Dentro de las especificaciones que se encuentran en el proceso mencionado anteriormente están los que nos permiten establecer la programación y periodicidad de auditorías internas de calidad se establece tomando como base la matriz de programa de auditorías internas, la cual contempla el comportamiento de los procesos vs el grado de importancia que tienen los procesos dentro del SGC.



Matriz
Programacion de Au

Finalmente, ya que dichas auditorias tienen como fin la toma de decisiones basadas en la evidencia para la mejora continua, los resultados de las auditorias son utilizados en la revisión del SGC, para identificar la necesidad de tomar acciones correctivas y de mejoramiento o acciones preventivas para mejorar el SGC.

Revisión por la dirección:

Como parte del proceso de evaluación del desempeño de la compañía, y de las decisiones estratégicas que se basan en la evidencia y en el contexto de la organización, Procalidad SA se apoya en la revisión realizada por la dirección anualmente y de manera planificada.

Es por ello que al momento de realizar dicha revisión se ha preparado previamente la información requerida, como lo es:

- Los cambios detectados en el análisis del contexto de la organización
- Las auditorías realizadas.
- La retroalimentación del cliente.
- La retroalimentación de las demás partes interesadas.

- El desempeño de los procesos.
- El estado de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades detectadas.
- El estado de las acciones correctivas y de mejora.
- Las acciones de seguimiento de revisiones por la Dirección Previas.
- Los cambios que afectan o podrían afectar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Las recomendaciones para la Mejora.
- Los resultados de la revisión por la dirección anterior.



Revision por la direccion

Mejora

Procalidad tiene claro que para tener éxito es indispensable tener un enfoque hacia la mejora continua; la mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

Para el mejoramiento continuo de la organización, el SGC constituye por sí mismo una herramienta para este fin, a través de la planificación, la retroalimentación permanente, las acciones correctivas, la gestión de riesgos y oportunidades, la revisión del sistema por la Dirección, el seguimiento a los indicadores tanto de los objetivos de calidad como de los procesos y las auditorías internas y externas, todo esto para verificar la eficacia del Sistema y tomar las acciones necesarias para modificar documentos, asignar recursos, modificar métodos y procesos para garantizar el mejoramiento continuo.

Finalmente la mejora no se logra solo con buscar oportunidades de mejora sino con corregir aquellas cosas que se detectan como no conformidades y que impiden que los servicios se presten con la calidad requerida por la organización, y que dificultan que la organización alcance sus objetivos.

Es por ello que ha identificado las principales fuentes y la manera de reaccionar ante la detección de acciones correctivas y de mejora; las cuales se

han documentado en la ficha de proceso de mejora de la organización, y se recogen por medio un formato de detección de situación y se administran para realizar el seguimiento a la mejora.


Formato para Acciones


Administracion de acciones

Procalidad SA está comprometida con la mejora, tanto de la organización como de sus partes interesadas, y por ende es una organización en constante evolución.

8.4.2.2 Listado de documentación anexa

Como se mencionó al comienzo del capítulo de documentación del SGC. Al realizar el presente proyecto se diseñaron diferentes formatos y documentos para el sistema de gestión de la compañía.

A continuación se enlistan dichos documentos los cuales se presentaran de manera anexa al presente proyecto:

- Anexo 6. Información documentada
- Anexo 7. Análisis del sector - Procalidad
- Anexo 8. Políticas Procalidad
- Anexo 9. Ficha de Proceso Gerencial
- Anexo 10. Ficha de Proceso Gestión Comercial
- Anexo 11. Ficha de Proceso Arquitectura
- Anexo 12. Ficha de Proceso Servicios de Consultoría
- Anexo 13. Ficha de Proceso Servicio al cliente
- Anexo 14. Ficha de Proceso Gestión Talento Humano
- Anexo 15. Ficha de Proceso Gestión de Proveedores
- Anexo 16. Ficha de Proceso Gestión Financiera
- Anexo 17. Ficha de Proceso Control y Mejora
- Anexo 18. Ficha de Proceso Auditorias
- Anexo 19. Perfiles de Cargos y Competencias
- Anexo 20. Administración de acciones emprendidas por la organización
- Anexo 21. Matriz Relacional de Objetivos e Indicadores
- Anexo 22. Encuesta de clima organizacional * formato: formulario de Google
- Anexo 23. Encuesta de satisfacción de clientes
- Anexo 24. Revisión por la dirección
- Anexo 25. Plan de desarrollo
- Anexo 26. Plan de cuentas
- Anexo 27. Plan de gestión de proyectos
- Anexo 28. Selección de proveedores
- Anexo 29. Evaluación de proveedores

- Anexo 30. Bitácora de pruebas
- Anexo 31. Acta de cierre
- Anexo 32. Listado maestro de documentos
- Anexo 33. Reporte de no conformidades
- Anexo 34. Análisis de causas y consecuencias
- Anexo 35. Encuesta de satisfacción a aliados
- Anexo 36. Matriz programación de auditorias
- Anexo 37. Quejas, reclamos y sugerencias

Varios de e estos anexos se encuentran adicionalmente enlazados dentro del manual del sistema de gestión; El objetivo con vincular los documentos en el Manual del sistema es tener un documento interactivo que contenga las respuestas actualizadas con respecto al cumplimiento de la norma e la organización.

8.5 SENSIBILIZACIÓN DEL DISEÑO.

La toma de conciencia al respecto de la importancia del sistema de gestión de calidad es una parte indispensable del presente proyecto; en el momento en el que los miembros de la organización, principalmente los directivos y demás líderes, comprendan el impacto del sistema de gestión de calidad dentro de la organización y como este les ayudara al cumplimiento de los objetivos y a la mejora continua de la misma, se encontraran listos para implementar el sistema que se ha diseñado en el presente proyecto.

Es por ello que durante el proceso de recolección de la información con la dirección y los demás líderes de la organización, se avanzó en el proceso de toma de conciencia con respecto al sistema de gestión de calidad y los cambios que requiere el sistema que manejan en este momento para que cumpla tanto con los requisitos establecidos en la NTC ISO 9001:2015 como con las expectativas de la organización y demás partes interesadas.

Por último, luego de la culminación del diseño se realizó una reunión con los todos los directores y líderes de la organización en donde se socializaron los resultados del presente proyecto; En esta ocasión se efectuó una encuesta para evaluar el nivel de comprensión y aceptación del diseño por parte de la compañía.

A continuación, se detallan las preguntas que se realizaron, estas se dividen en dos secciones una orientada a los numerales comunes en todos los procesos, y la segunda parte del cuestionario se ajusta a los cambios particulares a los que se verán enfrentados los procesos de la compañía en el momento de la implementación y mantenimiento del sistema.

Las preguntas de tipo genérico se encuentran detalladas en la tabla 13, estas se realizaron a todos los responsables de procesos de la organización.

Tabla 13. Encuesta Sensibilización-Sección genérica

Preguntas Generales	
Pregunta	
1.	¿Porque es importante tener en cuenta el contexto de la organización al momento de establecer el sistema de gestión de la organización?
2.	¿Quién es responsable por fomentar el compromiso con la calidad en la organización?
3.	¿Porque se debe hacer énfasis en la gestión de riesgos?
4.	¿Cuál es el objetivo de tener procesos de revisión y auditoria?
5.	¿Qué característica del diseño propuesto para la información documentada le parece más relevante o novedoso?

Fuente: Elaboración Propia

Las preguntas que se encuentran detalladas en la tabla 14, están orientadas a los cambios que afectaran los procesos de apoyo de la organización por ende se realizaron a todos los responsables de procesos de apoyo.

Tabla 14. Encuesta Sensibilización-Sección áreas de Apoyo

Preguntas a responsables de Procesos de Apoyo	
Pregunta	
1.	¿Cómo se garantizaría que el personal cuente con las competencias requeridas?
2.	¿Cómo gestionar el conocimiento en la organización?
3.	¿Qué método utilizar para que el personal tenga claro los canales de comunicación?
4.	¿Qué falencias se busca superar con el rediseño realizado a los procesos de apoyo?
5.	¿Cuál considera será el principal reto a la hora de realizar los ajustes que requiere el proceso a su cargo?

Fuente: Elaboración Propia

Las preguntas que se encuentran detalladas en la tabla 15, están orientadas a los cambios que afectaran los procesos operativos o misionales de la organización por ende se realizaron a todos los responsables de procesos que están involucrados en la prestación del servicio.

Tabla 15. Encuesta Sensibilización-Sección áreas Operativas

Preguntas a responsables de Procesos Operativos	
Pregunta	
1.	¿Con que objetivo se debe realizar la planificación y control operacional?
2.	¿Cuál es la clave al momento de definir los requisitos de los productos y servicios?
3.	¿Por qué es importante tener controles en el proceso de diseño y desarrollo?
4.	¿Con respecto al área de arquitectura, porque es clave dentro de los procesos operativos de la organización?
5.	¿Cómo se relaciona la gestión del conocimiento y los procesos operativos de la compañía?

6.	¿Cuál considera será el principal reto a la hora de realizar los ajustes que requiere el proceso a su cargo?

Fuente: Elaboración Propia

Estas preguntas fueron realizadas y socializadas dentro del equipo directivo de la organización quienes se encargaran de la implementación y divulgación de la información en el momento que consideren oportuno.

La encuesta se realizó a los 9 responsables de procesos que se encuentran definidos dentro de la organización; las respuestas a la misma se encuentran consolidadas en el Anexo 38. Resultados Sensibilización

De los resultados obtenidos se puede concluir que a manera general los líderes de la organización comprenden que la definición del contexto de la organización es la base para definir el sistema de gestión y que es responsabilidad de ellos el fomentar el compromiso con la calidad al interior de la organización; se observa que el grupo reconoce la gestión de riesgos como una herramientas de planeación y contingencia ante posibles eventualidades y que las revisiones y auditorias son herramientas de verificación del cumplimiento de los objetivos y lineamientos de la compañía.

De la sección orientada a los procesos de apoyo y a los cambios que debe realizar la organización se observa que se tiene claridad respecto a la importancia de la definición de las competencias y del seguimiento que permita evaluar su cumplimiento, en cuanto a gestión del conocimiento se presentan dos enfoques uno orientado a las lecciones aprendidas y el otro al desarrollo del personal siendo la gestión del conocimiento el punto al que más consideran se debe le debe dar relevancia desde su perspectiva de apoyo a la compañía; también apoyan las mejoras sugeridas en cuanto a definición de requerimientos en la gestión de proveedores y la inclusión del proceso financiero en el panorama de los procesos de la compañía.

Finalmente en cuanto a los procesos misionales de la compañía se reconoce la planificación y el control de la operación como fuente de mitigación y seguimiento a posibles riesgos, se mantiene en que es importante la definición de los requisitos de los productos y servicios solicitados por los clientes, reconoce que tiene falencias en algunos controles sobre el diseño y desarrollo y por ello consideran relevante la figura dada al área de arquitectura quien tomara gran parte de la responsabilidad técnica del diseño de los productos y servicios y como fuente de conocimiento y experiencia siendo este uno de los principales retos en las diferentes perspectivas de los procesos operativos.

En conclusión, el grupo es consciente de las falencias que tiene el sistema de gestión actual de la compañía y como con los planteamientos que trae la norma ISO 9001:2015 impulsaran a la organización hacia el mejoramiento continuo y el

cumplimiento de sus metas organizacionales. Ahora son conscientes que está en sus manos la implementación del sistema bajo estos lineamientos.

9. CONCLUSIONES

Se diseñó el sistema de gestión de calidad para la empresa Procalidad SA, el cual consta de una guía para mantener un sistema y la documentación del mismo, la base utilizada para diseñar este sistema fue la norma NTC ISO 9001 versión 2015, y el conocimiento de la organización.

La evaluación realizada al sistema de gestión de calidad actual de Procalidad SA, fue utilizada como punto de partida para que el diseño propuesto satisfaga las necesidades actuales de la organización y de los requerimientos establecidos en la NTC ISO 9001 versión 2015; dentro de los aspectos más relevantes que concluyó este diagnóstico son las debilidades detectadas en el sistema de gestión actual de la compañía que a su vez coinciden con algunos de los aspectos que busca fortalecer la norma en su versión del 2015 dentro de estos se encuentran: la planificación, el compromiso, la gestión de riesgos y oportunidades y el análisis de las situaciones que afectan a la organización.

Es importante recalcar que el hecho de elaborar un plan para realizar el diseño del sistema de gestión de calidad de Procalidad SA cumplió con dos objetivos el primero de ellos plantar las bases para que se realice la transición entre un sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001 en su versión del 2008 a la del 2015 y el segundo fomentar la planeación al interior de la organización además de contar con herramientas de seguimiento y medición para la consecución de los objetivos del proyecto y con planes de respaldo en caso de presentarse alguna eventualidad, demostrando así la importancia de la planificación.

Se ejecutó el plan de transición de la manera como se diseñó en el presente proyecto y tal como fue previsto se materializo el riesgo relativo a la indisponibilidad de los líderes de la organización sin embargo, por decisión de la misma se aplazó el proyecto por mes y medio, posterior a ello de manera preventiva para que el riesgo no continúe afectando el proyecto se realiza el plan previsto ante esta situación y de esta manera el proyecto continua con los resultados y comportamiento previstos; obteniendo una guía para la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad además de la documentación del mismo bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015 y de la situación conocida de la organización.

Finalmente, se sensibilizo ante la dirección y los responsables de los procesos de la compañía los resultados del trabajo realizado, de ahí que los mismos adquirieron conciencia acerca de las falencias actuales de su sistema de gestión y de cómo al implementar la propuesta planteada en el presente trabajo, le permitirá a la organización superar dichas debilidades y al mismo tiempo cumplirá con los requisitos establecidos por la NTC ISO 9001 versión 2015; pero principalmente al

efectuar dichos cambios encaminara a la compañía hacia el cumplimiento de sus objetivos en un ciclo de mejora continua.

Cabe resaltar que a la fecha la organización aún no ha tomado una decisión respecto a la fecha y periodos durante los cuales se realizara la transición de su sistema de gestión de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

_____. *10 pasos para realizar la transición ISO 9001:2008 a la nueva versión de 2015. ISOTools Excellence. 2015.* (s.f.).

BELOW, Patric J.; MORRISEY, George L.The executive Guide to Strategic Planning.___.USA:Jossey-Bass Inc. Publishers,1987. (s.f.).

BSI,Group. ISO 9001 guía de transición. [en línea]._____.España, 2014. [citado el 10 de Agosto de 2016]. Disponible en internet: http://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-ES/Documentos%20tecnicos/Revisiones%20ISO/ISO%209001/ISO-9001-guia%20de%20transicion.p. (s.f.).

FLEITMAN, Jack. Negocios Exitosos.____. McGraw Hill,2000. (s.f.).

ICONTEC. (2015.). *Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario . .*

ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Quinta actualización._____.2015. (s.f.).

NOGUEZ, Víctor. ISO 9001:2015 "El Futuro de la calidad". 2015. (s.f.).

TORRES, Cesar. BERNAL, Augusto. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades.____Colombia:Pearson,2006. (s.f.).

TRONCOSO, Eduardo. Área Empresa. [en línea]. Educaindevso. [citado el 01 de Marzo de 2017].Disponible en internet: http://www.educaindevso.com/inicio/area-empresa.html. (s.f.).