

UNIVERSIDAD DE CUENCA



**FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TITULO:

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD, ISO 9001:2008, EN LA EMPRESA
“ACRISOLAR CIA. LTDA.”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL.**

AUTOR:

DANIEL EDUARDO PATIÑO TORRES

DIRECTOR:

ING. MILTON FRANCISCO BARRAGÁN LANDY

**CUENCA – ECUADOR
2015**



RESUMEN.

La alta competencia que se ha generado en los últimos años a nivel mundial, con las caídas de las barreras comerciales, legales, políticas, tecnológicas, de comunicación, entre otras, que actualmente se refleja en economías totalmente globalizadas, ha obligado a los diferentes países y a sus entidades empresariales a realizar mejoras continuas mediante la generación de ideas que involucren cambios que se reflejen en un manejo de sus recursos con eficiencia y eficacia, direccionados prioritariamente a la satisfacción de las necesidades y/o requerimientos del cliente. Dentro de este contexto, de acuerdo a opiniones de varios actores del comercio internacional (Pro Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones - Guía de certificaciones internacionales), se puede afirmar que aunque el cumplimiento de normas internacionales no es de carácter obligatorio, se ha convertido en un requisito indispensable para ingresar a varios mercados tanto nacionales como internacionales.

El presente trabajo de tesis coadyuva a las intenciones estratégicas de la Alta Dirección de la empresa Consultora ACRISOLAR CÍA. LTDA., a través de la implementación de su sistema de gestión de la calidad en base a los requisitos internacionales ISO 9001:2008, para lo cual se ha planteado realizar un análisis general de las condiciones actuales de la empresa, organizar de forma coherente y eficiente los procesos y actividades que realiza, establecer las funciones, responsabilidades y el nivel de competencia del personal y establecer herramientas administrativas amigables, acordes a la estructura empresarial que permitan asegurar la revisión, medición y mejora del sistema de gestión de la calidad.

Palabras claves: Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, Norma ISO 9001:2008, Mejora Continua.



ABSTRACT.

The high competition that has arisen worldwide in recent years, with the fall of barriers like; commercial, legal, political, technological, communication, among others, has created fully globalized economies and has forced countries and their business to adopt a scope of continuous improvement through the generation of ideas that involve changes that are reflected in managing resources efficiently and effectively, primarily addressed to the satisfaction of needs and requirements of the customers. Within this context, and according to opinions of various actors of the international trade (PRO ECUADOR, Institute for the Promotion of Exports and Investments - Guide of international certifications), it can be stated that although compliance with international standards is not mandatory, this has become an indispensable requirement to enter to various national and international markets.

This thesis contributes to the strategic intentions of the Top Management of the consulting company ACRISOLAR CÍA. LTDA., through the implementation of its quality management system based on the international requirements of the standard ISO 9001:2008, for which it has been proposed to conduct a comprehensive analysis of current business conditions, coherently and efficiently organize the company's processes and activities, establish responsibilities and level of competence of the staff and, design and apply friendly management tools, all of this aligned with the business structure that can ensure the review, measurement and improvement of the quality management system.

Key Words: Implementation of the Quality Management System, ISO 9001:2008 Standard, Continual Improvement.



ÍNDICE

Resumen	2
Abstract	3
Índice	4
Índice de figuras	6
Índice de tablas	7
Cláusula de derechos del Autor	8
Cláusula de propiedad Intelectual	9
Dedicatoria	10
Capítulo I.	1. INTRODUCCIÓN 11
	1.1. Justificación 11
	1.2. Antecedentes de la empresa 12
	1.2.1. Reseña empresarial 12
	1.2.2. Estructura empresarial 13
	1.2.3. Servicios y clientes 14
	1.3. Planteamiento del problema 15
	1.3.1. Impacto Social 16
	1.3.2. Impacto Económico - Productivo 17
	1.4. Objetivo general 18
	1.5. Objetivos específicos 18
	1.6. Alcance 19
	1.7. Limitaciones 19
Capítulo II.	2. MARCO TEÓRICO 20
	2.1. Evolución histórica del concepto de la calidad 20
	2.2. Los Sistemas de Gestión de la Calidad 22
	2.3. Sistemas de gestión de la calidad en las PYMES 25
	2.4. Beneficios de adoptar un sistema de gestión de la calidad	28
	2.5. Sistemas de gestión basados en la norma ISO 9001 30
Capítulo III.	3. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD S.G.C. EN ACRISOLAR CÍA. LTDA. 38
	3.1. Evaluación y diagnóstico 38
	3.1.1. Resultados del diagnóstico 39



	3.2. Planificación y organización	45
	3.3. Sensibilización	50
	3.4. Conformación de la Filosofía Empresarial	51
	3.4.1. Plan estratégico de la empresa – Matriz FODA ...	53
	3.4.2. Filosofía estratégica del S.G.C.	54
	3.4.3. Mapa de procesos de la organización	55
	3.4.4. Objetivos de la Calidad	57
	3.4.5. Organigrama funcional	58
	3.5. Implementación del sistema de gestión	59
	3.6. Revisión por la Dirección	70
	3.7. Evaluación final de la implementación del sistema	74
	3.7.1. Resultados de la evaluación final	74
Capitulo IV.	4. CONCLUSIONES	80
	5. RECOMENDACIONES	82
	6. GLOSARIO	83
	7. BIBLIOGRAFÍA	85
	8. ANEXOS	87



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Funcional de la empresa Acrisolar	14
Figura 2 Modelo de un sistema de gestión basado en procesos	35
Figura 3 Gráfico de resultados de la Auditoría de Diagnóstico	45
Figura 4 Fotografías de los Talleres Gerenciales y de Socialización de Acrisolar ...	51
Figura 5 Matriz FODA de la empresa Acrisolar	53
Figura 6 Filosofía del S.G.C. de la empresa Acrisolar	55
Figura 7 Mapa de procesos de la empresa Acrisolar	56
Figura 8 Objetivos de la Calidad de la empresa Acrisolar	57
Figura 9 Organigrama Funcional de la empresa Acrisolar	59
Figura 10 Programa Anual de Revisión del S.G.C. de Acrisolar	61
Figura 11 Fotografías y Acta de reunión del lanzamiento de la Filosofía Estratégica	63
Figura 12 Programa de mantenimiento de infraestructura crítica	64
Figura 13 Resultados del Indicador de Satisfacción del Cliente de Acrisolar	67
Figura 14 Resultados de los indicadores de gestión de Acrisolar.....	68
Figura 15 Gráficos de los indicadores de gestión de Acrisolar	69
Figura 16 Registros de la primera Revisión por la Dirección	71
Figura 17 Gráfico de resultados de la Evaluación final al SGC de Acrisolar.....	73
Figura 18 Gráfico de resultados de la Evaluación final al SGC de Acrisolar.....	75



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evolución de los conceptos de la Calidad	21
Tabla 2 Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño	26
Tabla 3 Participación de las PYMES en el Ecuador (2008).....	26
Tabla 4 Sinopsis de la familia de normas ISO 9000	32
Tabla 5 Estructura de la norma ISO 9001:2008	34
Tabla 6 Criterios de cumplimiento frente a los requisitos ISO 9001.	39
Tabla 7 Resultados de la auditoría de diagnóstico de la empresa Acrisolar	44
Tabla 8 Costeo de la implementación en Acrisolar	47
Tabla 9 Plan de Implementación del Sistema de gestión de la Calidad	49
Tabla 10 Resultados de la evaluación final al SGC ISO 9001 de la empresa Acrisolar	79



Yo, DANIEL EDUARDO PATIÑO TORRES, autor de la tesis "IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, ISO 9001:2008, EN LA EMPRESA ACRISOLAR CIA. LTDA.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Industrial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 10 de abril de 2015.



Daniel Eduardo Patiño Torres

C.I: 010350926-1



Yo, DANIEL EDUARDO PATIÑO TORRES, autor de la tesis "IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, ISO 9001:2008, EN LA EMPRESA ACRISOLAR CIA. LTDA.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 10 de abril de 2015.



Daniel Eduardo Patiño Torres

C.I: 010350926-1



DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a:

María José, motor de mi vida, amiga, compañera y esposa. Te amo.

Mi Madre, para ti que siempre tuviste tus brazos abiertos y tu corazón lleno de amor. Has dado todo por mí sin pedir nada a cambio, gracias mil. Dios te Bendiga.

Mi Padre, mi referencia de dedicación, esfuerzo, profesionalismo;
mi modelo a seguir, gracias por tu comprensión.

Mi hermano Cristian, un ejemplo de disciplina y motivación personal,
gracias por tu apoyo incondicional.

Mi hermanita, Taty, la dulzura y ternura de mi vida. Es grande mi
admiración por ti, gracias por enseñarme a amar y perdonar.



IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, ISO 9001:2008, EN LA EMPRESA “ACRISOLAR CIA. LTDA.”

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. JUSTIFICACIÓN.

La alta competencia que se ha generado en los últimos años a nivel mundial, con las caídas de las barreras comerciales, legales, políticas, tecnológicas, de comunicación, entre otras, que actualmente se refleja en economías totalmente globalizadas, ha obligado a los diferentes países y a sus entidades empresariales a realizar mejoras continuas mediante la generación de ideas que involucren cambios que se reflejen en un manejo de sus recursos con eficiencia y eficacia, direccionados prioritariamente a la satisfacción de las necesidades y/o requerimientos del cliente.

Dentro de este marco, las empresas y su fuerza laboral, sus colaboradores, deben adaptarse a los nuevos cambios y retos comerciales, pues la necesidad de satisfacer plenamente a los consumidores o usuarios de bienes y servicios con productos de óptima calidad y al coste que fija el mercado; son los objetivos a lograr.

Para ACRISOLAR CÍA. LTDA., empresa familiar, la decisión está tomada, ya que siendo una empresa cuencana, cuya razón de ser es velar por el fortalecimiento empresarial de la región y el país a través del diseño y desarrollo de programas de asesoría y capacitación en los diferentes campos de la Gestión Administrativa, enfocados principalmente a la implementación y el mejoramiento continuo de los sistemas según los modelos normativos ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO



22000, entre otros; el no poseer un sistema de gestión de la calidad fundamentado, implementado y certificado, menoscaba su credibilidad e imagen institucional; además de disminuir su velocidad de respuesta, su productividad y en definitiva su competitividad comparada con los favorables resultados que ha conseguido con sus clientes y no así, en su propia estructura organizativa. Por esta razón la adopción de un sistema de gestión de la calidad se observa como el camino a seguir por la Alta Dirección de la empresa, motivada además por las firmes intenciones de desarrollar un sistema de mejora continua que propicie una guía de actuación clara y definida al personal sobre aspectos específicos de los procesos, actividades y controles que se desarrollen a fin de cumplir con las especificaciones de sus clientes y procurar el logro de los objetivos empresariales.

1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

1.2.1. RESEÑA EMPRESARIAL.

ACRISOLAR CIA. LTDA., es una institución privada constituida el 12 de diciembre de 1994, con la visión de prestar servicios de consultoría y asistencia técnica, inicialmente en ISO 9000/94 Sistema de Gestión de la Calidad y QS 9000 Sistema de administración de la calidad esencial para los proveedores de partes de producción, materiales y servicios a la industria automotriz, teniendo como objetivo principal diseñar e implementar sistemas de gestión basados en normas internacionales a empresas de manufactura principalmente, tanto del sector público como privado.



Con este enfoque y sin una declaración formal de su filosofía empresarial, misión, visión y política de la calidad, actualmente está dedicada al fortalecimiento institucional y empresarial a nivel local y nacional, a través de sus programas de asesoría, asistencia técnica y capacitación en los diferentes campos de la gestión administrativa y en temas transversales a la operación, control y productividad de las entidades empresariales, con asesores, consultores y docentes con una alta formación académica y vasta experiencia en las áreas de su especialización, las que aplicadas con metodologías basadas en la gestión por procesos y el “aprender haciendo”¹, han generado resultados positivos en las empresas a las que se ha tenido la oportunidad de servir satisfactoriamente.

1.2.2. ESTRUCTURA EMPRESARIAL.

ACRISOLAR CIA. LTDA., dentro del marco de clasificación de las empresas propuesta por la Superintendencia de Compañías y el INEC², se cataloga como una Microempresa dentro de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas). Con esta premisa, es normal suponer que su estructura organizacional sea pequeña y tenga funciones cruzadas o exista una polivalencia dentro de sus colaboradores, que generen conflictos organizacionales a su interior. ACRISOLAR, cuenta con un total de cinco trabajadores que incluyen el cargo del Gerente General de acuerdo al siguiente organigrama.

¹ Jerga o expresión coloquial que indica que el practicar o aplicar una metodología permite fortalecer el conocimiento teórico adquirido sobre la misma.

² SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). *Resolución SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01*. Quito. INEC. (Mayo de 2011). www.inec.gob.ec.

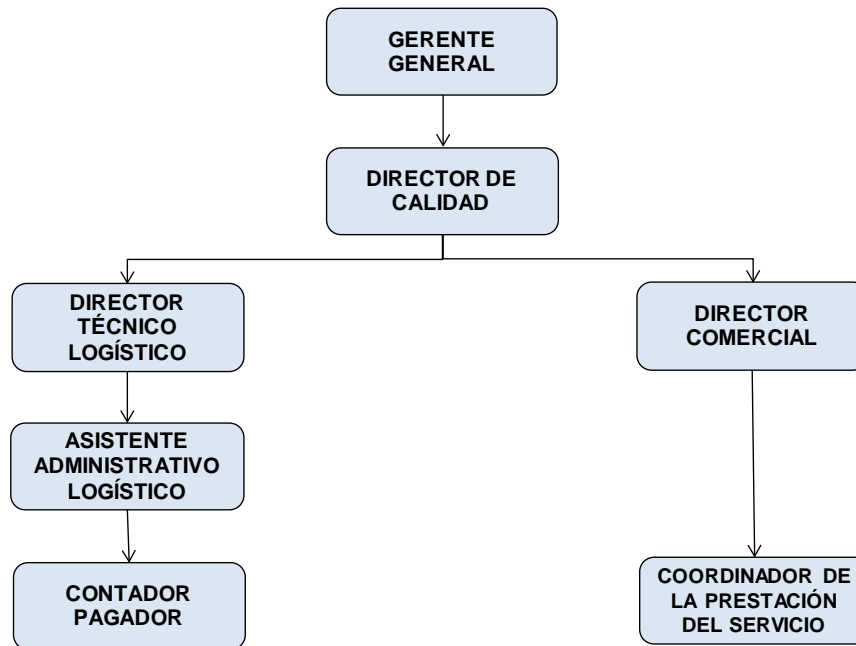


Figura 1: Organigrama Funcional de la empresa Acrisolar
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor

1.2.3. SERVICIOS Y CLIENTES.

ACRISOLAR CÍA. LTDA., brinda servicios de asesoría, consultoría y soporte técnico en la implementación de sistemas de gestión relacionados a los requisitos internacionales ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000, RS10 – ISO 26000, entre otros como planeación estratégica, buenas practicas de manufactura - (BPM), investigación de mercados, estudios de satisfacción del cliente, auditorias internas, etc. Adicionalmente y dentro de su portafolio de servicios, ha incluido una amplia gama de cursos y talleres de formación en temas transversales a sus programas de asesoría, tales como: liderazgo, trabajo en equipo, coaching, cuerdas, motivación y comunicación, sistemas integrados de gestión, formación de auditores Internos, training for trainers, prevención de riesgos laborales, mantenimiento productivo total y atención al cliente.



La amplia experiencia con la que cuenta en el campo de la gestión empresarial bajo los lineamientos de las normas ISO y estándares OHSAS, ha contribuido a la implantación y mejora de sistemas de gestión de la calidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional, permitiendo a empresas tales como: La Compañía Ecuatoriana del Caucho, Graitman Cía. Ltda., Austromar S. A., Chivit Ecuador, Vanderbilt, Plantaciones Malima, Emac EP, entre otras, que forman parte de sus clientes, obtengan la certificación de sus sistemas con organismos externos competentes como el Instituto Colombiano de Normas Técnicas - (ICONTEC) y Bureau Veritas; reconocidos internacionalmente por su valioso aporte en el desarrollo de la excelencia empresarial.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Como ya se ha mencionado, la posición e imagen empresarial, la productividad, la organización y estandarización de sus procesos, la necesidad de definir eficaces canales de comunicación, y la falta de funciones y responsabilidades claras del personal que permitan cumplir adecuadamente con las especificaciones de sus clientes y procurar el logro de los objetivos empresariales, son los principales problemas que se pretenden solventar con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad - (SGC). Para ello y dentro de este planteamiento, se orienta la agrupación de estos problemas en dos factores importantes considerados de impacto por la Gerencia de ACRISOLAR CÍA. LTDA.



1.3.1. IMPACTO SOCIAL.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad – (SGC), si bien es una decisión estratégica de la Alta Dirección con un enfoque primordial al cliente; no se llevaría a cabo y no se lograría mantener si es que no se sustentara en la absoluta participación y compromiso del personal que conforma la organización. Adicionalmente la necesidad de definir roles, responsabilidades y perfiles que permitan un orden jerárquico, funcional y administrativo eficiente, evidencia la indudable participación del personal como línea base para la implementación del SGC de la organización; en la estructuración de su documentación y adecuación de los procesos y más aún, siendo ACRISOLAR CÍA. LTDA., una microempresa familiar. Por lo tanto se pretende dar a los colaboradores de la empresa, no solo un punto de vista reglamentario o normativo, si no más bien de toma de conciencia y de su empoderamiento gracias a la comprensión y participación en el proceso de implementación y en la gestión administrativa del negocio, buscando como resultado el bienestar, estabilidad y sentido de pertenencia para con la organización. Estas acciones repercutirán en el ambiente laboral de forma positiva y de alguna manera en el comportamiento de los empleados dentro de la sociedad, considerando implícitos los principios de Responsabilidad Social Empresarial que se manejan hoy en día, los mismos que conducen a las entidades productivas a actuar de tal manera que el desarrollo organizacional se logre en equilibrio con su personal, sus cargas familiares y la comunidad en general.



1.3.2. IMPACTO ECONÓMICO – PRODUCTIVO.

Para la empresa consultora ACRISOLAR CÍA. LTDA., la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, en primer lugar, supone una inversión como herramienta de gestión para mejorar constantemente el desempeño de los procesos, la competencia del personal y en general la capacidad operativa empresarial, utilizando y optimizando los recursos humanos y de capital disponibles, orientados a alcanzar metas amplias tales como, mejorar los costes, mejorar la calidad en sus procesos y productos, aumentar la participación en el mercado y procurar un crecimiento o rentabilidad para la organización.

Dentro de este enfoque, la gestión de la calidad será una estrategia destinada a servir a la Gerencia para lograr una mayor competitividad y rentabilidad, impulsando y mejorando todos los aspectos del negocio. En ACRISOLAR CÍA. LTDA., la rentabilidad, contabilidad de costos y análisis financieros, han sido temas de fuertes polémicas y desacuerdos por la deficiente información que han sustentado estos parámetros debido a un manejo asistemático, carente de una metodología documentada e implantada; otra razón que impulsa sostener que la implementación del SGC. permitirá la generación de la información necesaria y a tiempo para analizar, determinar, y obtener decisiones acertadas para la consecución de los objetivos económicos, a través de objetivos específicos dentro de sus procesos.



1.4. OBJETIVO GENERAL.

* Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que satisfaga las necesidades de ACRISOLAR CÍA. LTDA., tomando como referencia la norma técnica ISO 9001:2008.

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

* Realizar un análisis general de las condiciones actuales de la empresa ACRISOLAR CÍA. LTDA., en relación a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

* Organizar de forma coherente y eficiente los procesos y actividades que realiza la organización.

* Determinar las necesidades de los clientes de ACRISOLAR CÍA. LTDA.

* Establecer las funciones, responsabilidades y el nivel de competencia del personal de ACRISOLAR CÍA. LTDA.

* Estructurar el Manual de la Calidad de ACRISOLAR CÍA. LTDA.

* Definir las variables e indicadores que permitan identificar la mejora de los procesos del sistema a través de la medición, control y análisis de datos para la toma de decisiones.

* Establecer herramientas administrativas amigables, acordes a la estructura empresarial que permitan asegurar la revisión, medición y mejora del sistema de gestión de la calidad.

* Asegurar la participación del personal en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de promover la toma de conciencia.



1.6. ALCANCE.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 se realizará en la empresa ACRISOLAR CÍA. LTDA., en la prestación de servicios de asesoría, consultoría y capacitación, comprendiendo todos sus niveles jerárquicos y las actividades internas requeridas para cumplir con su razón de ser y con los requisitos contenidos en la NT ISO 9001:2008 que aplique a cada proceso identificado durante la implementación del sistema, teniendo como enfoque principal el manejo del ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar)³.

1.7. LIMITACIONES.

Dentro del marco de aplicación de la presente tesis, y resultado de un análisis vinculado a la situación actual de la empresa, se han determinado las siguientes limitaciones que podrían interferir en el cumplimiento de los objetivos propuestos:

1. Falta de asignación de recursos para la implantación del sistema de gestión, dada la pequeña estructura empresarial.
2. Falta de tiempo asignado a la implementación del sistema por parte del personal, relacionada a la carga operativa que se tiene dentro de la empresa.
3. La metodología aplicada para la implementación del sistema y la definición de su alcance, que podría verse desalineada a la ideología establecida por la experiencia de sus Directivos en el ámbito de los modelos normativos ISO 9001, que podría generar conflictos en los criterios de implementación.

³ El ciclo PHVA o ciclo de Deming fue dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: Plan, Do, Check, Act.



CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD.

Se han identificado diferentes corrientes y varios autores que han aportado conceptos, metodologías, soluciones y nuevas ideas que han enriquecido los principios de la calidad en su aplicación a los diferentes ámbitos de la empresa y las situaciones cambiantes del mercado. Entre los principales autores y filósofos de la calidad destacan: Shewhart, Crosby, Deming, Juran, Ishikawa, Ohno, Taguchi, Imai y Suzaki. Estas teorías se han desarrollado principalmente en Estados Unidos y Japón, siendo en este último donde se inició la implantación en las empresas de la Calidad Total, su cultura, técnicas y herramientas⁴.

Estos conceptos y enfoques toman a nivel mundial, distintos puntos de análisis y discusión de acuerdo al marco de referencia que se presente, es decir, pueden tomarse como base de análisis el producto, los procesos, los sistemas, el mercado, la empresa como tal; dando así distintas dimensiones del concepto de la calidad y recurriendo a distintos métodos para evaluarla, por lo que, la definición precisa de calidad se vuelve primordial, a efectos de homogeneizar el lenguaje del presente trabajo de tesis y favorecer su aplicación en la empresa.

⁴R.W. Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer. (2001). Quality Progress.



AUTOR	AÑOS	CONCEPTO DE CALIDAD	TEORÍA
WALTER SHEWHART	30's	Estándares de calidad deben ser expresados en términos físicos y características cuantitativamente medibles de los productos.	Ciclo de Shewhart. Tratado estadístico de aplicación a la gestión de la calidad. Gráficos de control. El proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento. Inicio del ciclo PHVA.
EDWARD DEMING	40's	Uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado.	Catorce puntos para la dirección. Que se debe contemplar para la dirección de la empresa. Ciclo (PHVA). Planear – Hacer – Verificar – Actuar.
JOSEPH JURAN	50's	El producto o servicio se adecuan a su uso.	Trilogía de Juran. La planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad son los instrumentos del directivo en la gestión de la calidad.
KAORU ISHIKAWA	60's	Diseñar, producir y ofrecer un bien o servicio útil, lo mas económico posible y de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente.	Círculos de Calidad. Grupos de voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo.
TAIICHI OHNO	60's	La calidad incluye mejorar los resultados de la empresa con la participación de los empleados a través de la eliminación de todas las tareas o actividades que no aporten valor, especialmente la reducción de inventarios.	Just in Time. Sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y en el momento exacto. También ideó el Sistema Jidohka (automatización), como apoyo al JIT. Desarrollo además el "Kamban" (procedimientos etiquetados en el producto).
GENICHI TAGUCHI	70's	La pérdida que un producto o servicio ocasiona ala sociedad después de haber sido entregado.	Ingeniería de la calidad. Métodos para el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo de eficiencia. DEE. (Diseño estadístico de experimentos)
MASAAKI IMAI	80's	Brindar calidad del producto o servicio a través de la mejora continua y la innovación.	Kaizen. Significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y practica de los principios de mejora continua en la empresa.
PHILIP CROSBY	90's	Conformidad con los requerimientos claramente establecidos (del cliente y del diseño).	Gestión de la calidad. Definición de la calidad, sistema de la calidad, cero defectos y medición de la calidad. Teoría de la No Calidad y el Cero Defectos.
KIYOSHI SUZAKI	90's	Incluir dentro de los parámetros de mejora continua la información necesaria para cada persona en su puesto de trabajo. Las áreas de trabajo deben organizarse como "micro compañías"	Gestión Visual. Es un sistema donde la información necesaria para la gestión operativa esta presente allí donde trabajan la personas. Las áreas de trabajo deben organizare como Microcompañías.

Tabla 1 Evolución de los conceptos de la Calidad

Fuente: Recopilaciones bibliográficas - R.W. Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer. Quality Progress. – Aenor. Calidad Total: Principios y Modelos de gestión.

Elaborado por: Autor



Teniendo presente que la concepción de calidad se ha convertido en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, afectando a todas las personas y a todos los procesos, y mas aún, siendo el objeto de estudio la implementación del sistema de gestión de la calidad en base al modelo ISO 9001:2008, se utilizará en concepto establecido en la norma ISO 9000:2005, numeral 3.1.1. Calidad, “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, y complementando este concepto según la misma norma ISO 9000:2005, numeral 3.1.2. Requisito, “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

2.2. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Partiendo del concepto que brinda la Norma ISO 9000:2005, numeral 3.2.3. Sistema de Gestión de la Calidad “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” y numeral 3.2.8. Gestión de la Calidad, “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”, podemos argumentar que la gestión de la calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de una empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, ligado a la globalización y la posibilidad de variedad en costos, diversidad de productos y servicios, innovadores procesos, etc., son las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna⁵.

⁵ Cesar Camisón, S. C. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid.



Pero un sistema de gestión de la calidad en si, considera en un entorno mas amplio a la definición tradicional de cliente, que normalmente lo identificamos como el que compra o paga por un bien o servicio, es decir, dentro de una misma empresa, el receptor de un bien o servicio, ya sea terminado o semi-elaborado, también puede y debe considerarse un cliente. Con esta misma filosofía puede aplicarse al concepto "proveedor", y ahora también, dentro de la empresa podemos hablar de una relación "cliente-proveedor" continua, donde cada receptor tiene unas necesidades y expectativas, como "cliente interno", que su "proveedor interno" debe satisfacer. Entonces un Sistema de Gestión de la Calidad - (SGC). como concepto, debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, de cada una de las operaciones de la empresa u organización que le permitirán asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento, proporcionándole además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos (procedimiento de acciones correctivas), que incluyen también los recursos, humanos, materiales, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con los objetivos empresariales.

Cuando una empresa decide implantar un sistema de gestión de la calidad, es señal de que la empresa tiene el propósito de permanecer y crecer como organización, ser competitiva, proteger los intereses de los accionistas, cuidar la fuente de trabajo y mejorar la calidad de vida de su personal. La base para diseñar e implantar un SGC es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes internos y externos como se mencionó anteriormente.



Por la experiencia de la empresa objeto de estudio de esta tesis, en la prestación de servicios de consultoría y asesoría, la implantación de un sistema de gestión de calidad supone y requiere, un cambio profundo en todos los niveles organizacionales, que a la postre se convierte en el problema mas grande y de mas difícil manejo en las empresas que inician la implementación o cuentan con un sistema de gestión de la calidad, pues si bien se logran implantar y construir las herramientas con el enfoque teórico para el cumplimiento de requisitos, no se termina de conseguir un cambio integral y profundo, una cultura a nivel de la organización.

El cambio cultural, como variable dentro del concepto del SGC, es uno de los retos mas complicados para una organización y su dirección, puesto que implica no solo cambiar las rutinas organizativas si no las actitudes, los valores y las creencias básicas de la persona. Entre los factores que se deben estudiar para valorar si una organización está lista para el cambio organizativo hacia la calidad, es si todos los empleados y los distintos niveles jerárquicos comprenden la calidad de modo homogéneo. Los esfuerzos de cambio deben ser continuos, propendiendo disipar los temores al cambio y la aplicación consistente de todos los principios de la gestión de la calidad hasta que se convierta en parte indisociable de la forma en que la organización trabaja.⁶

Entonces, buscando la mejor conceptualización, la definición e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad – (SGC) según el enfoque de aseguramiento de la calidad, se basa en las directrices establecidas por los modelos normativos para la gestión de la calidad, siendo el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de gestión de la calidad que la dirección ha adoptado.

⁶ Cesar Camisón, S. C. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid.



Los modelos normativos, son normas comúnmente aceptadas para el diseño e implementación de un SGC que permiten además su certificación tras ser auditado por una entidad acreditada. En definitiva los modelos normativos, son herramientas que permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar los procesos del negocio de una organización. Los SGC según los modelos normativos tienen los siguientes componentes:

- La definición de una serie de procedimientos estandarizados y bien documentados que detallen la coordinación de un conjunto de recursos y actividades para garantizar la calidad de los procesos y la elaboración de un producto ajustado a los requerimientos del cliente.
- La documentación de los requisitos de comportamiento es una Manual de Calidad.
- El cumplimiento de las directrices estipuladas en los procedimientos.⁷

2.3. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS PYMES.

Como se indicó en el Capítulo I, la empresa bajo estudio en esta tesis, dentro del marco de clasificación de las empresas propuesta por la Superintendencia de Compañías y el INEC⁸, se cataloga como una Microempresa dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES); las cuales se definen como unidades económicas de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persiguen obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado. Hoy

⁷ Cesar Camisón, S. C. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid.

⁸ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). *Resolución SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01*. Quito. INEC. (Mayo de 2011). www.inec.gob.ec.



en día dada la importante participación de las PYMES en la economía nacional, estas empresas se deben considerar como punto estratégico para el desarrollo del país, ya que tienen la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y de generación de empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja (Soto, 2003).

Sector	Personal Ocupado	Ingresos
Micro Empresa	1 a 9	Hasta 100.000
Pequeña Empresa	10 a 49	De 100.001 a 1.00.000
Mediana Empresa	50 a 199	De 1.000.001 a 5.00.000
Grande Empresa	200 en adelante	De 5.000.001 en adelante

Tabla 2 Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño
Fuente: INEC. Estadísticas PYMES del Ecuador. www.inec.gob.ec.
Elaborado por: Autor

Según los informes de Coyuntura Económica del Ecuador del año 2008, existen cerca de 15.000 PYMES con un promedio de 22 empleados que se concentran mayormente en las ciudades de Guayaquil y Quito en un 77%, en las provincias de Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a las 17 provincias del país. Entonces es de especial relevancia que las PYMES contemplen la capacidad de responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado nacional e internacional, adaptando sus procesos, sus estructuras y su gestión administrativa que impulsen su calidad en la realización de productos y servicios.⁹

Empresas	% Establecimientos	% Personal Ocupado	Aportación al PIB
PYMES	84.3	37.7	13%
Mediana y Gran Empresa	15.7	62.3	87%

Tabla 3 Participación de las PYMES en el Ecuador (2008)
Fuente: INEC. Estadísticas PYMES del Ecuador. www.inec.gob.ec.
Elaborado por: Autor

⁹ Boni Valladolid Jessenia, Cueva Mendez Vicente, Lucin Murillo Angel. (2009)



Una mirada rápida a los datos estadísticos anteriores supone que la creación de las PYMES ecuatorianas es una constante, aunque pocas logran mantenerse en el tiempo y menor es la cantidad de las que se proyectan a nivel nacional e internacional. Es regla común que en este tipo de empresas, sus colaboradores estén tan ocupados “apagando incendios”¹⁰ que las actividades de planificación, seguimiento y control pasan a un segundo plano, lo cual eventualmente se convierte en la razón del fracaso de la iniciativa, además, “se infiere que sus exportaciones son mínimas dadas las comunes características de este sector, principalmente su baja producción, la capacidad limitada para ofertar productos o servicios, no disponer de información sobre mercados, bajo capital de trabajo, ausencia de tecnología, deficiente control de calidad, entre otras”.¹¹

Dentro de este entorno, y considerando la PYMES de nuestro estudio como una empresa que brinda servicios, y dentro de este particular, que es prácticamente una tendencia que en todos los sectores productivos de la economía se considere el servicio al cliente como un valor adicional; al contrario, donde por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios, razón por la que este tipo de empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la atención y la calidad de los servicios que entrega a los clientes que los compran o contratan; esta calidad, dentro del marco de los Sistemas de Gestión de la Calidad, se fundamentará en la retroalimentación del cliente sobre la percepción de su satisfacción ante el servicio, donde además, son críticas las acciones emprendidas para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos o no conformidades del servicio (Bravo, 2000).

¹⁰ Jerga o expresión coloquial usada en el trabajo para referirse a dar soluciones cortas, parciales o no definitivas a un problema específico.

¹¹ Boni Valladolid Jessenia, Cueva Mendez Vicente, Lucin Murillo Angel. (2009)



Contar con un SGC en base a la norma ISO 9001, facilitará que este tipo de empresas puedan competir con otras de mayor tamaño y capacidad al brindar confianza a sus clientes sobre el hecho de que sus productos o servicios mantienen estándares de calidad, pues es claro que en el medio nacional, hay una relación directa entre el éxito de una pequeña y mediana empresa y su imagen corporativa vinculada a su capacidad de gestión.

Los estándares ISO, al referirse a normas mundialmente aceptadas, facilitan el comercio internacional y obviamente generará un posicionamiento nacional. Bajo esta premisa, cualquier empresa en cualquier lugar del mundo, reducirá sus riesgos en cuanto a comercio se refiere, asegurando además mejorar su estructura organizacional con la herramienta que lleva implícito el modelo ISO 9001, el “Mejoramiento Continuo”¹² lo cual implica la estructuración de metodologías y herramientas de uso sistémico para alcanzar y generar incrementos significativos en la productividad, satisfacción del cliente y otros objetivos que la empresa se haya planteado.

2.4. BENEFICIOS DE ADOPTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad, siempre que se implemente con una base filosófica sustentada en la cultura de la calidad y la participación activa de todos quienes componen la organización, procurará las siguientes ventajas:

- Mejora la calidad de los productos y/o servicios derivados de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.

¹² ISO 9000:2005, numeral 3.2.13. Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.



- Introduce la visión de la calidad en las organizaciones, fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y, exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
- Decrezen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)
- Genera el enfoque claro hacia el cliente y orientación a los procesos dentro de la organización.
- Mayor compromiso de la gerencia con la calidad y mejor toma de decisiones.
- Responsabilidades y autoridades definidas claramente dentro de la organización.
- Condiciones de trabajo mejoradas y aumento de la motivación por parte de los empleados.
- Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- Facilita la salida de los productos/servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.
- Los clientes tienen más confianza en que obtendrán productos conformes a sus requisitos, lo que a su vez redundará en mayor satisfacción del cliente.¹³

¹³ Irwin, J. M. (2002). Gestión. Calidad y Competitividad.



2.5. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADOS EN LA NORMA ISO 9001.

La Organización Internacional para la Estandarización – (ISO) por sus siglas en inglés, es una organización no gubernamental que inicio sus operaciones en el año 1947 en Ginebra (Suiza), posterior a la segunda Guerra Mundial, como resultado del trabajo del Comité Técnico ISO/TC 176 que se creó precisamente con la finalidad de elaborar normas específicas para estandarizar productos, procesos o materiales; la misma que adoptó un enfoque de crear sistemas de gestión aplicables a cualquier organización. La palabra ISO no es un acrónimo de su nombre en inglés, que representa lo que se conoce como “International Organization for Standardization” (IOS), más bien, considerando la tendencia a la estandarización global que propone dicha organización, es que se le asigna la sigla (ISO), vocablo que proviene del griego "iso" que en castellano significa "igual", razón suficiente para que sus fundadores la escogieran para ser usada universalmente¹⁴.

Aunque existen diversos modelos para obtener calidad y excelencia en las organizaciones, incluso considerando que muchos países han creado sus propios modelos, posiblemente el más ampliamente usado ahora mismo en el mundo sea la ISO 9001, con más de 600 mil certificaciones repartidas entre más de 150 países; esto como resultado de la estrategia de algunas empresas que desean insertarse o permanecer en el mercado internacional, ya que esta norma procura un conjunto de beneficios que posibilitan su aplicación de forma más extendida en cualquier organización. Hay que tener en cuenta que son normas internacionales, que no

¹⁴ Normalización, O. I. (2010). *Organismos Nacionales de Normalización en Países de Desarrollo*. Ginebra.



solamente han sido avaladas por los más de 150 países que integran la ISO, sino, que también han sido adoptadas por ellos como propias, por lo que representan el consenso universal de los especialistas del mundo entero sobre el tema, es decir resumen y condensan las más variadas filosofías y herramientas que han probado ser útiles para llevar a cabo la Gestión y Mejoramiento de la Calidad.

La versión de la norma ISO 9001 que se encuentra vigente actualmente es la 2008 y sobre esta, la certificación del sistema es otorgada únicamente por una entidad acreditada mediante un documento con validez legal a nivel mundial, que garantiza que la organización y los servicios o productos que ofrece al mercado, cumplen con estándares internacionales de calidad. En la norma ISO 9001 se han reunido un conjunto de requisitos para que un S.G.C., sea aplicable a cualquier tipo de organización, no importa su tamaño, localización o si pertenece al sector público o privado. El sistema de la calidad basado en ISO 9001 de acuerdo con Elizondo(2000) identifica tres características fundamentales que están presentes en aquellas organizaciones que sobresalen en términos de calidad y desempeño excelente; *primero*, se enfocan en los procesos, lo cual es lógico si consideramos que todos los productos o servicios que lleva a cabo una organización se producen a través de algún proceso; *en segundo lugar*, las organizaciones tiene que estar enfocadas hacia sus clientes, ya que la razón de ser de cualquier organización son sus clientes, en este apartado se incluyen no sólo los clientes externos (quienes adquieren un producto o reciben un servicio), sino también los clientes internos, por lo que las organizaciones tienen que medir periódicamente la satisfacción/insatisfacción de ambos tipos de clientes y finalmente, *en tercer lugar*, estas organizaciones involucran en sus procesos el mejoramiento continuo, es decir,



todas las actividades de la organización deben medirse, analizarse y mejorarse continuamente; un modelo sencillo y popular es el ciclo de mejora continua de Deming conocido como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” o PDCA por sus siglas en inglés¹⁵.

Hoy en día las empresas descubren que adoptar un S.G.C., les ayuda a enfocarse en el cumplimiento de sus objetivos, ya que se dan cuenta que se mejora su capacidad de entender y cumplir plenamente los requerimientos de los clientes en forma consistente, sin embargo, para lograr una adecuada implementación de un S.G.C., deben seguirse las normas y guías de calidad ISO 9001 que contemplan y brindan el marco para documentar en forma efectiva los requisitos establecidos en las especificaciones del producto o servicio.

NORMA	TÍTULO	CONTENIDO
ISO 9000	Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.	Conceptos de un Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.), términos fundamentales usados en la familia ISO y principios de la gestión de la calidad.
ISO 9001	Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.	Requisitos de un S.G.C., con el cual una organización busca evaluar y demostrar su capacidad para suministrar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y los reglamentarios aplicables.
ISO 9004	Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la Mejora del Desempeño.	Directrices para la mejora continua del S.G.C., con el objetivo de mejorar el desempeño de una organización y la satisfacción de los clientes y partes interesadas. Asume una perspectiva más amplia de gestión de la calidad y brinda orientación para mejoras futuras en las organizaciones.
ISO/DIS 19011	Directrices para la Auditoría de Sistemas de Calidad y/o Ambiental.	Orientaciones sobre la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad y/o ambientales, internas o externas, para verificar la capacidad de un sistema para cumplir objetivos definidos.

Tabla 4 Sinopsis de la familia de normas ISO 9000

Fuente: Icontec Internacional

Elaborado por: Autor

¹⁵ Gonzalez Hugo. (2012). Herramientas para la mejora continua.



Estas normas forman un conjunto coherente de normas de S.G.C. que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional. (NT ISO 9001). Además la familia ISO incluye otras directrices, reportes técnicos (TR) y especificaciones técnicas (TS), que se pueden encontrar en la Organización Internacional de Normalización o en el INDECOPI. Específicamente la norma ISO 9001 ha sido revisada y editada ya en cuatro ocasiones. La primera edición de esta norma internacional como se mencionó anteriormente, Sistemas de Administración y Aseguramiento de la Calidad, fue publicada en 1987; la segunda versión se publicó en 1994; la tercera versión se emitió en diciembre del 2000, y en el 2008 se edita la versión más reciente.

a. Estructura y requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

De acuerdo con la Norma ISO, “la dinámica del sistema se refleja en la articulación de cinco procesos: el sistema de administración de la calidad (SAC), responsabilidad de la dirección, administración de los recursos, elaboración del producto o prestación del servicio y medición, análisis y mejora”¹⁶. En todo momento estos cinco procesos se encuentran impregnados dentro de los ocho principios para una cultura de la calidad de acuerdo al enfoque de la Norma ISO 9001:2008.

Estructura básica de la norma ISO 9001:2008:

¹⁶ Paz San Román Alma. (2003)



<p>1. Objeto y campo de aplicación</p> <p>1.1. Generalidades 1.2. Aplicación.</p> <p>2. Referencias normativas</p> <p>3. Términos y definiciones</p>	<p>6. Gestión de los recursos</p> <p>6.1. Provisión de recursos 6.2. Recursos humanos 6.3. Infraestructura 6.4. Ambiente de trabajo</p>
<p>4. Sistema de gestión de calidad</p> <p>4.1. Requisitos generales 4.2. Requisitos de la documentación</p>	<p>7. Realización del producto</p> <p>7.1. Planificación de la realización del producto 7.2. Procesos relacionados con el cliente 7.3. Diseño y desarrollo 7.4. Compras 7.5. Producción y prestación del servicio 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición</p>
<p>5. Responsabilidad de la dirección</p> <p>5.1. Compromiso de la dirección 5.2. Enfoque al cliente 5.3. Política de la calidad 5.4. Planificación 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación 5.6. Revisión por la dirección</p>	<p>8. Medición, análisis y mejora</p> <p>8.1. Generalidades 8.2. Seguimiento y medición 8.3. Control del producto no conforme 8.4. Análisis de datos 8.5. Mejora</p>

Tabla 5 Estructura de la norma ISO 9001:2008
Fuente: Norma Técnica ISO 9001:2008
Elaborado por: Autor

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos¹⁷ (Ver Figura 2). Este enfoque es uno de los ocho principios de la gestión de la calidad sobre los que se basa la serie de normas ISO 9001 y que se detallan mas adelante en el literal b.

¹⁷ Lovato Maldonado Carolina. (2010).

El modelo de gestión por procesos está conformado por entradas y salidas que constituyen las partes interesadas, éstas se convierten en el origen y fin del sistema. En el origen está el planteamiento de los requisitos y en la finalidad se encuentra la satisfacción de dichos requisitos. Se trata de ampliar la visión para entender que un sistema de administración de la calidad va más allá de los clientes, al comprometerse también con la satisfacción de proveedores, empleados, accionistas y sociedad en general.¹⁸

La Norma ISO 9000:2005, en su numeral 3.4.1 define un proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.



Figura 2 Modelo de un sistema de gestión basado en procesos
Fuente: Icontec Internacional. (2008). NTC ISO 9001. Bogotá.
Elaborado por: Icontec Internacional.

¹⁸ Paz San Román Alma. (2003)



b. Principios básicos de la gestión de la calidad. ¹⁹

1. **Enfoque al cliente:** toda organización depende de sus clientes y por lo tanto deberá comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse para exceder sus expectativas. Pero también hay que tener en cuenta que no debe limitarse al cliente que compra el producto o servicio, pues esta filosofía abarca el concepto mas amplio de partes interesadas.

2. **Liderazgo:** la norma ISO 9001 nos dice: “los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente de trabajo interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”.

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

Esponda (2001), “este principio nos conduce a la necesidad de trabajar con base en equipos donde la libre participación sea la regla, facilitando la aportación de ideas y la creación del sentimiento de orgullo y pertenencia a la organización. Ellos deben participar en la formulación de la política y los objetivos de calidad”.²⁰

4. **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza de forma eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, tomando en cuenta que a menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente y todos ellos deben contar con sus requisitos.

5. **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y administrar procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de

¹⁹ Icontec Internacional (2005). NTC ISO 9000. Bogotá.

²⁰ Paz San Román Alma. (2003)



una organización en el logro de sus objetivos. Este principio fortalece el desarrollo de la gestión por procesos, en donde la unión de todos conforma el sistema.

6. **Mejora Continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta, sabiendo que se deben tomar acciones para mejorar las características de los productos y/o servicios, y la eficiencia y eficacia de los procesos. Esponda (2001 pág. 49) nos proporciona un camino para llevar a cabo la mejora continua:

- Identificar el problema, recolectar información sobre este, analizar la situación existente, analizar la causa-raíz del problema, identificar posibles soluciones, evaluar los efectos de las soluciones propuestas, implantar la solución elegida y estandarizar, evaluar la eficacia y la eficiencia de la mejora incorporada.

7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. En este contexto, la importancia del análisis de datos de las diferentes fuentes para identificar posibles problemas o mejoras en los productos o servicios y los procesos de la organización.

8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Esto implica establecer relaciones con los proveedores y los aliados de la organización para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor.



CAPÍTULO III

3. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ACRISOLAR CÍA. LTDA.

3.1. EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO.

Para cualquier tipo de organización, un Sistema de Gestión de la Calidad - (SGC) debe previamente planificarse de tal forma que permita lograr los objetivos de la calidad y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes como parte fundamental para alcanzar los beneficios propuestos. “Lo importante de un S.G.C. es diseñarlo de tal forma que sea capaz de controlar los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad de los productos o servicios para proporcionar confianza a los clientes y a la Alta Dirección”²¹ de la organización.

Para ACRISOLAR CÍA. LTDA., el proceso de implementación no es desconocido, ya que este “producto” es parte de los servicios que ofrece, razón por la cual se ha establecido realizar el diagnóstico y evaluación de gestión empresarial aplicando un modelo de auditoría interna en base a los requisitos ISO 9001 que es utilizado por la consultora como herramienta de gestión. Sobre los resultados obtenidos se iniciará la planificación de la construcción de herramientas, la elaboración de documentos e implantación de requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Entonces dadas las directrices que ACRISOLAR CÍA. LTDA. ofrece a sus clientes en los proyectos de puesta en marcha, mejora o implementación de un Sistema de

²¹ Paz San Román Alma. (2003)



Gestión de la Calidad, es obvio que se mantengan y pongan a consideración para su aplicación interna, inclusive, considerando una oportunidad para evaluar y validar la metodología aplicada y los parámetros definidos para este tipo de asesoría.

3.1.1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

Como punto de partida se analizó en qué medida la gestión empresarial de ACRISOLAR CÍA. LTDA., se ajusta a los requisitos de la norma de referencia ISO 9001. Este diagnóstico fue realizado durante los días jueves 10 y viernes 11 de junio de 2014 determinando que la empresa posee un porcentaje de cumplimiento sobre los requisitos ISO 9001, sistema de gestión de la calidad, del 56,00%. Este porcentaje se basó en el criterio de implementación usado por la empresa consultora que se muestra en la siguiente tabla.

Criterio de cumplimiento frente a los requisitos ISO 9001	Porcentaje Asignado
No posee ninguna documentación (metodologías o registros) que cubran el requisito.	0%
Existen documentos que se aplican informal o parcialmente dentro de la empresa.	25%
Se cuentan con controles (documentos, registros, etc.) que evidencian la gestión de la empresa, pero no se generan datos o análisis para la mejora de la gestión).	50%
Las metodologías y controles han sido aprobadas formalmente, comunicadas al personal y se aplican en toda la gestión empresarial generando análisis de datos. (Aplicación de procedimientos, registros y herramientas de gestión)	75%
El requisito se ha implementado dentro del S.G.C. e impulsa la mejora continua de la empresa.	100%

Tabla 6 Criterios de cumplimiento frente a los requisitos ISO 9001.

Fuente: Documentos de la empresa

Elaborado por: Autor



Dentro del diagnóstico planteado se revisaron de forma general los siguientes aspectos:

- La gestión actual de la calidad y de los procesos en la organización comparados con los requisitos normativos.
- Análisis de los puntos débiles de la organización y su plataforma estratégica. (Misión, visión, política, procesos, organigrama, responsabilidades, etc.)
- Análisis del alcance adecuado del sistema y cumplimiento de su soporte documental.
- Compromiso de la Alta Dirección e involucramiento del personal de la empresa.
- Enfoque al cliente, determinación de requisitos y medición de la satisfacción frente a los servicios prestados
- Planificación del servicio y control de la prestación del servicio.
- Medición, análisis y mejora. Control del producto no conforme y acciones tomadas para la mejora.



ACRISOLAR CIA. LTDA.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORIAS O EVALUACIONES DE DIAGNÓSTICO

Nº	Requisitos Aplicables	Aspecto a evaluar	Resultados de la evaluación (Cumple – No cumple)	Porcentaje	Observaciones
1	4	Sistema de Gestión de la Calidad			
2	4.1	¿Se tienen identificados los procesos y subprocesos necesarios para el SGC? ¿Se han determinado los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y control de los procesos sean eficaces?	No cumple	25%	Se han definido los procesos desde la visión gerencial, pero no se cuenta con un mapa de procesos ni sus respectivas caracterizaciones
3	4.2.1	¿Se cuenta con declaraciones de política y objetivos de la calidad, manual de la calidad, procedimientos, registros, otros documentos?	Cumple	50%	Se ha definido una política y se cuenta con documentos y registros, pero no están estandarizados de forma sistémica
4	4.2.2	Se cuenta con un Manual de la Calidad que defina: 1. El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad incluyendo los instrumentos para los que se emitirá la Declaración de Conformidad. 2. Procedimientos documentados o referencia a ellos. 3. Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC. 4. Exclusiones	No cumple	0%	No se ha conformado el Manual de la Calidad.
5	4.2.3	¿Se controlan los documentos requeridos por SGC? Se cuenta con un procedimiento que detalle estos controles: • Emitir y aprobar los documentos. / • Revisar, actualizar y aprobar documentos cuando sea necesario. / • Identificar el estado de revisión actual de los documentos. / • Se asegura que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso. / • Se identifican adecuadamente los documentos obsoletos, cuando se mantienen por cualquier razón	Cumple	75%	Se cuenta con un procedimiento para el control de documentos que esta aprobado y se encuentra en aplicación. No todos los documentos aplicables a la organización se encuentran adecuadamente aprobados e identificados.
6	4.2.4	¿Se mantienen registros para proporcionar evidencia de la conformidad de los requisitos, así como de la operación eficaz del SGC según un procedimiento documentado?	Cumple	75%	Se cuenta con un procedimiento para el control de registros que esta aprobado y se encuentra en aplicación. Se mantienen registros de la prestación del servicio.
7	5	Responsabilidad de la Dirección			
8	5.1	¿Se comunican dentro de la organización los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios establecidos?	Cumple	75%	Se han definido los requisitos del cliente y los legales a nivel de la alta Dirección



Nº	Requisitos Aplicables	Aspecto a evaluar	Resultados de la evaluación (Cumple – No cumple)	Porcentaje	Observaciones
9	5.2	¿Se tienen identificados los requisitos de los clientes de la organización? ¿Estos requisitos se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción de los clientes?	Cumple	75%	Los requisitos del cliente se encuentran definidos y comunicados
10	5.3	¿Hay una política de la calidad clara y documentada? ¿La política de la calidad incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejora constante del SGC?	Cumple	75%	Se cuenta con una política de la calidad claramente definida y difundida.
11	5.4.1	¿Están establecidos los objetivos de la calidad? ¿Son los objetivos medibles y cuantificables? (Revisar su seguimiento y medición - indicadores de gestión)	No cumple	0%	No se han definido
12	5.4.2	¿La alta dirección realiza planificación del Sistema de Gestión de la calidad?	No cumple	0%	No se realiza planificaciones del SGC
13	5.5.1	¿Hay una descripción clara de las funciones del organigrama en base a las competencias?	Cumple	75%	Se tienen descritas las funciones y responsabilidades de los cargos
14	5.5.2	¿Hay un responsable de la calidad dependiente de la alta dirección? ¿El responsable de la calidad está entrenado y calificado para el puesto?	Cumple	75%	Se evidencia que existe una persona responsable del SGC, sin embargo no ha sido designada formalmente
15	5.5.3	¿La alta dirección asegura que se establecen los procesos apropiados de comunicación?	Cumple	75%	
16	5.6.1	¿Está definido el mecanismo para las revisiones por la dirección y se lleva a la práctica? ¿Se revisa el SGC a intervalos planificados?	No cumple	0%	No se ha definido la metodología para realizar revisiones por la Dirección
17	5.6.2 - 5.6.3	¿Qué información se considera para efectuar la revisión por la Dirección? ¿Cuáles han sido los resultados de las revisiones previas? ¿Acciones tomadas?	No cumple	0%	No se han realizado revisiones por la Dirección
18	6	Gestión de los Recursos			
19	6.1	¿Se proporcionan recursos dentro de la organización enfocados a implementar y mantener el SGC y aumentar la satisfacción del cliente?	Cumple	75%	Se cuenta con un presupuesto para actividades relacionadas a la Calidad
20	6.2.1	¿Se han establecido las competencias del personal en base a la educación, formación, habilidades y experiencia?	Cumple	75%	La empresa cuenta con un manual de cargos donde se han establecido autoridades y responsabilidades
21	6.2.2	¿Existen perfiles que definan funciones, responsabilidades y autoridades? ¿Se tiene definido un procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación de personal? ¿Se tiene establecido un programa de formación y capacitación del personal?	Cumple	75%	
22	6.3	¿Se ha establecido la infraestructura crítica y sus planes de mantenimiento? ¿Se revisa el cumplimiento de cronogramas de mantenimiento y el indicador de disponibilidad de equipos?	No cumple	0%	Se tiene definida la infraestructura, pero no se evidencia un mantenimiento sistémico. No poseen un plan de mantenimiento



Nº	Requisitos Aplicables	Aspecto a evaluar	Resultados de la evaluación (Cumple – No cumple)	Porcentaje	Observaciones
23	6.4	¿Se asegura que el personal es consciente de la importancia de su trabajo para lograr los objetivos de la calidad?	Cumple	50%	No se cuenta con una metodología establecida de manera formal para asegurar la toma consciencia
24	7	Realización del Producto			
25	7.1	¿Se establecen los requisitos del producto previo a la producción?	Cumple	100%	La empresa cuenta con formatos para determinar y evaluar los requisitos del cliente
26	7.2.1	¿Se ha implementado métodos eficaces para la comunicación con el cliente: Información sobre el producto, consultas, modificaciones, retroalimentación al cliente incluyendo quejas?	Cumple	100%	La operación se realiza sobre un contrato establecido con entregas e informes periódicos que solventan la comunicación. Adicionalmente se cuenta con los registros Actas de Asesoría que son enviados a los clientes. Se hace el control del producto no conforme en las labores de asesoría
27	7.2.2	¿Se tiene establecido métodos para seguimiento y verificación del producto en proceso durante la realización del producto? ¿Se han establecido registros para mostrar evidencia de que el producto cumple con los requisitos establecidos?	Cumple	100%	
28	7.2.3	¿Se tienen definidos los canales de comunicación y retroalimentación con los clientes?	Cumple	100%	
29	7.3	¿Se realiza diseño y desarrollo para la prestación del servicio? ¿Se tienen definidas las etapas D&D?	No cumple	0%	No se ha establecido una metodología que soporte las actividades de D&D
30	7.4.1	¿Se ha establecido un sistema que permita garantizar que los productos comprados cumplen con las especificaciones establecidas para la compra?	Cumple	100%	Se cuenta con un instructivo de compras que establece los requisitos, controles y criterios de selección y evaluación de proveedores
31	7.4.2	¿Se revisan los requisitos especificados de compra antes de comunicar al proveedor? ¿La información para la compra permite definir los requisitos para la aprobación del producto? ¿Se encuentran definidos los criterios para la selección, evaluación y revaluación de proveedores? (Registros)	Cumple	100%	
32	7.4.3	¿Se garantiza que el producto comprado cumple con los requisitos establecidos para la compra? (Registros)	Cumple	100%	
33	7.5.1	¿Se lleva una planificación y se realiza control de la producción?	Cumple	75%	Se llevan registros y seguimientos a la prestación del servicio por cada cliente y por cada servicio
34	7.5.2	¿Se validan los procesos de producción y de prestación del servicio con el objeto de demostrar su capacidad para alcanzar los resultados previstos?	Cumple	75%	
35	7.5.3	¿Es posible identificar el estado del producto con respecto a los requisitos establecidos a través de toda la organización? ¿Trazabilidad?	Cumple	75%	
36	7.5.4	¿La organización: identifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente?	Cumple	75%	



Nº	Requisitos Aplicables	Aspecto a evaluar	Resultados de la evaluación (Cumple – No cumple)	Porcentaje	Observaciones
37	7.5.5	¿La organización ha identificado los requisitos para la preservación del producto durante el proceso interno y entrega del mismo?	Cumple	75%	Se ha establecido una política de preservación relacionado a la protección y respaldo de la información entregada al cliente
38	7.6	¿Se ha determinado los dispositivos de medición necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad de los requisitos del producto?	No cumple	0%	Aunque no se utilizan dispositivos de seguimiento y medición, no se ha determinado formalmente su relación dentro del SGC
39	8	Medición, Análisis y Mejora			
40	8.1	¿Se han implementado los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para: asegurar la conformidad del SGC, la conformidad de los requisitos del producto?	Cumple	75%	Se realizan seguimientos y mediciones y análisis a través de las reuniones semanales establecidas
41	8.2.1	¿La organización realiza seguimiento a la percepción del cliente sobre la prestación del servicio?	Cumple	100%	Se realizan encuestas para determinar la percepción de los clientes sobre los servicios prestados
42	8.2.2	¿Se tiene definido un procedimiento de auditorías internas? ¿Se realizan auditorías a intervalos planificados en la organización?	No cumple	25%	No se cuenta con una metodología, ni se han llevado a cabo auditorías internas.
43	8.2.3	¿Se tienen definidos métodos para el seguimiento y medición de los procesos del SGC?	Cumple	50%	Se ha iniciado la documentación de procesos, pero no se encuentran establecidos los métodos de seguimiento y medición
44	8.3	¿El producto que no es conforme con los requisitos se identifica y controla? ¿Se tiene definido un procedimiento para el control de producto no conforme?	Cumple	75%	Se cuenta con un procedimiento documentado. Se evidencia el control del PNC
45	8.4	Análisis de Datos 1. ¿La organización mantiene y analiza toda la información relevante recibida de los usuarios, o de otras fuentes, sobre el desempeño de los productos y procesos? 2. ¿Dicha información es utilizada como elemento de entrada para la mejora del producto y de los procesos productivos?	Cumple	50%	Se están llevando las herramientas de Mejora pero no se esta analizando adecuadamente la información ahí contenida
46	8.5.1	¿Como ha mejorado la eficacia del SGC mediante el uso de la Política de Calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas?	No cumple	0%	No se evidencian ni se pudieron demostrar cambios ni mejoras al SGC
47	8.5.2	Acciones Correctivas. ¿Existe una metodología para el levantamiento de acciones correctivas?	Cumple	75%	Se están llevando las herramientas de Mejora pero no se esta analizando adecuadamente la información ahí contenida
48	8.5.3	Acciones Preventivas. ¿Existe una metodología para el levantamiento de acciones preventivas?	Cumple	75%	

Tabla 7 Resultados de la auditoría de diagnóstico de la empresa Acrisolar

Fuente: Documentos de la empresa

Elaborado por: Autor

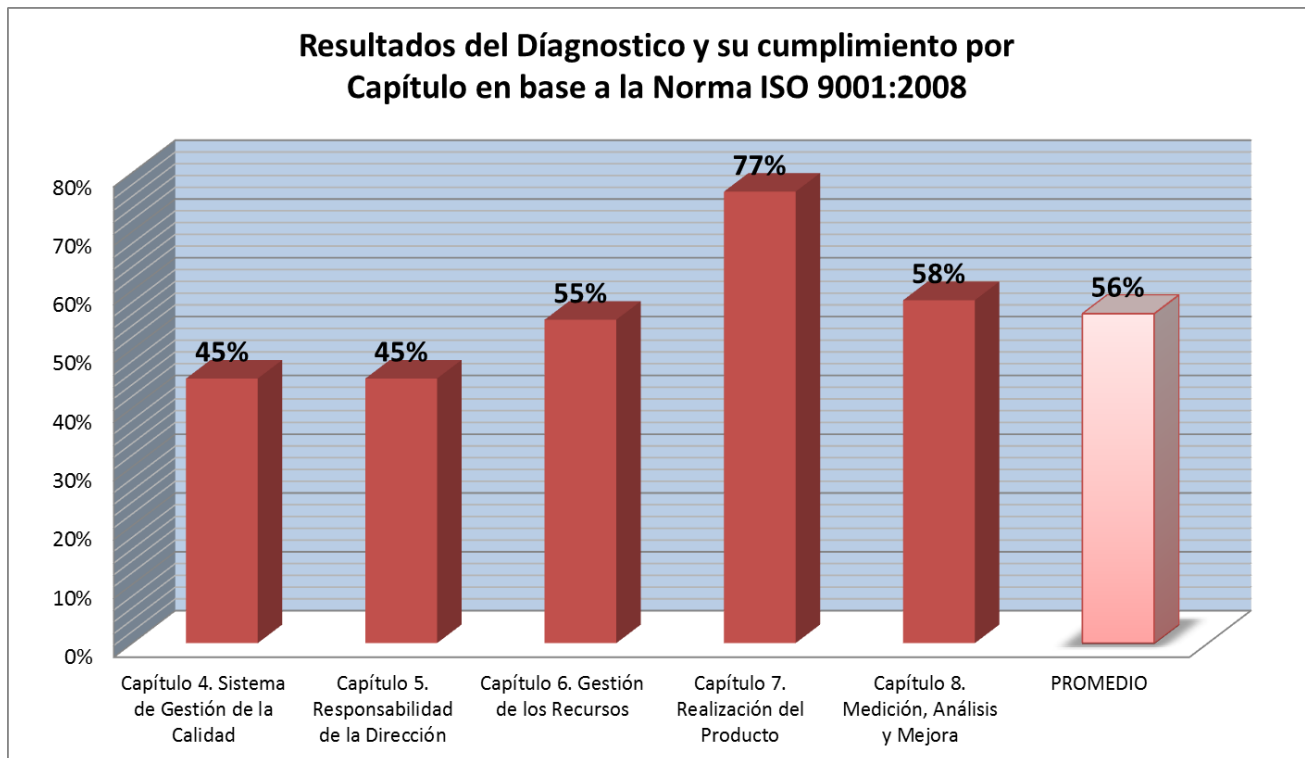


Figura 3 Gráfico de resultados de la Auditoría de Diagnóstico
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor

3.2. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

Dentro de esta etapa y como resultado del diagnóstico realizado, se estableció el Plan de Implementación del Sistema de gestión de la Calidad, (**Ver Tabla 9**), el mismo que, para efectos del presente trabajo, se ha definido en etapas o capítulos de la norma ISO 9001.2008 sobre el que se realizó el seguimiento del avance y se conformaron los respectivos talleres de trabajo para la implementación del sistema de gestión en ACRISOLAR CÍA. LTDA. Para dar mayor eficacia al cumplimiento de estas etapas se realizó la valoración y priorización de los hallazgos del diagnóstico sobre los requisitos de mas bajo puntaje, los mismos que sugeridos por el autor de esta tesis, se consideraron para ser trabajados de forma urgente a través de planes de acción encaminados a alcanzar la implementación del sistema. La priorización de



los hallazgos que se dio sobre la planificación de la implementación del sistema de gestión de la calidad en ACRISOLAR CÍA. LTDA. son:

- Evaluación o auditoría de diagnóstico
- Sensibilización del personal
- Planificación y organización
- Conformación de la filosofía empresarial (planeación estratégica, política, misión, visión, objetivos, mapa de procesos)
- Implementación del SGC. (Gestión del Talento Humano, Compras, Mantenimiento, Prestación del Servicio, Medición análisis y mejora, Gestión documental, etc.)
- Auditoria interna
- Revisión por la Dirección
- Planes de mejora (acciones correctivas, preventivas)
- Auditoria de otorgamiento (no se encuentra dentro del alcance del trabajo de grado, sin embargo se ha incluido como parte de la planificación solicitada por la Alta Dirección

Dentro de la planificación de la implementación, donde se toman como referencia los capítulos de la norma ISO 9001:2008 y como parte del compromiso demostrado por la Alta Dirección, se establecieron como punto de partida los talleres de trabajo del equipo Directivo para definir la filosofía empresarial, es decir, conformar un plan estratégico, una política de la calidad, la definición de los requisitos del cliente y los objetivos de calidad, establecer la gestión por procesos y las responsabilidades e inversión requerida durante la implementación del SGC. En estas actividades de



inicio se definió la fecha para la ejecución de la sensibilización a todo el personal y el programa de lanzamiento de la Misión, Visión, Política, Objetivos de la Calidad y Mapa de procesos de la empresa. Dentro del ámbito de la inversión que supone para la empresa la implementación del SGC., se ha detallado y costado cada una de las fases definidas dentro de esta planificación, orientadas a alcanzar la certificación del sistema como referencia para el accionar de la Alta Dirección, las mismas que se detallan en la siguiente tabla.

Etapas o Fase	Responsable / Detalle	Costo
Evaluación o auditoría de diagnóstico	Auditor Experto de Acrisolar	\$ 200,00
Sensibilización del personal	Asesor Experto de Acrisolar	\$ 400,00
Planificación y organización del proyecto	Representante de la Dirección (Asignación de recursos para la implementación / participación y capacitación del personal)	\$ 200,00
Conformación de la filosofía empresarial (planeación estratégica, política, misión, visión, objetivos.)	Alta Dirección Representante de la Dirección	\$ 600,00
Implementación del SGC. (Gestión del Talento Humano, Compras, Mantenimiento, Prestación del Servicio, Medición análisis y mejora, Gestión documental del SGC, etc.)	Representante de la Dirección y Responsables de los procesos (Costos de adecuación de infraestructura, planes de mantenimiento, construcción de herramientas)	\$ 3500,00
Auditoría interna	Auditor Experto de Acrisolar	\$ 300,00
Revisión por la Dirección	Alta Dirección con equipo de Trabajo	\$ 300,00
Planes de mejora (acciones correctivas, preventivas)	Alta Dirección con equipo de Trabajo	\$ 500,00
Auditoría de otorgamiento (Esta fase ha sido costada pero no se aplicará dentro de esta Tesis)	Organismo Certificador Competente (3 años)	\$ 4800,00
TOTAL EN DÓLARES AMERICANOS		\$ 10.800,00

Tabla 8 Costeo de la implementación en Acrisolar
Fuente: Presupuesto de la empresa
Elaborado por: Autor



ACTIVIDAD		PERSONA DESIGNADA	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE ACRISOLAR CÍA. LTDA.																																		
CAPITULO 7.4 COMPRAS																																		
50	Definir productos, servicios y proveedores de insumos y servicios de alto impacto																																	
51	Definir y aplicar criterios de selección de proveedores																																	
52	Definir y documentar políticas de compras (procedimiento de compras)																																	
53	Establecer metodología de seguimiento al desempeño de proveedores																																	
54	Aplicar metodología a desempeño de proveedores a partir del listado de proveedores aceptables																																	
55	Retroalimentación con el proveedor sobre resultados de seguimiento (definir la metodología y/o empezar a aplicarla)																																	
56	Establecer indicador de gestión de proceso de compras																																	
57	Documentar metodologías en manejo y control del almacén																																	
58	Difundir el procedimiento de compras																																	
7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO																																		
59	7.1 Planificación de la realización del servicio/Producto (diagramas de flujo del proceso para elaboración producto, todas las actividades que se hacen en los procesos para ofrecer el producto terminado)																																	
60	Identificación de procedimientos necesarios en el servicio/Producto (documentos relacionados a propiedad del cliente, diseño y desarrollo, producción, trazabilidad)																																	
61	Revisión de contratos con Clientes - Proveedores																																	
62	Definición y difusión de canales de comunicación con el cliente y con la empresa.																																	
63	Control metroológico Definir los equipos de seguimiento y medición susceptibles de calibración																																	
64	Control metroológico Elaborar el programa de calibración del equipo de medición. (Incluir el programa de verificación del equipo)																																	
65	Difusión de los documentos, procedimientos, instructivos operativos - administrativos																																	
66	Distribución a puesto de trabajo de los procedimientos o instructivos de operación aprobados																																	
67	Elaboración de formatos para el seguimiento a la calidad del servicio/producto (Plan de seguimiento y medición).																																	
68	Identificar los métodos de trazabilidad																																	
69	Realizar auditoría de seguimiento a la aplicación adecuada de la identificación de trazabilidad del servicio.																																	
70	Identificar la información, insumo o equipo que sea propiedad del cliente																																	
71	Elaboración de la metodología para la identificación, verificación, manejo y registro de la propiedad del cliente																																	
72	Auditoría de seguimiento cumplimiento a requisitos																																	
CAPITULO 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA																																		
73	Documentar procedimiento de auditorías internas																																	
74	Formar auditores internos																																	
75	Planificar y Desarrollar auditorías internas.																																	
76	Hacer informe final de auditorías.																																	
77	Registrar seguimiento a desempeño de auditores.																																	
78	Procedimiento de quejas y reclamos (elaborar el metodo para receptor y tabular las quejas y reclamos de los clientes)																																	
79	Procedimiento de quejas y reclamos (Aprobar y difundir el procedimiento)																																	
80	Satisfacción del cliente. Establecer la metodología para identificar la percepcion del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos																																	
81	Satisfacción del cliente. Presentacion de resultados y planteamiento de acciones correctivas - preventivas																																	
82	Documentar el procedimiento para el manejo del no conforme, definiendo responsabilidad y autoridad, para manejar e investigar la no conformidad																																	
83	Gestionar el reporte de no conformidades (Construir la herramienta, generar grafico)																																	
84	Generar el Indicador de no conforme																																	
85	Documentar el procedimiento de acciones correctivas y preventivas.																																	
86	Difundir al personal las metodología para el manejo de acciones correctivas y preventivas.																																	
87	Realizar reunión de indicadores de gestión. (identificar planes de acción)																																	
88	Elaboración y Validación del plan detallado de trabajo.																																	
89	Validación final de las caracterizaciones realizadas																																	
90	Documentar acciones correctivas y preventivas																																	
91	Listado de acciones correctivas y preventivas de todos los procesos. Seguimiento a su cierre y a la medición de su eficacia.																																	
92	Solicitar auditoria de Otorgamiento. (ICONTEC)																																	

Tabla 9 Plan de Implementación del Sistema de gestión de la Calidad

Fuente: Documentos de la empresa

Elaborado por: Autor



3.3. SENSIBILIZACIÓN.

Esta actividad fue realizada con el fin de dar a conocer el proyecto a todos los colaboradores de la organización, para conseguir de ellos su participación y compromiso como base fundamental para la consolidación de una Cultura de la Calidad que marque la diferencia y facilite el logro de la certificación como un objetivo común. El taller de sensibilización tuvo una duración de 8 horas, fue dictado en las instalaciones de la organización y cumplió los siguientes objetivos:

- Concientizar a los colaboradores de ACRISOLAR CÍA. LTDA. sobre la importancia de su participación activa en el establecimiento de una cultura de la calidad.
- Identificar de forma general como se fundamenta un sistema de gestión de la calidad según el modelo normativo ISO 9001.
- Resaltar algunos aspectos comportamentales básicos requeridos para un desempeño eficaz en un sistema de gestión de la calidad.
- Nombrar formalmente al Representante de la Dirección de ACRISOLAR CÍA. LTDA. **(ANEXO 1)**.

De acuerdo a los requerimientos de la Norma técnica ISO 9001:2008, la implementación del sistema de gestión de la calidad requiere la designación de un líder, quien independiente de otras funciones y responsabilidades, debe tener la autoridad y responsabilidad para establecer y mantener los procesos del SGC, retroalimentar a la Alta Dirección el desempeño del sistema y cualquier necesidad

de mejora, y asegurarse que se promueva la toma de consciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización²².



Figura 4 Fotografías de los Talleres Gerenciales y de Socialización de Acrisolar
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor

3.4. CONFORMACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

Michael Porter indica que “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferentes“. En este marco y con la participación imperiosa de la Alta Dirección, se realizó en sendas reuniones de trabajo el análisis estratégico de la empresa con el objeto de definir una orientación institucional a mediano y largo plazo, y conformar la plataforma base del sistema de gestión de la calidad de ACRISOLAR CÍA. LTDA. Durante las reuniones de trabajo realizadas se conformaron:

²² Icontec Internacional. (2008). NTC ISO 9001. Bogotá.



- a. El plan estratégico de la empresa – Matriz FODA.
- b. Filosofía estratégica del SGC.
 - Misión.
 - Visión.
 - Política de la Calidad.
 - Identificación de requisitos de los clientes.
- c. El Mapa de procesos de la Organización.
- d. Objetivos de la Calidad.
- e. El Organigrama funcional.

“Toda planificación eficaz centra su punto de mira en el cliente y en las áreas de la calidad y de la competitividad, las actividades de planificación difieren por razón de su ámbito, de su marco temporal y de su nivel de especificidad”²³. Dentro de la planificación, la definición de las políticas es imprescindible, pues son directrices para la acción empresarial. El propósito fundamental de una política debería ser “desempeñarse exactamente como lo exigen los requisitos o hacer que se cambien oficialmente los requisitos en la que realmente necesitamos tanto nosotros como los clientes”²⁴.

²³ Lovato Maldonado Carolina. (2010).

²⁴ Irwin, J. M. (2002). *Gestión. Calidad y Competitividad*.

3.4.1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA - MATRIZ FODA.

PLAN ESTRATÉGICO: ANÁLISIS FODA			
FACTORES QUE AFECTAN A LA MATRIZ DOFA	FORTALEZAS.	DEBILIDADES	
<p>INTERNOS.</p> <p>1.- Factores Financieros/Económicos</p> <p>2.- Recursos Humanos (habilidades especiales)</p> <p>EXTERNOS</p> <p>1.- El mercado</p> <p>2.- Las competencias externas (Proveedores)</p> <p>3.- Factores externos a la cadena de valor</p> <p>4.- Poder de negociación de los clientes</p> <p>5.- Políticas Gubernamentales</p> <p>6.- Restricciones Legislaciones</p> <p>7.- Factores culturales y sociales</p> <p>8.- Factores de globalización</p>	<p>* Enfoque al cliente y a la responsabilidad social empresarial.</p> <p>* Amplia experiencia del Gerente de la empresa y conocimiento del mercado tradicional, además de mantener relaciones excelentes con nuestros clientes.</p> <p>* Estructura administrativa liviana y flexible con enfoque en modelos de gestión administrativa, con facilidad de contacto personal con sus clientes. Servicio personalizado.</p> <p>* Respuesta relativamente rápida y oportuna, adaptable a los requisitos del cliente y a las nuevas tendencias administrativas industriales.</p> <p>* Metodologías y resultados probados satisfactoriamente y aceptados por nuestros clientes en el mercado local a lo largo de 18 años.</p> <p>* Programas específicos y de asesoría, consultoría, capacitación y formación, en sistemas de gestión, soporte administrativos, motivación, liderazgo, entre otros, desarrollados con el soporte de profesionales competentes nacionales e internacionales.</p> <p>* Personal administrativo y proveedores de servicios nacionales e internacionales, conocidos en el mercado local, con enfoque y compromiso hacia los objetivos de la empresa.</p>	<p>* Ilquidez económica de la organización, capital de trabajo bajo.</p> <p>* Carencia de una planificación estratégica que permita tomar acciones necesarias que impulsen la competitividad no solo en la calidad del producto, sino también en la calidad del servicio.</p> <p>* Procesos no identificados dentro del marco de la gestión administrativa y organizativa actual.</p> <p>* Faltan políticas internas documentadas que permitan mantener adecuadas y estandarizadas herramientas de planificación, control, seguimiento y medición del cumplimiento de objetivos.</p> <p>* Desorganización de la información y documentación de respaldo de la empresa, referente a documentos legales, permisos, prestación de servicios previos, propuestas técnico económicas presentadas, información de clientes, contactos, entre otra.</p> <p>* Staff de proveedores pequeño respecto a las necesidades del mercado, genera dependencia y vulnerabilidad frente al mercado.</p> <p>* Costos operativos altos, frente al incumplimiento del presupuesto por un inadecuado plan comercial.</p>	
	<p>OPORTUNIDADES.</p> <p>* Reconocimiento y posicionamiento de la marca y/o nombre y del servicio a nivel local (Experiencia).</p> <p>* Promoción, difusión y posicionamiento de la imagen en el ámbito empresarial, por la divulgación de nuestros servicios debido a la satisfacción de nuestros clientes.</p> <p>* Existen requerimientos legales del estado para empresas publicas y privadas relacionados a acreditación, validación, certificación. Exigencia de organismos de control respecto al cumplimiento de normativas.</p> <p>* Mercado local con tendencia a la certificación de sus sistemas de gestión. Demanda de capacitación para mejorar competencias del personal.</p> <p>* Apoyo al sector empresarial (entidades privadas) con financiación para programas de capacitación y formación profesional a través de la SETEC.</p> <p>* Factibilidad de alianzas estratégicas o convenios con organizaciones similares y complementarias.</p> <p>* Nuestro sector de negocios está en expansión, con muchas oportunidades futuras de éxito. Existe demanda a nivel nacional, con sectores que no se han cubierto.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades</p> <p>OFENSIVA</p> <p>CONFORMAR Y DIFUNDIR LA MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA COMO PUNTO DE PARTIDA PARA GENERAR UNA CULTURA DE CALIDAD</p> <p>OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON PROGRAMAS DE MEJORA QUE GARANTICEN SU PRODUCTIVIDAD, SU EFICIENTE DESEMPEÑO Y AUMENTEN LA CAPACIDAD DE GESTIÓN ORIENTADA AL SERVICIO AL CLIENTE Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.</p> <p>IMPULSAR EL DESARROLLO E INCURSIÓN EN NUEVAS ÁREAS DE SERVICIOS A.C.&C. COMO FINANCIEROS, CONTABLES, JURÍDICOS, IMPUESTOS/SRI, ETC.. FORTALECER NUESTROS SERVICIOS ESTRELLA (SGC, SIST. INTEGRADOS, BPM, INOCUIDAD, MEDIO AMBIENTE, SALUD, AUDITORES, MOTIVACIÓN ENTRE OTROS)</p> <p>GENERAR PLAN PARA ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS VIABLES DE TIPO CONVENIOS PARA: CAPTACIÓN RECURSOS, ALIANZAS COMERCIALES, DE PROYECTOS. (CONACYT, SETEC, FUNDACIONES, CÁMARAS).</p>	<p>ESTRATEGIAS D-O</p> <p>Disminuir debilidades para aprovechar las oportunidades</p> <p>ADAPTATIVA</p> <p>ELABORAR Y DESARROLLAR UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN Y ADOPTARLA COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. ESTABLECER MECANISMOS PARA SU REVISIÓN, SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ACTUALIZACIÓN ANUAL.</p> <p>IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE VENTAS, (PLAN) , COMO HERRAMIENTA IDÓNEA PARA LA ORGANIZACIÓN, PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO ADECUADO, CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES, SEGMENTACIÓN, Y OFERTAR SERVICIOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL SECTOR/CLIENTE</p> <p>RE ESTRUCTURAR O AJUSTAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS, A LA REALIDAD DE LA EMPRESA QUE PERMITA REALIZAR ANÁLISIS DE DATOS, COSTOS, INDICADORES FINANCIEROS, PARA MEDIR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE VENTAS</p> <p>ESTRUCTURAR UNA METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, COMO HERRAMIENTA PARA CONSOLIDAR EL MERCADO ACTUAL Y ASEGURAR LA PERMANENCIA Y LEALTAD DE NUESTROS CLIENTES.</p>
	<p>AMENAZAS</p> <p>* Creciente competencia (empresas similares, profesionales independientes e institutos universitarios) en áreas con énfasis en sistemas de gestión.</p> <p>* Limitaciones de recursos económicos en pequeñas y medianas empresas para iniciar proyectos de asesoría y/o capacitación. Limitada información empresarial sobre el uso y captación de recursos provenientes del estado.</p> <p>* Falta de conocimientos de Gerentes y responsables de áreas administrativas respecto a la importancia de la asesoría y capacitación, y los métodos para seleccionar un adecuado programa y/o proveedor, que garantice el servicio. Factores cultural, social (estatus), son factores determinantes para la contratación en empresas grandes.</p> <p>* La empresa vende y oferta servicios de asesoría para implementación de sistemas de gestión, pero no cuenta con un SGC ISO 9001 propio certificado, lo que puede repercutir menoscabando su imagen y la convicción de sus cliente.</p> <p>* No se cuenta con una estrategia enfocada a realizar publicidad y promoción empresarial.</p> <p>* La comercialización de los servicios esta enfocada y se realiza solo al sector productivo, manufacturero, empresas de bienes e insumos descuidando nichos de mercado de empresas comercializadoras, de servicios, entre otras.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>Uso de las fortalezas para evitar amenazas.</p> <p>DEFENSIVA</p> <p>DISEÑAR Y EJECUTAR PROGRAMAS (PRESUPUESTOS), AGRESIVOS ENFOCADOS AL MARKETING, PROMOCIÓN, DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA Y SUS SERVICIOS.</p> <p>AMPLIAR EL NICHOS DE MERCADO HACIA LAS ORGANIZACIONES DE COMERCIALIZACIÓN Y DE SERVICIOS, EXTENDIENDO LA COBERTURA A SECTORES EDUCATIVOS, DE SEGURIDAD, HOTELEROS, DISTRIBUIDORES, ENTRE OTROS.</p> <p>GESTIONAR E IMPULSAR LA ACREDITACIÓN DE LA EMPRESA COMO OPERADOR DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL DEL ORGANISMO SETEC.</p> <p>ESTABLECER PROGRAMAS (CAPACIT. ABIERTA, REUNIONES GERENCIALES, DESAYUNOS DE TRABAJO, ETC.) PARA PRESENTAR, INFORMAR, Y DAR A CONOCER NUESTRA RAZÓN DE SER, NUESTROS SERVICIOS Y LAS ACTIVIDADES REALIZADAS A LOS DISTINTOS SECTORES EMPRESARIALES.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>Minimizar debilidades y evitar amenazas.</p> <p>SUPERVIVENCIA</p> <p>PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS INTERNOS. DEFINIR MAPA DE PROCESOS, CARACTERIZACIONES, INDICADORES, OBJETIVOS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.</p> <p>CREAR Y CONSOLIDAR HERRAMIENTAS DE CONTROL EFICACES PARA EL MANEJO DE NUESTROS PROCESOS QUE PERMITAN OPTIMIZAR RECURSOS Y DISMINUIR PERDIDAS</p> <p>DESARROLLAR UN PLAN DE GESTIÓN EN TIC'S, E INFORMÁTICA QUE PERMITAN EL MANEJO APROPIADO DE INTERNET, PAGINA WEB, PORTALES Y LA ACTUALIZACIÓN, MANTENIMIENTO Y CONTROL DE EQUIPOS HARDWARE Y SOFTWARE (INFRAESTRUCTURA)</p> <p>DESARROLLAR UN PROCESO EFICAZ Y EFECTIVO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES, QUE PERMITA MEJORAR EL MANEJO DE LOS MISMOS Y CAPTAR NUEVOS, EVALUAR E IMPULSAR A LOS EXISTENTES, ESTABLECIENDO POLÍTICAS Y METODOLOGÍAS CLARAS.</p> <p>IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2008 EN LA ORGANIZACIÓN</p>

Figura 5 Matriz FODA de la empresa Acrisolar

Fuente: Plan estratégico de la empresa

Elaborado por: Autor



3.4.2. FILOSOFÍA ESTRATÉGICA DEL S.G.C.

El establecimiento y mantenimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización, son el paso primordial que debe dar la Alta Dirección como evidencia de su compromiso con el sistema de gestión de la calidad. La conformación de la política además, orientará tanto a los clientes internos y externos sobre la intención de enfocar sus esfuerzos hacia el mejoramiento de la calidad de sus procesos y productos o servicios, pues es una declaración inequívoca formulada por la empresa para intentar comprender y cumplir los requisitos de los clientes.

ACRISOLAR CÍA. LTDA. a través de talleres de trabajo de la Alta Dirección y en concordancia con su plan estratégico, considerando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, determinó su filosofía estratégica, que incluye su razón de ser o misión, su visión empresarial y la determinación de los requisitos del cliente; resultado de lo cual, en concordancia con su capacidad para cumplir estos requisitos a través de sus servicios, se compromete con su Política de la Calidad, “intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección”. (Norma ISO 9000:2005, numeral 3.2.4.)

FILOSOFÍA ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE ACRISOLAR CIA. LTDA.

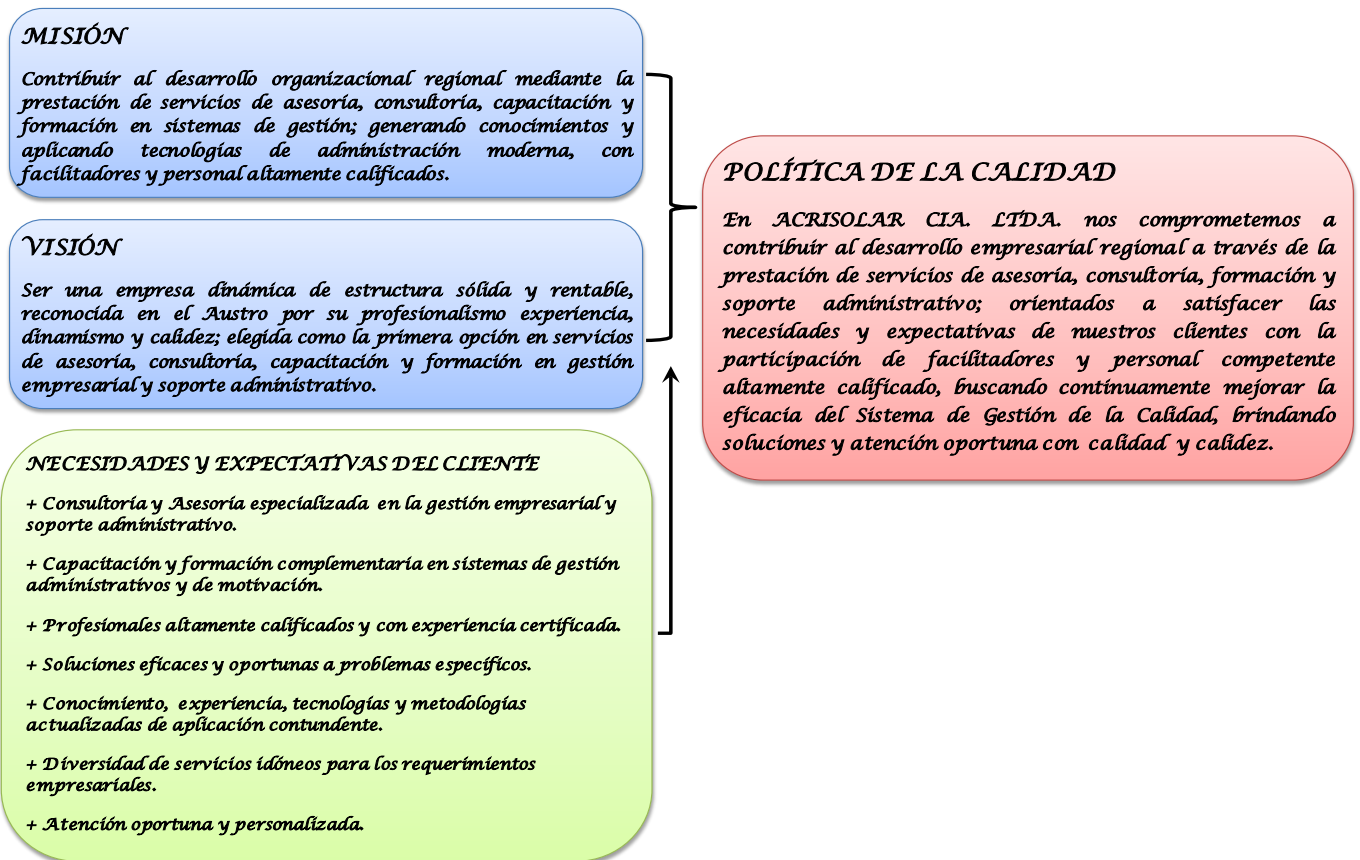


Figura 6 Filosofía del S.G.C. de la empresa Acrisolar

Fuente: Documentos de la empresa

Elaborado por: Autor

3.4.3. MAPA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.

En ACRISOLAR CÍA. LTDA. se ha establecido el mapa de procesos organizacional donde se resalta la importancia del enfoque cliente – proveedor, en el que un proceso puede ser cliente y proveedor al mismo tiempo durante la producción de un bien, o la prestación del servicio como es el caso de la empresa objeto de estudio. Todo proceso consta de los siguientes elementos: un input o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas; el proceso, como secuencia de

actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y un output o salida, que será el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste. Los factores de un proceso serán el objetivo del mismo, los recursos materiales y humanos requeridos, los métodos y documentos empleados y los indicadores de gestión del mismo. El control de estos factores permite tener el proceso bajo control, de manera que, si surge algún resultado no deseado o funcionamiento incorrecto, se podrá conocer de forma inmediata que factor lo ha provocado, lo que es fundamental para orientar las acciones correctivas o de mejora²⁵.

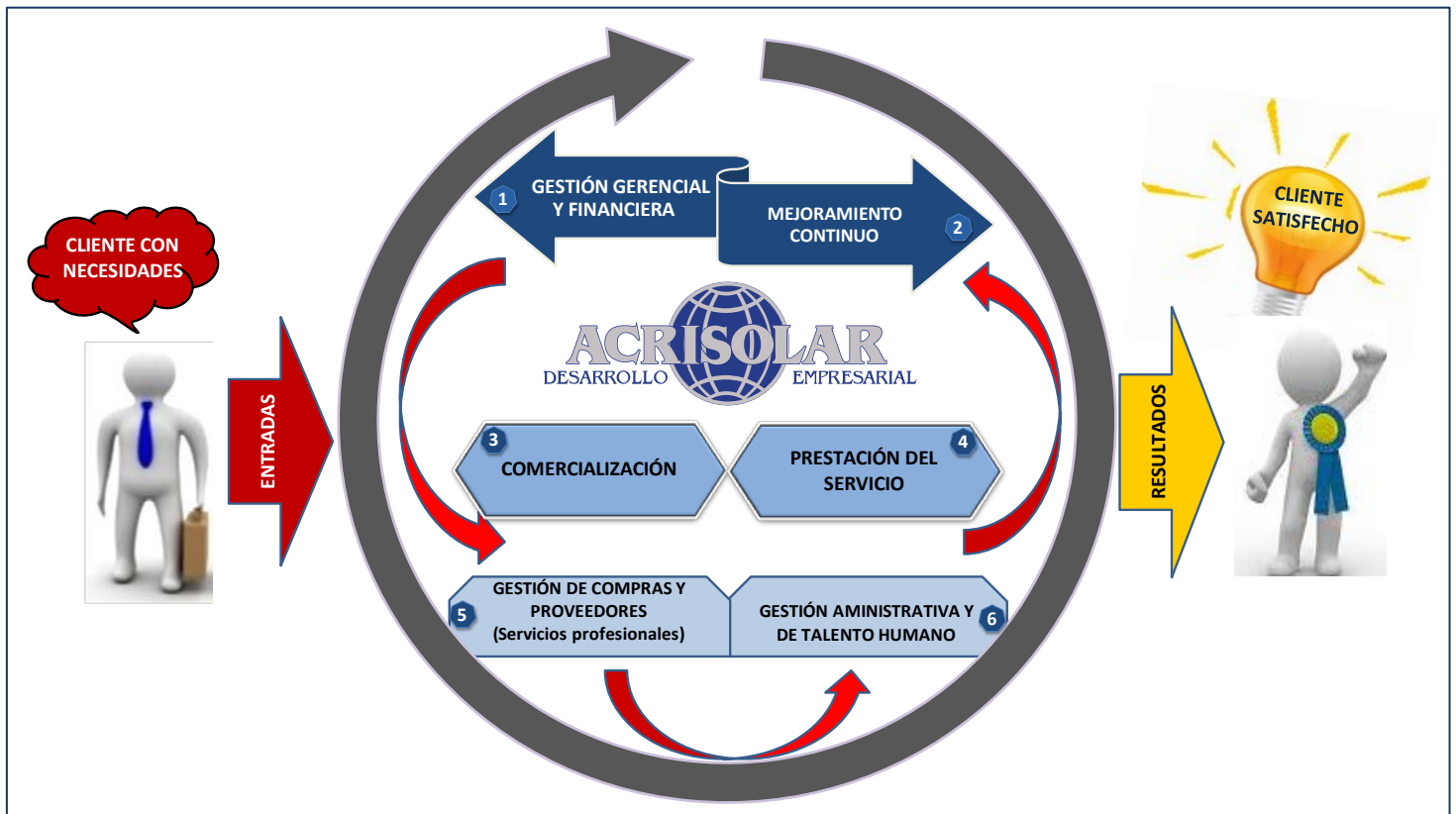


Figura 7 Mapa de procesos de la empresa Acrisolar
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor

²⁵ Cesar Camisón, S. C. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid.



3.4.4. OBJETIVOS DE LA CALIDAD.

En concordancia con el Numeral 5.4.1. de la Norma ISO 9001, la determinación de los objetivos de calidad son también responsabilidad de la Alta Dirección. Estos objetivos se han conformado en base a la Política de la Calidad previamente definida, para así poder encaminar sus esfuerzos hacia la mejora integral de su desempeño, contribuyendo además a generar condiciones para la implantación de los cambios necesarios y de las acciones indispensables para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. Los objetivos definidos por la Alta Dirección de ACRISOLAR CÍA. LTDA. apuntan a mejorar su servicio continuamente asegurando la satisfacción de sus clientes.

OBJETIVOS DE LA CALIDAD ACRISOLAR							
Directriz de la Política	Objetivos de la Calidad	Indicador de Gestión	Formula de Cálculo	Meta	Detalle de la Meta	Frecuencia de medición	Procesos participantes
En ACRISOLAR CIA LTDA. nos comprometemos a contribuir al desarrollo empresarial regional a través de la prestación de servicios de asesoría, consultoría, formación y soporte administrativo; orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con la participación de facilitadores y personal competente altamente calificado, buscando continuamente mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, brindando soluciones y atención oportuna con calidad y calidez.	Mejorar la oportunidad en la atención al servicio.	Oportunidad en la entrega de la propuesta técnico - económica	Promedio de los tiempos transcurridos entre el día y hora de la entrega de cada propuesta al cliente y el día y hora de su solicitud.	72 horas	Disminuir el tiempo de entrega y atención de ofertas a 72 horas.	Mensual	Comercialización
		Cumplimiento de los planes de asesoría y capacitación	Planes de asesoría y capacitación programados / Planes de asesoría y capacitación ejecutados.	90%	Cumplir con los servicios de asesoría y/o capacitación ofrecidos al cliente.	Mensual	Prestación del Servicio
	Asegurar la eficacia y mejora continua del SGC.	Desempeño de los procesos	Promedio del cumplimiento de las metas de gestión de cada proceso.	85%	Que el nivel de cumplimiento de las metas de gestión de cada proceso dentro del SGC. sea mayor o igual a 85%.	Bimestral	Todos los procesos
		Gestión de la mejora continua	Acciones correctivas, preventivas o de mejora cerradas / acciones abiertas.	100%	Gestionar el cierre oportuno y eficaz de las acciones correctivas, preventivas o de mejora del SGC.	Bimestral	
	Fortalecer la percepción del cliente sobre la calidad de la prestación de nuestros servicios.	Satisfacción del cliente	Promedio de las encuestas de Satisfacción aplicadas a los clientes dentro del período de tiempo.	90%	Mantener un nivel de satisfacción de los clientes mayor o igual a 90%.	Semestral	Gestión Gerencial y Financiera, Comercialización, Mejoramiento Continuo
		Atención oportuna a las quejas y reclamos	Promedio de los tiempos transcurridos entre el día y hora de cada queja o reclamo y el día y hora de su atención.	48 horas	Asegurar la atención de las quejas y reclamos en un plazo menor o igual a 48 horas.	Bimestral	
	Mejorar las competencias del personal estratégico de la empresa.	Competencias del personal	Promedio de evaluación de las competencias del personal.	90%	Mejorar el nivel de competencia del personal manteniendo un índice mayor o igual a 90%.	Semestral	Gestión Administrativa y del Talento Humano, Mejoramiento Continuo
		Cumplimiento del plan de formación	Capacitaciones programadas / Capacitaciones ejecutadas.	90%	Que el nivel de cumplimiento del programa de formación del personal sea mayor o igual a 85%.	Trimestral	
	Garantizar la viabilidad financiera de la empresa.	Liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente.	2.00	Asegurar la rentabilidad de la empresa manteniendo una liquidez mayor o igual a 2	Mensual	Gestión Gerencial y Financiera

Figura 8 Objetivos de la Calidad de la empresa Acrisolar
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor



3.4.5. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

Dentro de las acciones encaminadas por la Alta Dirección en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, y como prioridad dentro del plan de implementación, se revisó y actualizó el Organigrama de ACRISOLAR CÍA. LTDA., determinando de forma adecuada y en concordancia con planeación estratégica, las responsabilidades, autoridades y perfiles de sus colaboradores, para lo que además de la actualización del organigrama, se determinó la pertinencia y necesidad de conformar el Manual de Funciones de ACRISOLAR CÍA. LTDA. **(ANEXO 2).**

El Manual de Funciones es un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la empresa y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. En el caso de ACRISOLAR CÍA. LTDA., el manual detallada los cargos del Organigrama funcional, sus actividades o funciones, las autoridades y responsabilidades asignadas a cada uno y el perfil requerido teniendo presente que, “el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto/servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Norma ISO 9001, numeral 6.2.1.

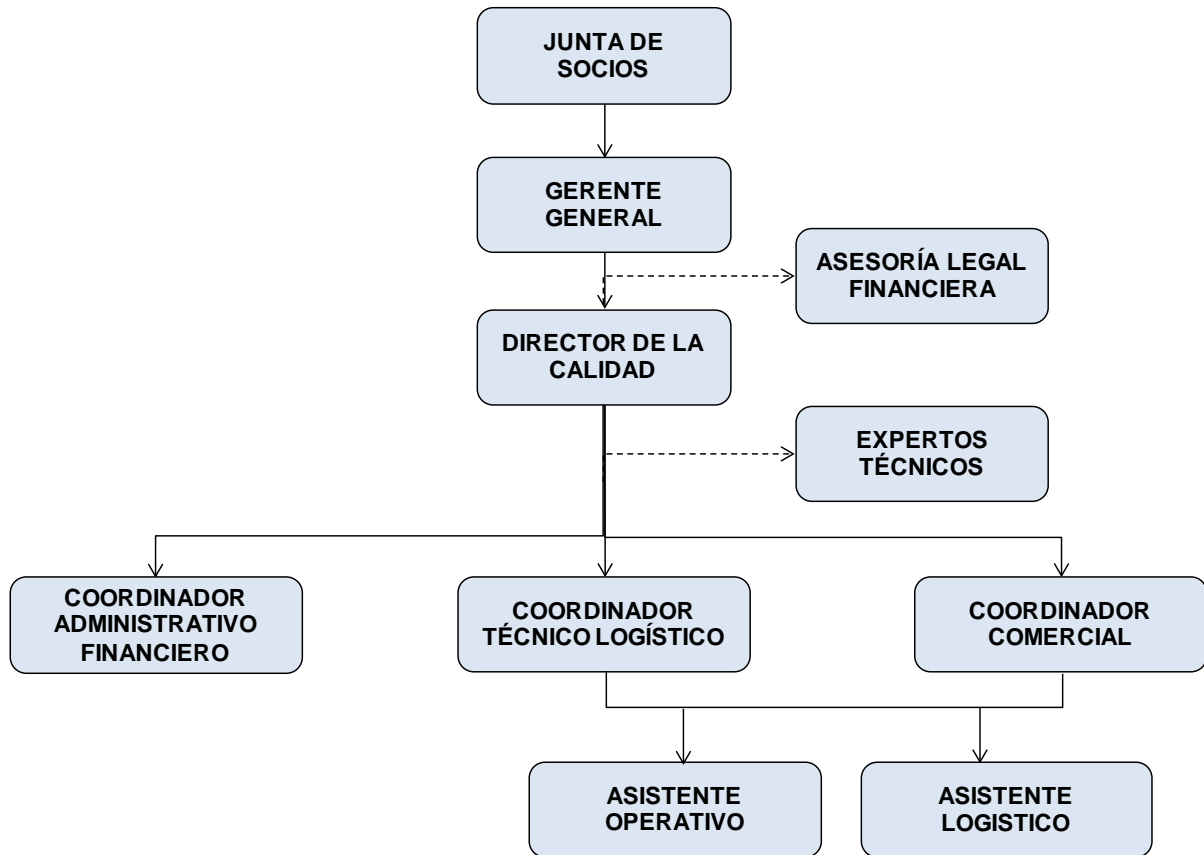


Figura 9 Organigrama Funcional de la empresa Acrisolara
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor

3.5. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN.

Dentro de la implementación del sistema de gestión de la calidad de ACRISOLAR CÍA. LTDA. y de acuerdo a la planificación establecida resultado de la auditoría o evaluación de diagnóstico, **(Ver Tabla 9)**, se han desarrollado varias actividades o planes de acción que procuran el cierre de hallazgos del diagnóstico y la conformidad con los requisitos Norma ISO 9001:2008 para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Es importante recalcar que estas actividades incluyen sobre todo, la creación de herramientas, metodologías o documentos, que aseguren la estandarización de la



operación de la empresa. Esta documentación, debe ser guiada por los criterios de estandarización y flexibilidad en la selección de los documentos a elaborar. “La documentación puede encontrarse en cualquier soporte como papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía o muestra patrón, o una combinación de estos. Uno de los requisitos generales de la documentación es que debe ser legible y en casos específicos, es que el requisito de control a través de revisiones aplicado a las especificaciones, o el requisito de ser recuperable aplicado a los registros”.²⁶

Los documentos obligatorios que la organización debe elaborar y presentar a la entidad certificadora, y que por ello son necesarios para obtener el certificado de la calidad, son las declaraciones de política y objetivos de la calidad, el Manual de la Calidad y los procedimientos. La norma permite que todos estos documentos sean parte del Manual de Calidad, y por ello frecuentemente se habla de sistema documental y Manual como sinónimos, aunque no necesariamente debe ser así.²⁷

Durante la implementación del sistema de gestión de la calidad de ACRISOLAR CÍA. LTDA. y teniendo el enfoque de sistema documental mencionado en la cita anterior, se han desarrollado las siguientes actividades orientadas al cumplimiento de los requisitos normativos ISO 9001.

Capítulo 4. Sistema de Gestión de la Calidad:

- Se identificaron los procesos dentro del SGC, elaborándose el mapa de procesos de ACRISOLAR CÍA. LTDA. y estableciéndose su interacción. **(Figura 7).**

²⁶ Lovato Maldonado Carolina. (2010).

²⁷ Cesar Camisón, S. C. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid.



- Se conformaron las declaraciones documentadas de la política de la calidad y de los objetivos de la calidad. **(Figura 6 y Figura 8).**
- Se conformó el Manual de la Calidad de ACRISOLAR CÍA. LTDA., en el que se definió el alcance del SGC y sus exclusiones. **(ANEXO 3).**
- Se conformaron los procedimientos para el Control de documentos y control de registros requeridos por el modelo ISO 9001. **(ANEXO 4 y 5).**
- Se han establecido revisiones periódicas del sistema de gestión de la calidad para asegurar la mejora continua del SGC y su eficacia. **(Figura 10).**

Dentro de los talleres realizados por la Alta Dirección, se consideró la importancia de la planificación del sistema de gestión de la calidad, para la cual en coordinación con el Director de la Calidad, se conformó la planificación de revisiones del SGC, como referencia para el accionar y mantenimiento del sistema de ACRISOLAR CÍA. LTDA.

ACTIVIDAD / FECHA		FRECUENCIA	AÑO 2014						AÑO 2015					
			JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Revisión de indicadores de Gestión		Bimestral												
Estudio de Satisfacción del Cliente		Semestral												
Evaluación de Competencias del Personal		Semestral												
Auditoría interna al S.G.C.		Semestral												
Revisión por la Dirección		Anual												
Revisión de Estado de Acciones Correctivas y Preventivas o de Mejora		Trimestral												
Auditoría externa al S.G.C.		Anual												

Figura 10 Programa Anual de Revisión del S.G.C. de Acrisolar
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor



Capítulo 5. Responsabilidad de la Dirección:

La Alta Dirección de ACRISOLAR CÍA. LTDA.:

- Estableció la filosofía estratégica de ACRISOLAR CÍA. LTDA. (Misión, Visión, Política de la Calidad, Requisitos del Cliente, Objetivos de la Calidad – **Cap. 3.4**).
- Comunicó a todos sus colaboradores la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, así como los legales y reglamentarios establecidos para la prestación del servicio realizando la difusión de la Filosofía estratégica de la empresa. **(Figura 4)**.
- Actualizó su organigrama funcional revisando las responsabilidades y autoridades y volviéndolas a comunicar. **(Figura 9)**.
- Designó formalmente al representante de la Dirección. **(ANEXO 1)**.
- Estableció canales de comunicación acordes al Organigrama funcional y descritos en el Manual de Funciones. Esta comunicación incluye reuniones semanales, charlas, carteleras, correo electrónico y llamadas telefónicas.
- Definió la metodología para la planificación y ejecución de las Revisiones por la Dirección, las mismas que se realizaran de forma semestral. **(Cap. 3.7)**.

Como parte fundamental del compromiso de la Dirección, se realizó el lanzamiento de la Filosofía Empresarial, misión, visión y política de la calidad, y de la nueva imagen corporativa de la empresa, programa dentro del cual intervinieron el Gerente General de la empresa y el Director de la Calidad, recalcando la importancia del empoderamiento del personal en el proyecto de implementación del sistema de gestión de la calidad y se entregaron impresos la Filosofía Estratégica. Para todos los talleres y actividades del sistema de gestión de la calidad se toman



registros fotográficos que se adjuntan a los respectivos registros de Control de asistencia y Acta de Reunión DF-02-03, de tal forma que se mantengan evidencias de la gestión que se realiza en ACRISOLAR CÍA. LTDA.






		ACTA DE REUNION			Código: DF-02-03 Revisión: 1 Página: 1 de 1	
Revisión Gerencial	<input type="checkbox"/>	Reunión de Sensibilización	<input checked="" type="checkbox"/>	ACTA Nº		
Comité de Calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Revisión de Indicadores	<input type="checkbox"/>	16		
Auditoría Interna	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>			
FECHA: Agosto del 2014		9:00 AM		TIEMPO DE DURACIÓN:		90 min
I. ASISTENTES						
NOMBRE	CARGO	FIRMA	NOMBRE	CARGO	FIRMA	
Hugo Quezada Jara	Asesor - Consultor		Susana Torres Cisneros	Secretaria Ejecutiva		
Daniel Patiño Torres	Director de Calidad		Eliana Garzon Rivas	Administración y Logística		
Maria José Duran Abril	Asistente Comercial		Cristian Patiño Torres	Asesor - Consultor		
II. ORDEN DEL DIA						II. FECHA
1. LANZAMIENTO DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE ACRISOLAR. Como parte fundamental del compromiso de la Dirección, se realiza el lanzamiento de: Misión, Visión, Política y Objetivos de la Calidad. Se hace la presentación de los requisitos normativos ISO 9001. Se solicita la participación y empoderamiento de todo el personal para las actividades de Implementación del Sistema de Gestión. Se definen agendas para actividades de Implementación del Sistema de Gestión.						15 de agosto 2014
IV. CONCLUSIONES - OBSERVACIONES						
 ELABORÓ  APROBÓ						

Figura 11 Fotografías y Acta de reunión del lanzamiento de la Filosofía Estratégica
 Fuente: Documentos de la empresa
 Elaborado por: Autor



Capítulo 6. Gestión de los Recursos:

- La Alta Dirección designó recursos y un presupuesto para la implementación y mantenimiento del SGC.
- Se determinaron las funciones, responsabilidades y competencia requerida del personal de la empresa. **(ANEXO 2)**.
- Se conformaron las respectivas carpetas del personal con sus registros de educación, formación, habilidades y experiencia.
- Se conformó el programa anual de capacitación empresarial. **(ANEXO 6)**.
- Se definió la infraestructura crítica para la prestación del servicio y se estableció el respectivo programa de mantenimiento de infraestructura crítica. **(Figura 12)**.

PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA CRÍTICA																Código: DF-05-01	
																Revisión: 1	
																Página: 1 de 1	
EQUIPO	DETALLE	IDENTIFICACIÓN	FRECUENCIA	TIPO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	DETALLES
INFORMÁTICO	Laptop Gerencial	Toshiba Satellite Core I7	Cuatrimestral	GENERAL													<p>Se hará mantenimiento general contratando al proveedor de mantenimiento especializado. (Limpieza profunda del equipo, mantenimiento general y revisión de conexiones y programas, revisión de virus, Respaldo de la información)</p> <p>** En caso de requerirse un mantenimiento correctivo se avisará al Responsable Administrativo y se registrará como "Correctivo"</p>
	Laptop Dirección Proyectos	Toshiba Satellite Core I5	Cuatrimestral	GENERAL													
	Laptop Dirección Proyectos	Toshiba Satellite Core I7	Cuatrimestral	GENERAL													
	Computador Comercial	CPU Core I7	Cuatrimestral	GENERAL													
	Computador Administración	CPU Core I5	Cuatrimestral	GENERAL													
	Computador Gestión Contabilidad	CPU Intel Pentium	Cuatrimestral	GENERAL													
	Infocus	Epson Power Lite X14+	Semestral	GENERAL													
	Impresora	Epson TX420	Semestral	GENERAL													
	Impresora	Canon MP 230	Semestral	GENERAL													
	Impresora	Epson Matricial LX 810	Semestral	GENERAL													
INFORMÁTICO	Todos los equipos	Todos los usuarios	Diario	LIMPIEZA													Todo el personal debe realizar la limpieza de su equipo de acuerdo a los estándares de 5s establecidos
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	Base telefónica y teléfonos	Panasonic	Semestral	GENERAL													Se hará mantenimiento general contratando al proveedor de mantenimiento especializado.
INMOBILIARIO	Oficinas	Paredes, techos, infraestructura gruesa	Semestral	GENERAL													Se realiza mantenimiento y pintado integro de la infraestructura
	Muebles en general	Sillas, escritorios, estantes, cajones, baños.	Semestral	GENERAL													De acuerdo a las necesidades establecidas se efectúa el mantenimiento
	Muebles en general	Sillas, escritorios, estantes, cajones, baños.	Semanal	LIMPIEZA													Todo el personal debe realizar la limpieza de su sitio de trabajo de acuerdo a los estándares de 5s. Semanalmente se compran los servicios de limpieza del mobiliario
VEHÍCULO GERENCIAL	Cada 5,000 km de acuerdo al concesionario			GENERAL	Ver detalle en hoja de vida de cada vehículo											Se realiza el mantenimiento vehicular cada 5,000 km.	

Figura 12 Programa de mantenimiento de infraestructura crítica

Fuente: Documentos de la empresa

Elaborado por: Autor



Capítulo 7. Realización del Producto:

- Se estableció el Flujograma para la prestación del servicio de asesoría, consultoría, capacitación y o formación. **(ANEXO 9)**.
- Se revisaron y actualizaron los controles para la prestación del servicio, en función del Flujograma de servicio.
- La determinación de los requisitos del cliente para la prestación de servicios se realiza a través de los formatos DF-03-01 “Solicitud de información previa a la estructuración del servicio de Asesoría” y/o DF-03-02 “Solicitud de información para estructuración del servicio de Capacitación-Formación”. **(ANEXO 7 y 8)**.
- Se revisó y actualizó los métodos y canales de comunicación y de retroalimentación con los clientes, incluyendo consultas, quejas y/o reclamos.
- Se revisó y actualizó el procedimiento de compras, el mismo que considera la selección, evaluación y re evaluación de proveedores, así como la información requerida para realizar las compras. **(ANEXO 13)**.
- Se definió la metodología documentada para el diseño y desarrollo de los servicios prestados por ACRISOLAR CÍA. LTDA. **(ANEXO 10)**.

Capítulo 8. Medición, análisis y mejora.

- Se realizó la revisión del indicador de Medición de la Satisfacción del Cliente respecto a la prestación los servicios empresariales. **(Figura 13)**.
- Se conformó la metodología / procedimiento documentado, para la realización de auditorías internas. **(ANEXO 11)**.



- Se establecieron las revisiones y medición de los procesos a través de sus indicadores de gestión. **(Figuras 14 y 15)**.
- Se actualizaron y difundieron los procedimientos de control del producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas.

Como parte de los indicadores de gestión formulados para el cumplimiento de los objetivos de la calidad dentro de la implementación del SGC., y dada la relevancia de este indicador para ACRISOLAR CÍA. LTDA. y para el modelo de gestión en base a la norma **ISO 9001 numeral 8.2.1**, se muestra a continuación los Resultados de la medición de la Satisfacción sus clientes.

Para la consecución de esta información, ACRISOLAR CÍA. LTDA. ha establecido como herramienta de seguimiento y medición en la prestación de todos sus servicios, un modelo de encuesta para determinar la percepción del cliente en base a la identificación de sus requisitos. **(ANEXO 12)**. Estas encuestas se aplican para el caso de los servicios de capacitación o formación, al finalizar la misma, y en caso de asesoría o consultoría, de manera semestral. Los resultados mostrados en la **Figura 13**, representan el consolidado de la medición de la satisfacción del cliente, de lo que va en el año 2014, obteniendo un porcentaje 95,00%.

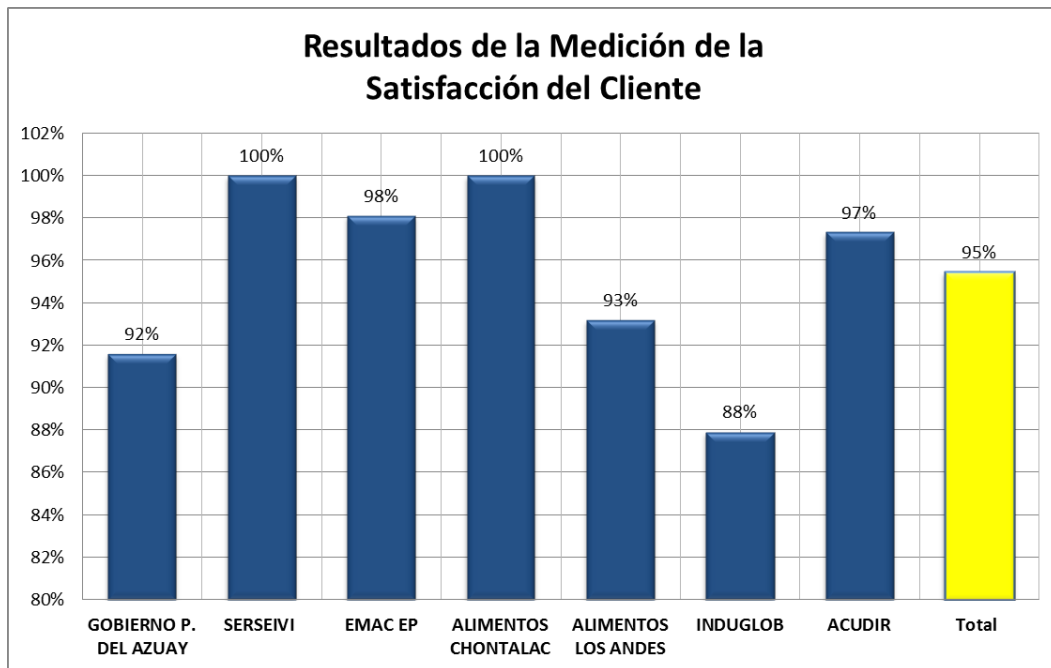


Figura 13 Resultados del Indicador de Satisfacción del Cliente de Acrisolar
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor

Adicionalmente, el formulamiento de indicadores de gestión que permitan cumplir con los requisitos de seguimiento, medición, análisis y mejora del sistema de gestión de la calidad de ACRISOLAR CÍA. LTDA. y más aún, que permitan mantener una información confiable, actualizada y real con el propósito de coadyuvar la toma de decisiones objetivas y acertadas, se muestran en el siguiente cuadro del periodo julio a diciembre del 2014.



OBJETIVOS DE LA CALIDAD ACRISOLAR								INDICADORES PERÍODO 2014					
Directriz de la Política	Objetivos de la Calidad	Indicador de Gestión	Formula de Cálculo	Meta	Detalle de la Meta	Frecuencia de medición	Procesos participantes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
En ACRISOLAR CIA LTDA nos comprometemos a contribuir al desarrollo empresarial regional a través de la prestación de servicios de asesoría, consultoría, formación y soporte administrativo; orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con la participación de facilitadores y personal competente altamente calificado, buscando continuamente mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, brindando soluciones y atención oportuna con calidad y calidez.	Mejorar la oportunidad en la atención al servicio.	Oportunidad en la entrega de la propuesta técnico - económica	Promedio de los tiempos transcurridos entre el día y hora de la entrega de cada propuesta al cliente y el día y hora de su solicitud.	72 horas	Disminuir el tiempo de entrega y atención de ofertas a 72 horas.	Mensual	Comercialización	118	93.5	98.5	71	75	80
		Cumplimiento de los planes de asesoría y capacitación	Planes de asesoría y capacitación programados / Planes de asesoría y capacitación ejecutados.	90%	Cumplir con los servicios de asesoría y/o capacitación ofrecidos al cliente.	Mensual	Prestación del Servicio	90%	85%	76%	88%	92%	95%
	Asegurar la eficacia y mejora continua del SGC.	Desempeño de los procesos	Promedio del cumplimiento de las metas de gestión de cada proceso.	85%	Que el nivel de cumplimiento de las metas de gestión de cada proceso dentro del SGC. sea mayor o igual a 85%.	Bimestral	Todos los procesos	86%		77%		80%	
		Gestión de la mejora continua	Acciones correctivas, preventivas o de mejora cerradas / acciones abiertas.	100%	Gestionar el cierre oportuno y eficaz de las acciones correctivas, preventivas o de mejora del SGC.	Bimestral		100%		92%		95%	
	Fortalecer la percepción del cliente sobre la calidad de la prestación de nuestros servicios.	Satisfacción del cliente	Promedio de las encuestas de Satisfacción aplicadas a los clientes dentro del período de tiempo.	90%	Mantener un nivel de satisfacción de los clientes mayor o igual a 90%.	Semestral	Gestión Gerencial y Financiera, Comercialización, Mejoramiento Continuo	92.5%			95%		
		Atención oportuna a las quejas y reclamos	Promedio de los tiempos transcurridos entre el día y hora de cada queja o reclamo y el día y hora de su atención.	48 horas	Asegurar la atención de las quejas y reclamos en un plazo menor o igual a 48 horas.	Bimestral		48		24		48	
	Mejorar las competencias del personal estratégico de la empresa.	Competencias del personal	Promedio de evaluación de las competencias del personal.	90%	Mejorar el nivel de competencia del personal manteniendo un índice mayor o igual a 90%.	Semestral	Gestión Administrativa y del Talento Humano, Mejoramiento Continuo	88%			94%		
		Cumplimiento del plan de formación	Capacitaciones programadas / Capacitaciones ejecutadas.	90%	Que el nivel de cumplimiento del programa de formación del personal sea mayor o igual a 85%.	Trimestral		75%			88%		
	Garantizar la viabilidad financiera de la empresa.	Liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente.	2.00	Asegurar la rentabilidad de la empresa manteniendo una liquidez mayor o igual a 2	Mensual	Gestión Gerencial y Financiera	1.55	1.54	1.57	1.58	1.57	1.64

Figura 14 Resultados de los indicadores de gestión de Acrisolar

Fuente: Documentos de la empresa

Elaborado por: Autor

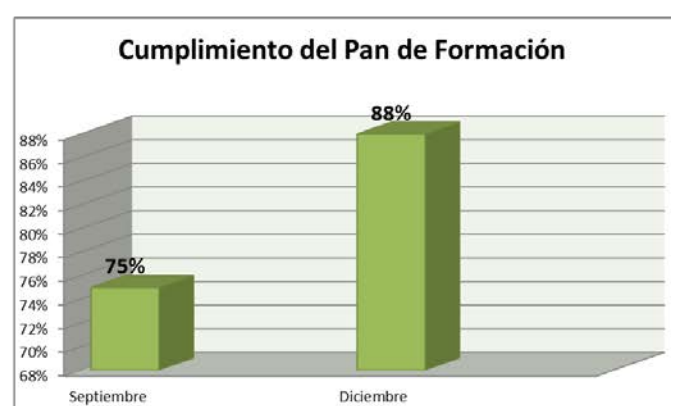
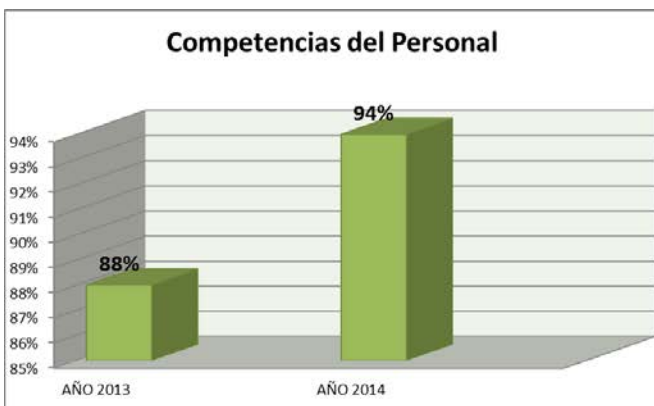
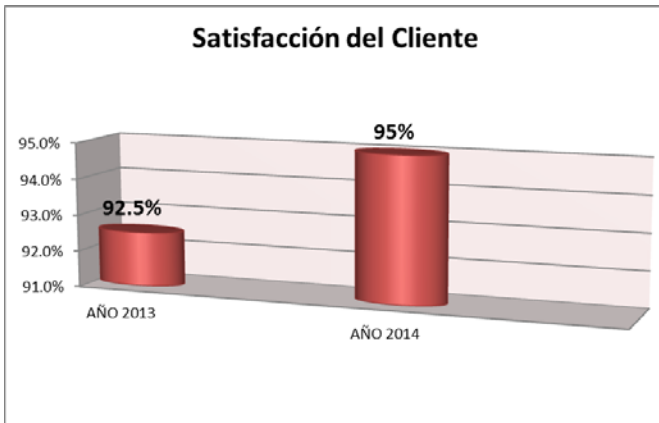
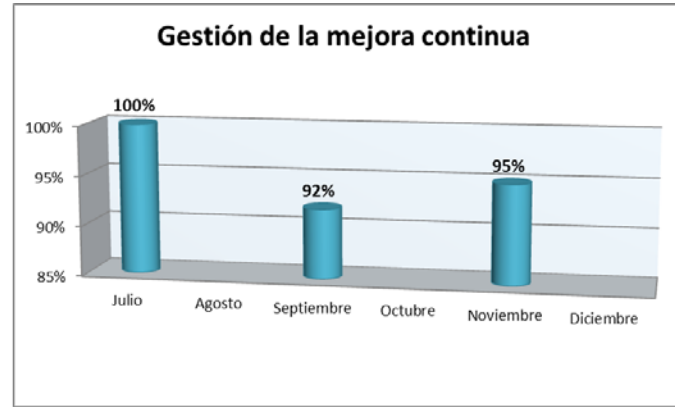
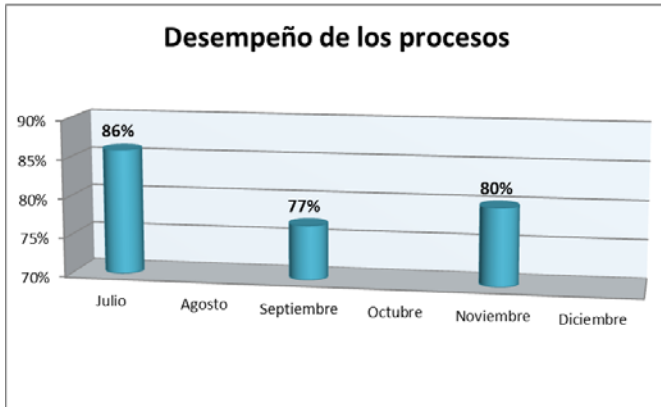
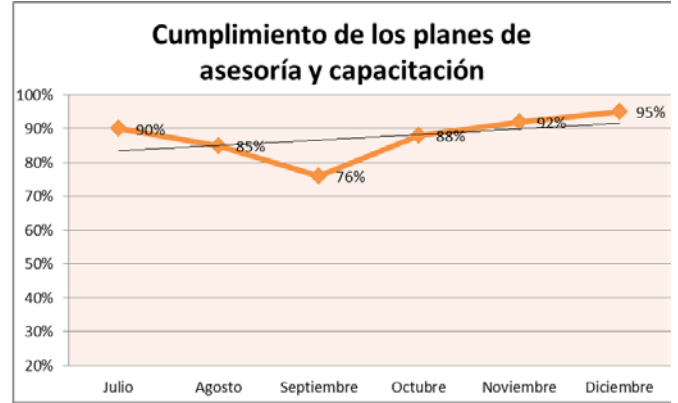
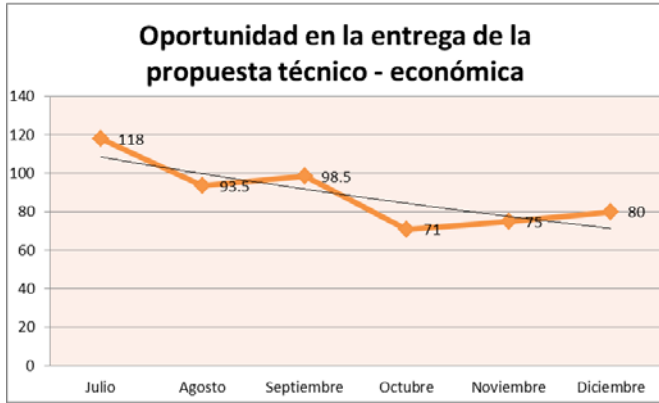


Figura 15 Gráficos de los indicadores de gestión de Acrisolar
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor



3.6. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.

Dentro de la implementación del sistema de gestión de la calidad de ACRISOLAR CÍA. LTDA. se ha definido que el Representante de la Dirección deberá coordinar el proceso de Revisión por la Dirección, de acuerdo a lo establecido en el Programa anual de revisión del SGC., DI-01-02, quien además consolidará la información y la presentará al Gerente General en formato power point de acuerdo a la metodología establecida dentro del sistema de gestión de la Calidad.

La primera revisión del SGC de ACRISOLAR CÍA. LTDA. se realizó en el mes de septiembre del 2014 abordando los siguientes temas como puntos para análisis:

1. Revisión de la Misión, Visión, Política y Objetivos de la Calidad (Análisis de los indicadores del S.G.C.)
2. Resultados de las revisiones al Sistema de gestión de la Calidad
3. Análisis del resultado de Auditorias (Internas – Externas).
4. Informes de quejas, reclamos y retroalimentación con los Clientes.
5. Resultados del Estudio de Satisfacción del Cliente.
6. Estado de Acciones Correctivas y Preventivas. Acciones de mejora implementadas
7. Acciones tomadas y estado de Revisiones Gerenciales previas.
8. Resultados y cambios dentro del Sistema de Gestión de Calidad.
9. Plan de Mejora y Conclusiones



Figura 16 Registros de la primera Revisión por la Dirección
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor

Como resultados más relevantes de la Revisión por la Dirección de la Revisión se mencionan los siguientes, que han sido incluidos en los planes de mejora de la empresa de acuerdo a lo establecido en los procedimientos de acciones correctivas y acciones preventivas.

- La misión, visión, política de la calidad se han documentado adecuadamente y han sido difundidas a todo el personal.
- El análisis y revisión de los indicadores del SGC, evidencian la madurez del mismo, demostrando una adecuada implementación de las herramientas utilizadas para su cálculo que se encuentran acordes a la política y objetivos de calidad.



- Sin bien se han encontrado algunas tendencias de descenso en los indicadores, su análisis ha demostrado que por un lado, un proyecto de gran impacto y gran costo a generado que se ocupe el 82% del recurso financiero y el 74% del tiempo disponible administrativo y operativo, descuidando actividades relevantes de la propia gestión empresarial y el sistema de gestión de la calidad en sí; y por otro lado, que se requieren pequeños ajustes y cambios propios del proceso de implementación para asegurar la consolidación y fiabilidad de los indicadores de gestión de la empresa.
- Durante el mes de noviembre, se planificó y realizó la primera auditoria interna en la empresa, la misma que fue ejecutada de acuerdo al procedimiento establecido internamente. Esta auditoría dejó 10 no conformidades, las mismas que ya se han gestionado a través de acciones correctivas y/o preventivas. **(Figura 17).**
- Durante lo que va del año se han receptado 6 quejas las cuales ha sido atendidas oportunamente por el Gerente General y la Coordinadora Comercial.
- Se requiere tomar acciones que garanticen que las no conformidades levantadas en los procesos de auditoria y resultado de las no conformidades y quejas de los clientes sean monitoreadas y cerradas adecuadamente.
- Revisar el estado de todas las acciones correctivas levantadas dentro del SGC.
- Se debe fortalecer la cultura de medición y toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora a través de la formación específica del personal responsable de los procesos del SGC en Análisis de Datos.



FORMATO ACCIONES PREVENTIVAS, CORRECTIVAS Y DE MEJORA									
Nº	FECHA	FUENTE	PROCESO	HALLAZGOS	Tipo de Acción	ANALISIS DE CAUSA	QUE HACER	QUIÉN	Estado
	20-nov-14	Auditoría Interna	MEJORAMIENTO CONTINUO	Se evidencia que el listado Maestro de Documentos, formato Digital, no se encuentra actualizado, pues varios campos como "estado", "fecha de aprobación", "Versión", "Almacenamiento", se encuentran vacíos para varios documentos, entre los que se citan: la Política de la Calidad, Manual de la Calidad, Plan de Mantenimiento.	Corrección	Por la gran carga de trabajo previo a la Auditoría Interna realizada el 29 de Enero de 2015, el SGC tomo mucha fuerza tanto en la parte documental como en la de Gestión por lo cual no se pudo actualizar en su totalidad el Listado Maestro de Documentos.	Actualizar todos los campos faltantes del listado Maestro de Documentos para los procedimientos, instructivos, registros, formatos, protocolos y manuales.	Coordinador de Calidad	ATENDIDO CON DEMORA
	20-nov-14	Auditoría Interna	MEJORAMIENTO CONTINUO	El formato de quejas y reclamos no contienen código ni logo de la empresa, además el nombre de este archivo no coincide con el procedimiento MC-PR-05 Atención quejas, reclamos y felicitaciones.	Corrección	El procedimiento para el Control de Documentos y Registros indica que "Los registros digitales no necesitan tener una codificación especial, sin embargo debe ser registrada en la Lista Maestra de Registros". Por esta razón dicho formato no contiene el logo de la empresa y el código. En primera instancia a este formato se le iba a denominar Atención de quejas, reclamos y felicitaciones y quedó descrito en el procedimiento MC-PR-05, sin embargo se decidió llamarlo Atención a quejas, reclamos o sugerencias y no se realiza el cambio en dicho procedimiento.	Agregar en la lista Maestra de Registros el Formato Digital de Quejas, Reclamos y Sugerencias. Actualizar el procedimiento MC-PR-05 en la sección donde especifica el formato Atención de Quejas, reclamos y felicitaciones.	Coordinador de Calidad	ATENDIDO OPORTUNAMENTE
	20-nov-14	Auditoría Interna	MEJORAMIENTO CONTINUO	No se ha establecido un método de control para los documentos digitales que impida que por error, o fallas humanas o del sistema operativo, se pierdan las versiones originales, las mismas que se encuentran a disposición de todo el personal. Además no se cuenta con criterios para su almacenamiento, disposición y protección (respaldo), como mecanismo para proteger las herramientas y documentos que solo existen en formato digital.	Preventiva	La información de los documentos digitales al momento se encuentra respaldada en la red del SGC y en el dropbox del Coordinador de calidad, sin embargo no se ha establecido o descrito un método estandarizado para respaldar y proteger la información de los documentos digitales.	Respaldar la información de los formatos digitales en el disco externo de la empresa para evitar la pérdida de las versiones originales y de la información	Coordinador de Calidad	ATENDIDO CON DEMORA
	20-nov-14	Auditoría Interna	GESTIÓN GERENCIAL	No se evidencia la Revisión por la Dirección. Si bien la planeación de revisiones del sistema indica que se realizará en febrero del 2015, para los objetivos de esta auditoría, no se puede evidenciar el cumplimiento de este requisito.	Correctiva	El Equipo consultor sugirió que la revisión por la dirección se realice luego del primer programa de auditorías internas para con esta información cumplir con todos los requisitos de información de entrada para la revisión por la dirección.	Realizar la Revisión por la Dirección para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.	Gerente General Coordinador de Calidad	ATENDIDO CON DEMORA
	20-nov-14	Auditoría Interna	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Adicionalmente no se evidencia existencia de contratos de las personas que laboran bajo la modalidad de servicios prestados.	Correctiva	Se realizan facturas al finalizar el mes de la prestación del servicio ya sea por hora trabajada o porcentaje de pacientes atendidos, no se tiene realizado un contrato que especifique la relación que existe entre Acrisolar y el profesional con quienes se mantienen acuerdos verbales	* Realizar contratos al personal que trabaje bajo la modalidad de servicios prestados. * Incluir dentro de la matriz de requisitos legales la revisión de los contratos del personal.	Coordinador de SGC Gerente General	ATENDIDO CON DEMORA
	20-nov-14	Auditoría Interna	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	No se evidencia la existencia de un Plan de Formación aprobado para el año 2015.	Correctiva	Debido a las actividades de implementación del SGC realizados en los meses de Noviembre, Diciembre y Enero se paso por alto la conformación de un plan de formación para el año 2015, considerando que estaban dando socializaciones quincenales relacionadas a temas del SGC.	Estructurar un plan de formación para el año 2015.	Coordinador de Calidad Director Administrativo	ATENDIDO OPORTUNAMENTE
	20-nov-14	Auditoría Interna	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	De la misma forma, en el plan de formación del 2014, no se evidencia la programación de capacitaciones específicas para el personal técnico como lo indica el Manual de Inducción GA-ML-02.	Mejora	En el 2014 se empezó a desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad, la mayor parte de capacitaciones se enfocó al entendimiento e involucramiento del personal con el Sistema de Gestión y los objetivos del mismo, se ha planificado desarrollar programas de capacitación específicos para cada cargo.	Estructurar un plan de formación para el año 2015.	Coordinador de Calidad Director Administrativo	ATENDIDO CON DEMORA
	20-nov-14	Auditoría Interna	GESTIÓN LOGÍSTICA	No se ha incluido dentro del plan de mantenimiento a la computadora Raíz, ni se le ha determinado como equipo crítico, tomando en cuenta que es el equipo que alberga toda la documentación del SGC.	Mejora	No se le considero a la computadora raíz como equipo crítico debido a que la información del SGC se guarda en la Red de Calidad y en el dropbox del Coordinador de calidad.	Incluir a la computadora raíz en el plan de mantenimiento 2015	Coordinador de Calidad	ATENDIDO OPORTUNAMENTE
	20-nov-14	Auditoría Interna	Gestión Logística	Art. 159. Reglamento de Seguridad y Salud. No se cuenta con un responsable encargado de darle seguimiento a los extintores. El extintor que se encuentra en el área de oficinas no tiene sello que indique la fecha de carga y vencimiento.	Mejora	Se ha planeado realizar e implementar un reglamento interno de Salud e Higiene en el trabajo según lo especificado en el decreto ejecutivo 2393, 390 y el Ministerio de relaciones laborales, posterior a la certificación del Sistema de Gestión de Calidad por lo cual no se ha definido con exactitud un responsable a dar seguimiento, control y mantenimiento a los extintores y demás aspectos orientados a la SySO.	Incluir en el plan de mantenimiento 2015, la revisión de los extintores de la Empresa	Coordinador de calidad Responsable de SGC y MC	PENDIENTE
	20-nov-14	Auditoría Interna	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	No se deja un registro en los diferentes procesos que realizan un pedido de compra que permita desarrollar una adecuada planificación de compras y su posterior verificación en base a los requisitos establecidos en el pedido.	Mejora	El procedimiento de compras especifica que: • El responsable del proceso manifiesta la necesidad de compra al Director Administrativo o al Gerente General. • El Responsable del SGC realiza contacto con el proveedor y solicita una proforma o información necesaria para la compra. • El Responsable del SGC selecciona al proveedor según los descrito en el punto.	Registrar las ordenes de compra mediante un formato de Solicitud de compra.	Responsables de Procesos Coordinador de Calidad	ATENDIDO OPORTUNAMENTE

Figura 17 Gráfico de resultados de la Evaluación final al SGC de Acrisolar
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor



3.7. EVALUACIÓN FINAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.

Complementando los resultados de la implementación detallados en el numeral 3.5 del presente capítulo, y dado que la empresa Consultora ACRISOLAR CÍA. LTDA. se ha reservado el derecho de proporcionar la información resultante de la implementación del SGC y otra que evidencia su gestión, seguimiento, medición y control; se ha considerado según lo expuesto en el numeral 3.1. Evaluación y Diagnóstico, determinar de forma cuantitativa y objetiva el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo de Tesis, sabiendo que se realizó una medición inicial del estado de la empresa, y que se han planificado, diseñado y ejecutado las actividades que permitan el cumplimiento de los requisitos normativos en base al modelo de revisión de auditoría interna utilizado por la consultora como herramienta de gestión, razón por la cual, se presentan a continuación los resultados finales de la implementación con sus detalles de cumplimiento y estado, en el mismo formato de diagnóstico inicial usado, permitiendo así medir y comparar el alcance sobre el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad de ACRISOLAR CÍA. LTDA.

3.7.1. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN FINAL.

Al igual que para el diagnóstico inicial, se toma como punto de referencia el modelo ISO 9001:2008, analizando en qué medida la gestión empresarial de ACRISOLAR CÍA. LTDA. se ajusta a estos requisitos. Este diagnóstico fue realizado el día lunes 12 de enero del 2015, siete meses después de iniciada la implementación del SGC ISO 9001 y a un mes de dar por culminado el Plan de Implementación del SGC establecido para ACRISOLAR CÍA. LTDA. **(Ver Tabla 10).**



En esta evaluación se obtiene un porcentaje de cumplimiento sobre los requisitos ISO 9001, sistema de gestión de la calidad, del 96,00%. Este porcentaje se basó en el criterio de implementación usado por la empresa consultora que se muestra en la Tabla 6 del Numeral 3.1.1., y evidencia como resultados, sobre todo la necesidad de fortalecer la cultura de la medición, análisis y mejora en todas las instancias de la operación y prestación de servicios de la empresa, pues si bien se generan datos, estos no se consolidan de forma sistémica al interior de la empresa. Por otro lado, a la fecha de la revisión no se ha realizado la Revisión por la Dirección, la misma que de acuerdo a programa de revisiones del SGC, se encuentra planificada para el mes de febrero del 2015.

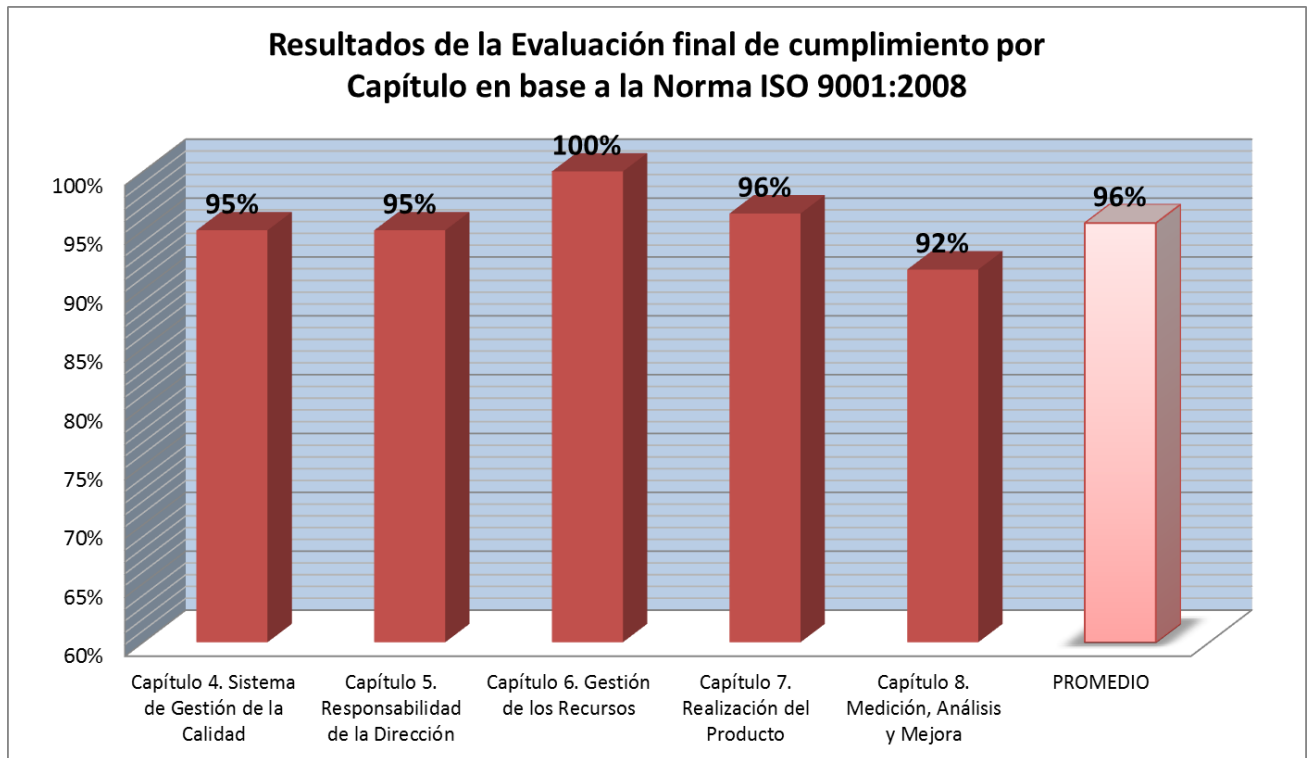


Figura 18 Gráfico de resultados de la Evaluación final al SGC de Acrisolar
Fuente: Documentos de la empresa
Elaborado por: Autor



ACRISOLAR CIA. LTDA.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORIAS O EVALUACIONES DE DIAGNÓSTICO

Nº	Req. ISO 9001	Aspecto a evaluar	(Cumple – No cumple)	%	Observaciones
1	4	Sistema de Gestión de la Calidad			
2	4.1	¿Se tienen identificados los procesos y subprocesos necesarios para el SGC? ¿Se han determinado los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y control de los procesos sean eficaces?	Cumple	100%	Implementado
3	4.2.1	¿Se cuenta con declaraciones de política y objetivos de la calidad, manual de la calidad, procedimientos, registros, otros documentos?	Cumple	100%	Implementado
4	4.2.2	Se cuenta con un Manual de la Calidad que defina: 1. El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad incluyendo los instrumentos para los que se emitirá la Declaración de Conformidad. 2. Procedimientos documentados o referencia a ellos. 3. Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC. 4. Exclusiones	Cumple	100%	Actualizado e implementado
5	4.2.3	¿Se controlan los documentos requeridos por SGC? Se cuenta con un procedimiento que detalle estos controles: • Emitir y aprobar los documentos. / • Revisar, actualizar y aprobar documentos cuando sea necesario. / • Identificar el estado de revisión actual de los documentos. / • Se asegura que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.	Cumple	100%	Fortaleza del SGC debido a la imagen corporativa que maneja la empresa
6	4.2.4	¿Se mantienen registros para proporcionar evidencia de la conformidad de los requisitos, así como de la operación eficaz del SGC según un procedimiento documentado?	Cumple	75%	Se mantienen registros de la prestación del servicio, pero necesita fortalecerse la cultura de registrar la gestión operativa de la empresa
7	5	Responsabilidad de la Dirección			
8	5.1	¿Se comunican dentro de la organización los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios establecidos?	Cumple	100%	Actualizado e implementado
9	5.2	¿Se tienen identificados los requisitos de los clientes de la organización? ¿Estos requisitos se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción de los clientes?	Cumple	100%	Implementado
10	5.3	¿Hay una política de la calidad clara y documentada? ¿La política incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejora constante del SGC?	Cumple	100%	Se cuenta con una política de la calidad claramente definida y difundida.



Nº	Req. ISO 9001	Aspecto a evaluar	(Cumple - No cumple)	%	Observaciones
11	5.4.1	¿Están establecidos los objetivos de la calidad? ¿Son los objetivos medibles y cuantificables? (Revisar su seguimiento y medición - indicadores de gestión)	Cumple	75%	Aunque se tienen establecidos los objetivos del sistema, no se ha instaurado una cultura de seguimiento y medición cíclica en la empresa
12	5.4.2	¿La alta dirección realiza planificación del Sistema de Gestión de la calidad?	Cumple	100%	Implementado
13	5.5.1	¿Hay una descripción clara de las funciones del organigrama en base a las competencias?	Cumple	100%	Actualizado e implementado
14	5.5.2	¿Hay un responsable de la calidad dependiente de la alta dirección? ¿El responsable de la calidad está entrenado y calificado para el puesto?	Cumple	100%	Implementado
15	5.5.3	¿La alta dirección asegura que se establecen los procesos apropiados de comunicación?	Cumple	100%	Actualizado e implementado
16	5.6.1	¿Está definido el mecanismo para las revisiones por la dirección y se lleva a la práctica? ¿Se revisa el SGC a intervalos planificados?	Cumple	75%	A la fecha de la revisión no se ha realizado la Revisión por la Dirección. Se encuentra planificada para el mes de febrero.
17	5.6.2 - 5.6.3	¿Qué información se considera para efectuar la revisión por la Dirección? ¿Cuáles han sido los resultados de las revisiones previas? ¿Acciones tomadas?	Cumple	100%	Implementado
18	6	Gestión de los Recursos			
19	6.1	¿Se proporcionan recursos dentro de la organización enfocados a implementar y mantener el SGC y aumentar la satisfacción del cliente?	Cumple	100%	Actualizado e implementado
20	6.2.1	¿Se han establecido las competencias del personal en base a la educación, formación, habilidades y experiencia?	Cumple	100%	Fortaleza dentro del SGC debido al conocimiento, participación y empoderamiento del personal de la empresa
21	6.2.2	¿Existen perfiles que definan funciones, responsabilidades y autoridades? ¿Se tiene definido un procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación? ¿Se tiene establecido un programa de formación y capacitación del personal?	Cumple	100%	Implementado
22	6.3	¿Se ha establecido la infraestructura crítica y sus planes de mantenimiento? ¿Se revisa el cumplimiento de cronogramas de mantenimiento y el indicador de disponibilidad?	Cumple	100%	Actualizado e Implementado
23	6.4	¿Se asegura que el personal es consciente de la importancia de su trabajo para lograr los objetivos de la calidad?	Cumple	100%	Fortaleza dentro del SGC debido al conocimiento, participación y empoderamiento del personal de la empresa
24	7	Realización del Producto			
25	7.1	¿Se establecen los requisitos del producto previo a la producción?	Cumple	100%	Actualizado e Implementado
26	7.2.1	¿Se ha implementado métodos eficaces para la comunicación con el cliente: Información sobre el producto, consultas, modificaciones, retroalimentación al cliente incluyendo quejas?	Cumple	100%	La operación se realiza sobre un contrato establecido con entregas e informes periódicos que solventan la comunicación con el cliente.



Nº	Req. ISO 9001	Aspecto a evaluar	(Cumple – No cumple)	%	Observaciones
27	7.2.2	¿Se tiene establecido métodos para seguimiento y verificación del producto en proceso durante la realización del producto? ¿Se han establecido registros para mostrar evidencia de que el producto cumple con los requisitos establecidos?	Cumple	100%	Actualizado e Implementado
28	7.2.3	¿Se tienen definidos los canales de comunicación y retroalimentación con los clientes?	Cumple	100%	
29	7.3	¿Se realiza diseño y desarrollo para la prestación del servicio? ¿Se tienen definidas las etapas D&D?	Cumple	100%	Implementado
30	7.4.1	¿Se ha establecido un sistema que permita garantizar que los productos comprados cumplen con las especificaciones establecidas para la compra?	Cumple	100%	Actualizado e Implementado
31	7.4.2	¿Se revisan los requisitos especificados de compra antes de comunicar al proveedor? ¿La información para la compra permite definir los requisitos para la aprobación del producto? ¿Se encuentran definidos los criterios para la selección, evaluación y revaluación de proveedores? (Registros)	Cumple	100%	Implementado
32	7.4.3	¿Se garantiza que el producto comprado cumple con los requisitos establecidos para la compra? (Registros)	Cumple	100%	Implementado
33	7.5.1	¿Se lleva una planificación y se realiza control de la producción?	Cumple	75%	Se llevan registros y seguimientos a la prestación del servicio por cada cliente y por cada servicio. Sin embargo es necesario empoderar a los Profesionales, Consultores y Asesores sobre la metodología de control y seguimiento establecida por ACRISOLAR
34	7.5.2	¿Se validan los procesos de producción y de prestación del servicio con el objeto de demostrar su capacidad para alcanzar los resultados previstos?	Cumple	75%	
35	7.5.3	¿Es posible identificar el estado del producto con respecto a los requisitos establecidos a través de toda la organización? ¿Trazabilidad?	Cumple	100%	
36	7.5.4	¿La organización: identifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente?	Cumple	100%	Implementado
37	7.5.5	¿La organización ha identificado los requisitos para la preservación del producto durante el proceso interno y entrega del mismo?	Cumple	100%	Implementado
38	7.6	¿Se ha determinado los dispositivos de medición necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad de los requisitos del producto?	Cumple	100%	Implementado
39	8	Medición, Análisis y Mejora			
40	8.1	¿Se han implementado los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para: asegurar la conformidad del SGC, la conformidad de los requisitos del producto?	Cumple	100%	Fortaleza del SGC, debido al manejo de seguimientos semanales y revisiones de avance
41	8.2.1	¿La organización realiza seguimiento a la percepción del cliente sobre la prestación del servicio?	Cumple	100%	Implementado



Nº	Req. ISO 9001	Aspecto a evaluar	(Cumple – No cumple)	%	Observaciones
42	8.2.2	¿Se tiene definido un procedimiento de auditorías internas? ¿Se realizan auditorías a intervalos planificados en la organización?	Cumple	100%	Implementado
43	8.2.3	¿Se tienen definidos métodos para el seguimiento y medición de los procesos del SGC?	Cumple	75%	Implementado. Es necesario fortalecer la cultura del seguimiento y medición
44	8.3	¿El producto que no es conforme con los requisitos se identifica y controla? ¿Se tiene definido un procedimiento para el control de producto no conforme?	Cumple	75%	Implementado. Es necesario fortalecer la cultura del seguimiento y medición
45	8.4	Análisis de Datos 1. ¿La organización mantiene y analiza toda la información relevante recibida de los usuarios, o de otras fuentes, sobre el desempeño de los productos y procesos? 2. ¿Dicha información es utilizada como elemento de entrada para la mejora del producto y de los procesos productivos?	Cumple	75%	Implementado. Es necesario fortalecer la cultura del seguimiento y medición
46	8.5.1	¿Como ha mejorado la eficacia del SGC mediante el uso de la Política de Calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas?	Cumple	100%	Actualizado e Implementado
47	8.5.2	Acciones Correctivas. ¿Existe una metodología para el levantamiento de acciones correctivas?	Cumple	100%	Actualizado e Implementado
48	8.5.3	Acciones Preventivas. ¿Existe una metodología para el levantamiento de acciones preventivas?	Cumple	100%	

Tabla 10 Resultados de la evaluación final al SGC ISO 9001 de la empresa Acrisolar

Fuente: Documentos de la empresa

Elaborado por: Autor



CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES.

* El objetivo principal del presente trabajo de tesis ha sido cumplido favorablemente, logrando implementar el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa consultora ACRISOLAR CÍA. LTDA. en base a los requisitos normativos ISO 9001:2008, donde sobre todo se han consolidado y establecido el direccionamiento estratégico de la empresa, determinado las necesidades de sus clientes, conformado su gestión por procesos, definido sus indicadores de gestión y se ha formalizado su estructura organizacional, actualizando además los diferentes perfiles de los cargos con sus funciones, responsabilidades y autoridades.

* Se efectuó favorablemente un análisis general de las condiciones actuales de la empresa ACRISOLAR CÍA. LTDA. en relación a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, determinándose efectivamente resultados por capítulo de la norma y el promedio global de 56%, permitiendo así la conformación de un adecuado plan de implementación.

* Se conformó el Manual de la Calidad de ACRISOLAR CÍA. LTDA. de acuerdo a los requisitos ISO 9001, el mismo que deberá ser revisado y actualizado periódicamente de acuerdo a las necesidades del Sistema de Gestión implementado y bajo la coordinación del Director de la Calidad de la empresa, y en el que destacan la Política de Calidad, los Objetivos de Calidad, el alcance del Sistema de Gestión implementado y la estructura organizacional que la Alta Dirección ha establecido para cumplir con los requisitos de su gestión. De forma similar se diseñó un conjunto



de procedimientos e instructivos debidamente documentados con sus registros de operación para asegurar el funcionamiento estandarizado y adecuado del sistema de gestión de calidad.

* Como factores claves dentro del trabajo de tesis se recalca el hecho de que la empresa consultora había venido aplicando un modelo de gestión informal, que aunque no muy bien documentado, estaba soportado en la estandarización de la información y la aplicación de herramientas desarrolladas para la toma y análisis de datos, y el seguimiento y medición de los procesos lo que fue evidenciado en el diagnóstico inicial realizado. En este marco, otro factor de gran importancia fue el compromiso e imperiosa participación de la Alta Dirección de ACRISOLAR CÍA. LTDA. que incluso, redujo el impacto de las limitaciones y problemas considerados en el Capítulo I, numeral 1.7 Limitaciones, del presente documento, e impulsó el empoderamiento e indudable aporte del personal durante la implementación del Sistema de gestión de la Calidad, en la estructuración de la documentación y adecuación de los procesos.

* Se ha documentado e implementado la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de la Calidad, tanto física como digital, teniendo como base los procedimientos obligatorios de la norma ISO 9001:2008 y otros documentos identificados como necesarios para lograr la eficacia del Sistema. El personal conoce y aplica los lineamientos generales para la gestión documental.

* Se elaboró un esquema de Revisión por la Dirección para ACRISOLAR CÍA. LTDA. sobre el que se realizó la reunión gerencial con la participación activa del



Gerente General. Esta reunión fue de vital importancia para plantear acciones de mejora en el SGC y para el entrenamiento formal de la Alta Dirección con miras al manejo y desempeño óptimo en una posterior Auditoría de Otorgamiento.

5. RECOMENDACIONES.

* El Sistema de Gestión de la Calidad de ACRISOLAR CÍA. LTDA. ha cumplido con la etapa más importante, su implementación; por lo que se recomienda asegurar la gestión de la empresa orientada a la aplicación, el seguimiento, medición y control de su sistema y sus herramientas, en pos de su mantenimiento y mejora a través del tiempo.

* La certificación del Sistema de Gestión de la Calidad será el siguiente paso que la Alta Dirección de ACRISOLAR CÍA. LTDA. deberá dar de acuerdo al plan de trabajo propuesto y al “Programa de revisión anual del SGC”., considerando que este paso adicional y sus recursos asociados (tiempo, dinero, mano de obra), fueron costeados en el Capítulo 3.2, a lo que deberá sumarse fundamentalmente el compromiso demostrado por la Alta Dirección y el apoyo y facilidades para el Representante de la Dirección.

* Se evidencia una cultura naciente de calidad en el personal, sin embargo, es necesario fortalecer el compromiso y empoderamiento del mismo a través de la gestión adecuada del programa de formación empresarial y actividades que los impulsen a realizar sus actividades diarias con un mayor sentido de pertenencia.



* Los sistemas de gestión se fundamentan en el registro y análisis de datos, por tanto, es deber de los responsables de los procesos asegurar que la información sea recolectada, tabulada y analizada oportunamente en todas las instancias de la gestión de la consultora ACRISOLAR CÍA. LTDA.

6. GLOSARIO.

- Alta Dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- BPM: Las Buenas Practicas de Manufactura – (B.P.M.), son un conjunto de herramientas que se implementan en la industria de Alimentos, las cuales tienen como objetivo principal, la obtención de productos higiénicamente procesados para el consumo humano.
- Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- ISO: Organización Internacional de Normalización o, International Organization for Standardization por sus siglas en inglés, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios), comercio y comunicación para todas las ramas industriales a nivel mundial.
- ISO 9000: Norma técnica internacional que describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- ISO 9001: Norma técnica internacional que especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite



demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación.

- Objetivo de la calidad: algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.
- OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series, por sus siglas en inglés, se refiere a una serie de especificaciones sobre la salud y seguridad en el trabajo, materializadas por British Standards Institution (BSI) en la OHSAS 18001.
- PYMES: Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.
- Política de la Calidad: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección.
- Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- RS10. Requisitos de un sistema de gestión de la Responsabilidad Social – (R.S.) en las organizaciones, para implantar los principios y recomendaciones sobre responsabilidad social existentes; en particular, los contenidos en la norma internacional ISO 26000.
- S.G.C. Sistema de gestión de la calidad, es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad



7. BIBLIOGRAFÍA.

- Asociación Española de normalización y certificación - Aenor. (2011). Revista de Calidad Total: Principios y Modelos de gestión. Gobierno Vasco.
- Baptista Pilar, Hernández Roberto, Fernández Carlos. (2002). Metodología de la Investigación. México. 3ª ED. Editorial Mexicana.
- Boni Valladolid J., Cueva Mendez V., Lucin Murillo A. (2009). Proyecto de inversión para la creación de una empresa de asesoría integral y publicidad. (Tesis de Pregrado para la obtención del título de Ingeniero Comercial y Empresarial). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil.
- Camisón Cesar, S. C. (2007). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid.
- Icontec Internacional. (2008). Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Bogotá.
- Icontec Internacional (2005). Norma Internacional ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Bogotá.
- Ivancevich J.M., Lorenzi P. y Skinner S.J. (2000). Gestión: calidad y competitividad. Madrid. 1º ED. Irwin.
- Lovato Maldonado Carolina. (2010). Elaboración del Manual de Calidad para el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE. (Tesis de Pregrado para la obtención del título de Ingeniería de Empresas). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito.
- Normalización, O. I. (2010). Organismos Nacionales de Normalización en Países de Desarrollo. Ginebra.



R.W. Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer. (2001). Quality Progress Magazine. Estados Unidos. (34).

Paz San Román Alma. (2003). Propuesta de implementación de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9001 para una agencia de conferencistas. (Tesis de Pregrado para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de las Américas Puebla. México.

Superintendencia de Compañías. (2011). Resolución SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01. Quito.

Toso Kelo. (2003). Planeamiento estratégico, acciones técnicas para alcanzar sus objetivos empresariales. Lima. Editora Bussines EIRL.

Acrisolar Servicios y Desarrollo Asociados Cía. Ltda. (2014). Nuestra Estrategia. Disponible en: www.acrisolar.com

Gonzalez Hugo. (2012). Herramientas para la mejora continua. Disponible en: <https://calidadgestion.wordpress.com>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2011). Estadísticas de Pymes en Ecuador. Quito. Disponible en: www.inec.gob.ec.

ISO - International Organization for Standardization. (2013). ISO 9000 - Gestión de la calidad. Disponible en: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>

Universidad virtual corporativa. (2012) Introducción a la Norma ISO 9001. Disponible en: [www.uvico.mx/elearning/cursos/CEN_DC_ISO/manual_ISO .pdf](http://www.uvico.mx/elearning/cursos/CEN_DC_ISO/manual_ISO.pdf)



8. ANEXOS

- Anexo 1. Nombramiento del Representante de la Dirección de ACRISOLAR CÍA. LTDA.
- Anexo 2. Manual de Funciones.
- Anexo 3. Manual de la Calidad.
- Anexo 4. Procedimiento para la elaboración y control de documentos.
- Anexo 5. Procedimiento para el control de registros.
- Anexo 6. Programa anual de capacitación empresarial.
- Anexo 7. Solicitud de información previa a la estructuración del servicio de Asesoría DF-03-01.
- Anexo 8. Solicitud de información previa a la estructuración del servicio de Capacitación-Formación DF-03-02
- ANEXO 9. Flujograma para la prestación del servicio de asesoría, consultoría, capacitación y o formación.
- ANEXO 10. Procedimiento para el diseño y desarrollo.
- ANEXO 11. Procedimiento de auditorías Internas.
- ANEXO 12. Encuesta para determinar la precepción del cliente en base a la identificación de sus requisitos.
- ANEXO 13. Procedimiento general de compras.



ANEXO 1. Nombramiento del Representante de la Dirección de ACRISOLAR CÍA.
LTDA.



ACRISOLAR Oficio ACRI.125.14

Cuenca, 05 de agosto de 2014

Señor.
Daniel Patiño
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio del presente le informo a usted que como la empresa se encuentra en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ha considerado su nombre para que sea representante de la Dirección en este proceso de acuerdo a lo establecido en los Requisitos de esta norma. Como responsable de este proceso responderá por la coordinación y operación de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Por la atención que se dé a la presente, suscribo.

Atentamente,

**ACRISOLAR
DESARROLLO EMPRESARIAL**


N.º 01901-2111001

ACRISOLAR
CIA. LTDA.

[Firma manuscrita]
Econ. Homero Patiño
GERENTE GENERAL



ANEXO 2. Manual de Funciones.

	<h3>MANUAL DE FUNCIONES</h3>	Código: DP-06-01 Revisión: 2 Página 1 de 2
---	------------------------------	--

1. OBJETIVO.

Definir los perfiles de cargos requeridos por ACRISOLAR CIA. LTDA., estableciendo las funciones, autoridades y responsabilidades de cada uno de ellos y su nivel de competencia en base a la educación, formación, habilidades y experiencia para asegurar el cumplimiento y normal desarrollo de labores dentro de la empresa.

2. ALCANCE.

Este manual aplica a la estructura organizacional de la empresa.

3. DEFINICIONES.

- **Manual de descripción de cargos:** es la enumeración detallada de las atribuciones del cargo; funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.
- **Cargo:** conjunto de funciones, actividades y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un empleado dentro de un contexto organizativo.
- **Función:** es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada desempeña.
- **Perfil del Cargo:** comprende las competencias (educación, formación, habilidades y experiencia), especificación de las características y responsabilidades requeridas como condiciones mínimas o ideales en un puesto de trabajo.

4. REQUISITOS GENERALES.

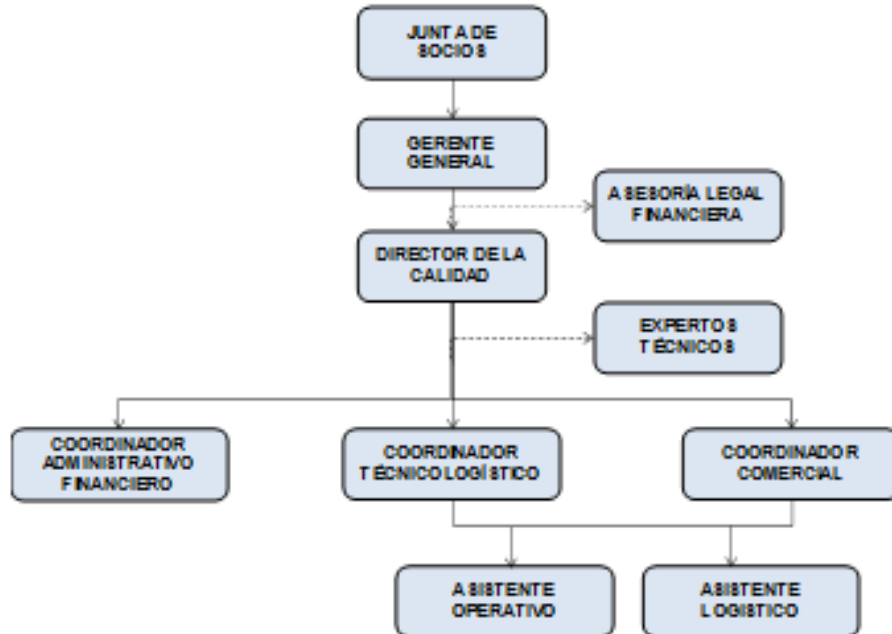
La organización a través de la Alta Dirección ha definido un Manual de Funciones que contiene la determinación de la autoridad, responsabilidad y competencia de cada cargo dentro del ámbito de su gestión.

5. DESCRIPCION.

El presente Manual de Funciones contiene los siguientes elementos:

1. Organigrama funcional de ACRISOLAR CIA. LTDA.
2. Identificación del cargo.
3. Actividades del cargo.
4. Perfil del cargo.
5. Autoridades y Responsabilidades.

6. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE ACRISOLAR CIA. LTDA.

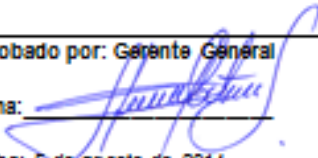


7. PERFILES.

- UP-06-02. Cargo: Gerente General.
- DP-06-03. Cargo: Director de la Calidad.
- DP-06-04. Cargo: Coordinador Administrativo Financiero.
- UP-06-05. Cargo: Coordinador Tecnico Logistico.
- DP-06-06. Cargo: Coordinador Comercial.
- DP-06-07. Cargo: Asistente Operativo.
- DP-06-08. Cargo: Asistente Logistico.

8. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha	Cambio / Actualización	Responsable	Versión
20-febrero-2014	Emisión del Manual de Funciones	Director de la Calidad	1
5-agosto-2014	Revisión y actualización del Manual de Funciones	Director de la Calidad	2

Aprobado por: Gerente General Firma:  Fecha: 5 de agosto de 2014	Original __ Copia Controlada __ Copia No Controlada __
---	--



	PERFIL DE CARGO	Código: DP-06-02 Revisión: 2 Página 1 de 2
---	------------------------	--

CARGO: GERENTE GENERAL

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

PROCESO: Gestión Gerencial y Financiera.

REPORTA A: Junta de Socios.

SUPERVISA A: Todo el personal de la empresa.

ACTIVIDADES DEL CARGO:

TAREAS ESPECÍFICAS:

- ✚ Gestionar las actividades del proceso de direccionamiento para cumplir los cronogramas propuestos.
- ✚ Aprobar los programas de trabajo y coordinar las actividades planificadas para hacer cumplir estos programas.
- ✚ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
- ✚ Conducir la empresa de acuerdo con las orientaciones de los órganos superiores dentro de los ámbitos legales y estatutarios.
- ✚ Implementar las políticas empresariales para el logro de sus objetivos.
- ✚ Velar por las buenas relaciones de la empresa dentro de los campos interinstitucionales y gubernamentales.
- ✚ Mantener debidamente informados a la Junta de Socios sobre el estado de la organización.
- ✚ Elaborar y controlar el presupuesto general de la empresa.
- ✚ Autorizar la adquisición de bienes y servicios, que estén debidamente presupuestados.

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:

- ✚ **NIVEL DE EDUCACIÓN:** Superior con cuarto Nivel.
- ✚ **TÍTULO REQUERIDO:** Economista, Adm. de Empresas, Ing. Industrial o Afines.

FORMACIÓN ESPECÍFICA REQUERIDA:

- ✚ Manejo y administración de sistemas de gestión de la calidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional.
- ✚ Gestión por Procesos.
- ✚ Gestión de proyectos.
- ✚ Conocimiento de leyes y normativas vigentes del Ministerio de Relaciones Laborales, JESS, Tributación y disposiciones legales del SRI.
- ✚ Conocimiento del Código de Trabajo y disposiciones legales aplicables.

	PERFIL DE CARGO	Código: DP-06-02 Revisión: 2 Página 2 de 2
---	------------------------	--

FORMACIÓN PROPIA DEL CARGO:

- ✚ Sobre los servicios que brinda la empresa.
- ✚ Procesos y etapas para la prestación del servicio.
- ✚ Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.
- ✚ Manejo de Presupuestos y sistema contable.
- ✚ Funciones y responsabilidad del cargo.

HABILIDADES:

- ✚ Planificación y organización.
- ✚ Orientación a resultados. (Criterio para el manejo de los recursos a su disposición).
- ✚ Liderazgo y toma de decisiones.
- ✚ Sociabilidad (Relaciones sociales).
- ✚ Destreza para las ventas y la negociación.

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✚ Mínimo cinco años en cargos similares.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

AUTORIDAD:

- ✚ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
- ✚ Delegar funciones dentro del marco legal y estatutario.
- ✚ Suscripción de contratos de diversa índole.
- ✚ Determinar niveles de autoridad y responsabilidad.

RESPONSABILIDAD:

- ✚ Del cumplimiento de planes y programas empresariales.
- ✚ De los efectos relacionados con la representación que ejerce.
- ✚ Del control del correcto desempeño administrativo y operativo de la empresa.
- ✚ Del cuidado de los bienes y mobiliarios asignados a su gestión.



	PERFIL DE CARGO	Código: DP-06-03 Revisión: 2 Página 1 de 2
---	------------------------	--

CARGO: DIRECTOR DE LA CALIDAD

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

PROCESO: Mejoramiento Continuo – Prestación del Servicio.

REPORTA A: Gerente General.

SUPERVISA A: Todo el personal de la empresa.

ACTIVIDADES DEL CARGO:

TAREAS ESPECIFICAS:

- ✦ Gestionar las actividades del proceso de prestación del servicio para cumplir los cronogramas, propuestos y así garantizar la calidad del servicio.
- ✦ Administrar datos estadísticos de la empresa para monitorear cambios en la misma.
- ✦ Brindar información a gerencia sobre la actividad de la empresa.
- ✦ Canalizar nuevos proyectos o requerimientos específicos del área comercial.
- ✦ Administrar y controlar la documentación del sistema de gestión de la calidad.
- ✦ Asesorar a los procesos en aspectos del sistema de gestión de la calidad.
- ✦ Revisar periódicamente el avance de los proyectos definiendo horas, costos, plazos, informes, actas, y otras asignadas a cada uno de los proyectos.
- ✦ Dar seguimiento al desempeño de los procesos de la empresa.
- ✦ Coordinar la ejecución de auditorías internas y externas.
- ✦ Dar seguimiento a las quejas, reclamos y control del producto no conforme.
- ✦ Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión.

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:

- ✦ **NIVEL DE EDUCACION:** Superior.
- ✦ **TITULO REQUERIDO:** Ing. Industrial, Ing. Comercial, ~~Adm.~~ de Empresas o Afines.

FORMACIÓN ESPECÍFICA REQUERIDA:

- ✦ Manejo y administración de sistemas de gestión de la calidad.
- ✦ Auditorías Internas de sistemas de gestión.
- ✦ Gestión por Procesos.
- ✦ Planeación Estratégica.
- ✦ Gestión de proyectos.

FORMACIÓN PROPIA DEL CARGO:

- ✦ Sobre los servicios que brinda la empresa.
- ✦ Procesos y etapas para la prestación del servicio.



	PERFIL DE CARGO	Código: DP-06-03 Revisión: 2 Página 2 de 2
---	------------------------	--

- ✦ Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.
- ✦ Funciones y responsabilidad del cargo.
- ✦ Protocolos para la atención al cliente.
- ✦ Conocimiento y manejo de las bases de datos de la empresa.

HABILIDADES:

- ✦ Capacidad de análisis de información y datos.
- ✦ Liderazgo y manejo de personal.
- ✦ Proactividad.
- ✦ Atención al cliente.
- ✦ Compromiso y ética profesional.

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✦ Mínimo cuatro años en cargos similares.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

AUTORIDAD:

- ✦ Hacer cumplir las funciones de los empleados.
- ✦ Delegar funciones dentro de la empresa.
- ✦ Determinar niveles de calidad.
- ✦ Asignar personal a los proyectos de la empresa.
- ✦ Manejo de proyectos y retroalimentación con el cliente.

RESPONSABILIDAD:

- ✦ Del cumplimiento de los requisitos del cliente y los términos contractuales de la prestación de servicios.
- ✦ Asegurar la calidad en el servicio ofrecido y el rendimiento de cada uno de los procesos de la empresa.
- ✦ Del cumplimiento de planes y programas empresariales.
- ✦ De los efectos relacionados con la representación que ejerce.
- ✦ Cumplimiento del presupuesto a nivel de costos, gastos, inversiones y manejo de capital de trabajo de la compañía.
- ✦ Cumplimiento de los objetivos de su proceso.
- ✦ Del cuidado de los bienes y mobiliarios asignados a su gestión.



	PERFIL DE CARGO	Código: DP-06-04 Revisión: 2 Página 1 de 2
---	------------------------	--

CARGO: COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

PROCESO: Gestión Administrativa y de Talento Humano – Gestión de Compras y Proveedores.

REPORTA A: Gerente General y Director de la Calidad.

SUPERVISAA: Asistente Operativo y Asistente Logístico.

ACTIVIDADES DEL CARGO:

TAREAS ESPECÍFICAS:

- ✦ Planificar, coordinar y gestionar la compra y/o alquiler de materiales de apoyo, suministros de oficina, pasajes de profesionales, alquiler y/o reserva de locales, entre otros, requeridos para la prestación del servicio.
- ✦ Coordinar la logística de viajes del personal vinculado con la empresa, y de funcionarios de otras instituciones por razones de servicios.
- ✦ Asistir a la Gerencia General y manejar las agendas y cronogramas de trabajo de sus superiores.
- ✦ Coordinar el orden interno tanto del personal como de los equipos e insumos de oficina.
- ✦ Administrar al talento humano, asegurando el cumplimiento legal de la empresa en lo dispuesto por el IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales. (Contratos, Avisos de entrada y salida, roles, decimos, vacaciones, permisos, etc.)
- ✦ Asegurar la gestión documental y financiera de la empresa. (Envío y recepción de documentos, emisión de certificados, pagos legales requeridos, depósitos, manejo de caja chica, entre otros.)
- ✦ Cumplir con las tareas específicas relacionadas al SGC de la empresa.
- ✦ Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión.

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:

- ✦ **NIVEL DE EDUCACION:** De preferencia superior o egresado.
- ✦ **TITULO REQUERIDO:** De preferencia Ing. Comercial, Psi. Laboral o Afines.

FORMACIÓN ESPECÍFICA REQUERIDA:

- ✦ Conocimientos básicos de Microsoft Office.
- ✦ Manejo de Correo Electrónico e Internet.

FORMACIÓN PROPIA DEL CARGO:

- ✦ Sobre los servicios que brinda la empresa.
- ✦ Procesos y etapas para la prestación del servicio.

	PERFIL DE CARGO	Código: DP-06-04 Revisión: 2 Página 2 de 2
---	------------------------	--

- ✦ Códigos y procedimientos para el manejo documental de la empresa.
- ✦ Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.
- ✦ Gestión por procesos.
- ✦ Funciones y responsabilidad del cargo.
- ✦ Protocolos para la atención al cliente.
- ✦ Conocimiento y manejo de las bases de datos de la empresa.

HABILIDADES:

- ✦ Destreza en negociación.
- ✦ Comunicación verbal y escrita.
- ✦ Trabajo en equipo.
- ✦ Trabajo bajo presión.
- ✦ Creatividad e iniciativa.
- ✦ Atención al cliente.
- ✦ Compromiso y ética profesional.

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✦ Mínimo 2 años en cargos similares.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

AUTORIDAD:

- ✦ Sobre el manejo del personal y el cumplimiento de sus funciones.
- ✦ Atender y negociar con los proveedores de suministros.
- ✦ Coordinar el orden y mantenimiento de las áreas de oficina.
- ✦ La delegada por su inmediato superior.

RESPONSABILIDAD:

- ✦ Responder sobre el buen uso de la información a su cargo.
- ✦ Responsable de la coordinación logística para la prestación del servicio.
- ✦ Administrar y custodiar la documentación legal y administrativa que se maneja en la empresa. (SRI, Superintendencia de Compañías, INEC, Municipio).
- ✦ Elaboración de documentos, oficios y otros asignados por el nivel superior.
- ✦ Del manejo adecuado del personal.
- ✦ Del cuidado y buen uso del dinero entregado para la compra de bienes y servicios.
- ✦ Cumplimiento de los objetivos de su proceso.
- ✦ Del cuidado de los bienes y mobiliarios asignados a su gestión.



	PERFIL DE CARGO	Código: DP-06-05 Revisión: 2 Página 1 de 2
---	------------------------	--

CARGO: COORDINADOR TECNICO LOGISTICO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

PROCESO: Prestación del Servicio.
REPORTA A: Gerente General y Director de la Calidad.
SUPERVISA A: Asistente Operativo.

ACTIVIDADES DEL CARGO:

TAREAS ESPECÍFICAS:

- ✚ Atender y procesar diariamente las solicitudes para la prestación de servicio de capacitación y asesoría facilitadas por el Coordinar Comercial.
- ✚ Verificar y analizar con el Director de la Calidad los requisitos técnicos y legales para la prestación del servicio.
- ✚ Analizar y revisar los términos de las propuestas técnicas – económicas. (profesionales, costos, horas, plazos, productos, entre otros que cumplan los requisitos del cliente previo a su envío).
- ✚ Coordinar con el Director de la Calidad la programación de actividades y agendas de los profesionales, asesores y asistentes técnicos para la prestación del servicio.
- ✚ Dar seguimiento a las quejas y reclamos durante la prestación del servicio y resolverlas de manera oportuna.
- ✚ Conformar los informes técnicos, parciales y finales de los proyectos de asesoría y/o capacitación gestionando las respectivas actas de entrega – recepción, finiquito, actualización de contratos entre otros.
- ✚ Administrar y actualizar las bases de contratos e información de requisitos del cliente. (Gestionar las carpetas de los clientes).
- ✚ Administrar y mantener actualizadas las hojas de vida de la empresa y del staff de proveedores de servicios profesionales y expertos técnicos.
- ✚ Coordinar la evaluación del desempeño de los proveedores de servicios profesionales y expertos técnicos por proyecto ejecutado.
- ✚ Gestionar el ingreso de facturas de compras realizadas (servicios, honorarios, suministros, etc.), coordinando su pago con el Gerente General.
- ✚ Cumplir con las tareas específicas relacionadas al SGC de la empresa.
- ✚ Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión.

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:

- ✚ **NIVEL DE EDUCACIÓN:** Superior.
- ✚ **TÍTULO REQUERIDO:** Ing. Industrial, Ing. Producción, Adm. de Empresas o Afines.



PERFIL DE CARGO

Código: DP-06-05
Revisión: 2
Página 2 de 2

FORMACIÓN ESPECÍFICA REQUERIDA:

- ✦ Manejo de herramientas informáticas.
- ✦ Conocimientos de contabilidad.
- ✦ Conocimientos básicos de sistemas de gestión de la calidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional.

FORMACIÓN PROPIA DEL CARGO:

- ✦ Sobre los servicios que brinda la empresa.
- ✦ Procesos y etapas para la prestación del servicio.
- ✦ Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.
- ✦ Gestión por procesos.
- ✦ Requisitos Normativos ISO 9001.
- ✦ Protocolos para la atención al cliente.
- ✦ Funciones y responsabilidad del cargo.
- ✦ Conocimiento y manejo de las bases de datos de la empresa.

HABILIDADES:

- ✦ Comunicación verbal y escrita.
- ✦ Trabajo en equipo.
- ✦ Capacidad de trabajo bajo presión.
- ✦ Creatividad e iniciativa.
- ✦ Pensamiento crítico.
- ✦ Compromiso y ética profesional.

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✦ Mínimo 2 años en cargos similares.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

AUTORIDAD:

- ✦ Planificar actividades relacionadas a sus funciones.
- ✦ Hacer cumplir las funciones para la prestación del servicio.
- ✦ La delegada por su inmediato superior.

RESPONSABILIDAD:

- ✦ Del cumplimiento de planes y programas establecidos.
- ✦ Del cumplimiento de los objetivos de su proceso.
- ✦ De la facturación a clientes y pago oportuno a proveedores.
- ✦ Del cumplimiento de las actividades de capacitación o asesoría.
- ✦ Del cuidado de los bienes y mobiliarios asignados a su gestión.



	PERFIL DE CARGO	Código: DP-06-06 Revisión: 2 Página 1 de 2
---	------------------------	--

CARGO: COORDINADOR COMERCIAL

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

PROCESO: Comercialización.

REPORTA A: Gerente General y Director de la Calidad.

SUPERVISA A: Asistente Logístico.

ACTIVIDADES DEL CARGO:

TAREAS ESPECÍFICAS:

- ✦ Realizar planes de marketing que impulsen la venta de servicios y la captación de nuevos clientes.
- ✦ Velar por el mantenimiento, actualización y mejora de la página web de la organización y sus redes sociales.
- ✦ Gestionar la venta de servicios a través del envío oportuno de la solicitud de información previa a la estructuración del servicio de capacitación y/o asesoría y mantener un seguimiento de la misma.
- ✦ Conformar y enviar las propuestas técnico – económicas para la prestación del servicio de capacitación y/o asesoría.
- ✦ Programar y ejecutar la logística para el inicio de la prestación del servicio. (Coordinación con los diferentes procesos las agendas de trabajo, preparación de material, administración de fotografías, etc.)
- ✦ Gestionar la oferta de servicios a través del manejo del Portal de Compras Públicas.
- ✦ Realizar el seguimiento a la satisfacción de los clientes y asegurar su atención oportuna.
- ✦ Mantener buenas relaciones con los clientes.
- ✦ Ejecutar el servicio post venta al cliente.
- ✦ Administrar y actualizar las bases de datos de los clientes, bases de ofertas, contratos, oficios y certificados.
- ✦ Cumplir con las tareas específicas relacionadas al SGC de la empresa.
- ✦ Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión.

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:

- ✦ **NIVEL DE EDUCACION:** Superior.
- ✦ **TITULO REQUERIDO:** Ing. Comercial, Marketing o Afines.

FORMACIÓN ESPECÍFICA REQUERIDA:

- ✦ Manejo de herramientas informáticas.
- ✦ Manejo de herramientas de Marketing.
- ✦ Estrategia de Ventas.



	PERFIL DE CARGO	Código: DP-06-06 Revisión: 2 Página 2 de 2
---	------------------------	--

FORMACIÓN PROPIA DEL CARGO:

- ✦ Sobre los servicios que brinda la empresa.
- ✦ Procesos y etapas para la prestación del servicio.
- ✦ Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.
- ✦ Gestión por procesos.
- ✦ Requisitos Normativos ISO 9001.
- ✦ Funciones y responsabilidad del cargo.
- ✦ Protocolos para la atención al cliente.
- ✦ Conocimiento y manejo de las bases de datos de la empresa.

HABILIDADES:

- ✦ Destreza en negociación.
- ✦ Comunicación verbal y escrita.
- ✦ Trabajo en equipo.
- ✦ Capacidad de trabajo bajo presión.
- ✦ Creatividad e iniciativa.
- ✦ Atención al cliente.
- ✦ Compromiso y ética profesional.

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✦ Mínimo 2 años en cargos similares.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

AUTORIDAD:

- ✦ Sobre la administración y manejo profesional de la página web y redes sociales de la empresa.
- ✦ La delegada por su inmediato superior.

RESPONSABILIDAD:

- ✦ Asegurar el seguimiento y adecuada atención a los clientes de la empresa.
- ✦ Responder sobre el buen uso de la información a su cargo.
- ✦ Supervisión de las tareas comerciales.
- ✦ Coordinación y seguimiento de los eventos realizados por la empresa.
- ✦ Del cumplimiento de los objetivos de su proceso.
- ✦ Del cuidado de los bienes y mobiliarios asignados a su gestión.



PERFIL DE CARGO

Código: DP-06-07
Revisión: 2
Página 1 de 2

CARGO: ASISTENTE OPERATIVO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

PROCESO: Prestación del Servicio – Comercialización.
REPORTA A: Todas las Coordinaciones
SUPERVISA A: N/A

ACTIVIDADES DEL CARGO:

TAREAS ESPECÍFICAS:

- ✦ Dar soporte a los proyectos a través de actividades de monitoreo y asistencia técnica específica designada por el Director de la Calidad y el Coordinador Técnico Logístico.
- ✦ Respaldo al Asesor o Experto Técnico en la prestación de servicios de implementación de Sistemas de Gestión o en la ejecución de Programas de Capacitación.
- ✦ Coordinar las actividades y agendas del Asesor o Experto Técnico en la prestación de servicio.
- ✦ Asistir al Coordinador Técnico Logístico en su gestión dentro de la empresa.
- ✦ Retroalimentar oportunamente al Director de la Calidad sobre las novedades, sugerencias, quejas o reclamos de los clientes durante la prestación del servicio.
- ✦ Realizar informes parciales sobre el avance de su proyecto o sobre la gestión realizada.
- ✦ Programar las horas necesarias para el cumplimiento de su plan de trabajo.
- ✦ Realizar la carga operativa, (implementación o creación de herramientas, elaboración de documentos, registro y análisis de datos, etc.) de acuerdo a las necesidades del proyecto.
- ✦ Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión.

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:

- ✦ **NIVEL DE EDUCACION:** De preferencia superior o egresado.
- ✦ **TITULO REQUERIDO:** De preferencia Ing. Industria o Afines.

FORMACIÓN ESPECÍFICA REQUERIDA:

- ✦ Conocimientos básicos de sistemas de gestión de la calidad.
- ✦ Manejo de herramientas informáticas.

FORMACIÓN PROPIA DEL CARGO:

- ✦ Sobre los servicios que brinda la empresa.
- ✦ Procesos y etapas para la prestación del servicio.
- ✦ Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.
- ✦ Gestión por procesos.



	PERFIL DE CARGO	Código: DP-06-07 Revisión: 2 Página 2 de 2
---	------------------------	--

- ✦ Requisitos Normativos ISO 9001.
- ✦ Protocolos para la atención al cliente.

HABILIDADES:

- ✦ Comunicación verbal y escrita.
- ✦ Trabajo en equipo.
- ✦ Capacidad de trabajo bajo presión.
- ✦ Creatividad e iniciativa.
- ✦ Pensamiento crítico.
- ✦ Sociabilidad.

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✦ No necesaria.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

AUTORIDAD:

- ✦ La delegada por su inmediato superior.

RESPONSABILIDAD:

- ✦ Responder sobre el buen uso de la información a su cargo.
- ✦ Del cumplimiento de los planes y programas de los proyectos asignados.
- ✦ Responsable de la coordinación logística para la prestación del servicio.
- ✦ Dar informes sobre horas y actividades realizadas en cada proyecto.
- ✦ Del cuidado de los bienes y mobiliarios asignados a su gestión.

**PERFIL DE CARGO**

Código: DP-06-08
Revisión: 2
Página 1 de 2

CARGO: ASISTENTE LOGISTICO**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:**

PROCESO: Prestación del Servicio – Comercialización.
REPORTA A: Todas las Coordinaciones.
SUPERVISA A: N/A

ACTIVIDADES DEL CARGO:**TAREAS ESPECÍFICAS:**

- Dar soporte a los proyectos a través de la coordinación y planificación con el Director de la Calidad y Coordinar Comercial, de la inauguración y ejecución de los programas y eventos de capacitación, formación o socialización.
- Respaldo al Asesor o Experto Técnico en la prestación de servicios de implementación de Sistemas de Gestión o en la ejecución de Programas de Capacitación.
- Coordinar las actividades y agendas del Asesor o Experto Técnico en la prestación de servicio.
- Asistir al Coordinador Comercial en su gestión dentro de la empresa.
- Retroalimentar oportunamente al Director de la Calidad sobre las novedades, sugerencias, quejas o reclamos de los clientes durante la prestación del servicio.
- Realizar informes parciales sobre el avance de su proyecto o sobre la gestión realizada.
- Recolectar datos para la evaluación de la satisfacción del cliente.
- Las demás actividades relacionadas con el ámbito de su gestión.

PERFIL DEL CARGO:**EDUCACIÓN:**

- **NIVEL DE EDUCACION:** De preferencia superior o egresado.
- **TITULO REQUERIDO:** De preferencia Ing. Comercial o Afines.

FORMACIÓN ESPECÍFICA REQUERIDA:

- Conocimientos básicos de sistemas de gestión de la calidad.
- Manejo de herramientas informáticas.

FORMACIÓN PROPIA DEL CARGO:

- Sobre los servicios que brinda la empresa.
- Procesos y etapas para la prestación del servicio.
- Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.
- Gestión por procesos.
- Requisitos Normativos ISO 9001.



	PERFIL DE CARGO	Código: DP-06-08 Revisión: 2 Página 2 de 2
---	------------------------	--

- ✦ Protocolos para la atención al cliente.

HABILIDADES:

- ✦ Comunicación verbal y escrita.
- ✦ Trabajo en equipo.
- ✦ Capacidad de trabajo bajo presión.
- ✦ Creatividad e iniciativa.
- ✦ Pensamiento crítico.
- ✦ Atención al cliente.

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✦ No necesaria.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

AUTORIDAD:

- ✦ La delegada por su inmediato superior.

RESPONSABILIDAD:

- ✦ Responder sobre el buen uso de la información a su cargo.
- ✦ Del cumplimiento de los planes y programas de los proyectos asignados.
- ✦ Responsable de la coordinación logística para la prestación del servicio.
- ✦ Dar informes sobre horas y actividades realizadas en cada proyecto.
- ✦ Del cuidado de los bienes y mobiliarios asignados a su gestión.



ANEXO 3. Manual de la Calidad de ACRISOLAR CÍA. LTDA.

	MANUAL DE LA CALIDAD DE ACRISOLAR CÍA. LTDA.	Código: MC-01-01 Revisión: 1 Página 1 de 7
---	---	--

INDICE DEL MANUAL DE LA CALIDAD

1. *Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.*
 - 1.1. Objetivo.
 - 1.2. Alcance del Sistema.
2. *Presentación de la Empresa.*
 - 2.1. Reseña Histórica.
 - 2.2. Servicios y clientes.
 - 2.3. Compromiso con la Gestión de la Calidad.
3. *Filosofía estratégica de la Empresa.*
 - 3.1. Misión.
 - 3.2. Visión.
 - 3.3. Política de la Calidad.
 - 3.4. Objetivos de la Calidad.
 - 3.5. Valores Empresariales.
4. *Exclusiones del Sistema de Gestión de la Calidad.*
5. *Gestión de la Propiedad del Cliente.*
6. *Procedimientos documentados de uso General dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.*
7. *Gestión por Procesos.*
8. *Control de cambios.*



	MANUAL DE LA CALIDAD DE ACRISOLAR CIA. LTDA.	Código: MC-01-01 Revisión: 1 Página 2 de 7
---	---	--

1. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la norma internacional ISO 9001 es una estrategia empresarial que ACRISOLAR CIA. LTDA. asume para asegurar el mejoramiento continuo de sus procesos y la satisfacción de sus clientes.

1.1. OBJETIVO.

El presente Manual de Calidad, describe la estructura del Sistema de Gestión de Calidad que ACRISOLAR DESARROLLO EMPRESARIAL CIA. LTDA., a implementado, mantiene y mejora para la prestación de sus servicios, asegurando el cumplimiento de los requisitos y expectativas de nuestros clientes, al igual que los legales y reglamentarios aplicables en la búsqueda de mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de la organización,

1.2. ALCANCE DEL SISTEMA.

ACRISOLAR DESARROLLO EMPRESARIAL CIA. LTDA. ha definido el alcance de su Sistema de Gestión de la Calidad para el diseño y prestación de servicios de Asesoría, Consultoría, Formación y Capacitación en sistemas de gestión empresarial.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

2.1. RESEÑA HISTÓRICA.

ACRISOLAR CIA. LTDA., es una institución privada, constituida, el 12 de diciembre de 1994, con la visión de prestar servicios de consultoría y asistencia técnica, inicialmente en ISO 9000/94 Sistema de Gestión de la Calidad y QS 9000 Sistema de administración de la calidad esencial para los proveedores de partes de producción, materiales y servicios a la industria automotriz; teniendo el objetivo principal de coadyuvar a la implementación de sistemas de gestión basados en normas internacionales a empresas de manufactura principalmente, tanto del sector público como privado.

En el año 2010, ACRISOLAR sufre una transición y cambio directivo orientado por su Representante Legal y principal accionista, el Eco. Homero Patiño Ledesma, convirtiéndose en una Pymes Familiar cuya razón de ser se amplía a la prestación de servicios que impulsen el fortalecimiento institucional y empresarial a nivel local y nacional, a través de sus programas de asesoría, asistencia técnica y capacitación en los diferentes campos de la gestión administrativa y en temas transversales a la operación, control y productividad de las entidades empresariales, con asesores, consultores y docentes con una alta formación académica y vasta experiencia en las áreas de su especialización, las que aplicadas con metodologías basadas en la gestión por procesos y el "aprender haciendo" , han generado resultados positivos en las empresas a las que se ha tenido la oportunidad de servir satisfactoriamente.

La visión estratégica empresarial de la Alta Dirección, sumados a la experiencia y los principios administrativos y de responsabilidad social aplicados por esta, ha conseguido que ACRISOLAR CIA. LTDA. se consolide en la Provincia del Azuay y sea reconocida por su seriedad, transparencia, profesionalismo, y, su calidad y calidez en la atención y prestación de sus servicios, ante sus clientes,

	MANUAL DE LA CALIDAD DE ACRISOLAR CIA. LTDA.	Código: MC-01-01 Revisión: 1 Página 3 de 7
---	---	--

sus proveedores y sus trabajadores; conduciendo su actuación de tal manera que el respeto por las partes interesadas del negocio sean una prioridad en su eficaz operación, asegurando el desarrollo profesional de sus colaboradores a través de la motivación como puerta de aprendizaje y crecimiento.

2.2. SERVICIOS Y CLIENTES.

ACRISOLAR CIA. LTDA. brinda servicios de:

- ❖ Asesoría, Consultoría y Soporte técnico en la implementación de sistemas de gestión relacionados a los requisitos internacionales de Gestión de la Calidad ISO 9001, Gestión Ambiental ISO 14001, Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001, Gestión de la Inocuidad de Alimentos ISO 22000, Responsabilidad Social RS10 e ISO 26000, entre otros como, Planeación Estratégica, Buenas Prácticas de Manufactura - (BPM), Investigación de mercados, Estudios de Satisfacción del Cliente, Auditorías internas, etc.
- ❖ Formación, capacitación y desarrollo del talento humano en temas transversales a sus programas de asesoría, tales como: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Mejoramiento de las relaciones personales, Gestión del Cambio, Motivación y comunicación, Coaching, Training for Trainers, Atención al Cliente, Manejo de sistemas informáticos, Formación de Auditores Internos, Prevención de riesgos Laborales, Mantenimiento Productivo Total, Control del Producto no Conforme, Interpretación de requisitos ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Principios de las Buenas Prácticas de Manufactura entre otros.

La amplia experiencia con la que cuenta en el campo de la gestión empresarial bajo los lineamientos de las normas ISO, estándares OHSAS y BPM, ha contribuido a la implantación y mejora de sistemas de gestión de la calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional, de buenas prácticas de manufactura; permitiendo a empresas tales como: La Compañía Ecuatoriana del Caucho, Graiman Cia. Ltda., Austromar S. A., Chivit Ecuador, Vanderbilt, Plantaciones Malima, Empresa Municipal de Aseso de Cuenca EMAC EP, Empresa Municipal de Telecomunicaciones, agua potable alcantarillado y saneamiento ETAPA EP., Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, Alimentos Ecuatorianos Los Andes, Licores San Miguel, Alimentos La Chonta, Empresa de Vigilancia y Seguridad Privada SERSEIVI, Alimentos la Europea, Lácteos Nandito, Lácteos San Antonio, Hospital del IESS José Carrasco Arteaga, Colineal Corp., Curtiembre Renaciente, Gobierno Provincial del Azuay, Unidad de Negocio CELEC - HIDROPAUTE, entre otras, que forman parte de sus clientes, obtengan la certificación de sus sistemas con organismos externos competentes como el Instituto Colombiano de Normas Técnicas - (ICONTEC), Bureau Veritas, Cotegna, SGS; reconocidos internacionalmente por su valioso aporte en el desarrollo de la excelencia empresarial.

2.3. COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

ACRISOLAR CIA. LTDA., con la representación legal del Eco. Homero Patiño Ledesma, durante el mes de enero del 2014, inicia la documentación e implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad orientado a la mejora continua de su gestión empresarial de acuerdo a lo establecido por la norma internacional ISO 9001:2008.



MANUAL DE LA CALIDAD DE ACRISOLAR CIA. LTDA.

Código: MC-01-01
Revisión: 1
Página 4 de 7

Con el objeto de asegurar la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad, mejorar continuamente su eficacia y obtener una retroalimentación oportuna sobre el desempeño del Sistema, la Alta Dirección de ACRISOLAR CIA. LTDA. a través de reuniones y talleres de trabajo con la participación activa de todos sus colaboradores, ha:

- Definido una Política de la Calidad,
- Establecido objetivos, metas e indicadores para la medición, análisis y mejora de su gestión,
- Nombrado un Representante de la Dirección,
- Establecido canales de comunicación internos,
- Destinado una provisión de recursos para cumplir los requisitos de los clientes en la prestación de sus servicios,
- Determinado los requerimientos y expectativas de sus clientes,
- Definido los Procesos necesarios para asegurar la prestación de sus servicios,
- Definido los niveles de responsabilidad y autoridad,
- Establecido plazos semestrales para la ejecución de auditorías internas,
- Establecido la revisión anual del sistema de gestión por parte de la Alta Dirección, a fin de asegurarse de que el sistema es conveniente, adecuado y eficaz.

La Alta Dirección de ACRISOLAR CIA. LTDA., ha designado a DANIEL EDUARDO PATINO TORRES como Director de la Calidad, quien independiente de otras actividades, tiene la responsabilidad sobre la coordinación, seguimiento y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Dentro de la operación de la empresa, se ha definido como punto de partida para brindar un adecuado inicio a la planificación y realización de la prestación de servicios, que sus distintos Clientes definan con claridad sus requisitos o necesidades, las mismas que se identifican, analizan y comunican a través de los formatos DF-03-01 "Solicitud de información previa a la estructuración del servicio de Asesoría" y/o DF-03-02 "Solicitud de información previa a la estructuración del servicio de Capacitación-Formación", que son proporcionados por ACRISOLAR CIA. LTDA. inmediatamente después de la primera comunicación con un cliente que solicite un servicio y a través de correo electrónico. Estas herramientas permiten además establecer:

- los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- los requisitos legales y reglamentarios aplicables al servicio,
- otros requisitos adicionales que se consideren necesarios para la prestación del servicio.

La comunicación y retroalimentación con los clientes se asegura a través de visitas periódicas y seguimientos de los procesos de Gestión Gerencial y Comercialización, responsables de receptor los requisitos de los clientes, sus inquietudes, quejas y sugerencias. Adicionalmente como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad de ACRISOLAR CIA. LTDA., se realiza semestralmente la medición de la percepción del cliente con respecto a la prestación del servicio y el cumplimiento de sus requisitos, a través de la aplicación de los formatos DF-03-07 Evaluación de la

	MANUAL DE LA CALIDAD DE ACRISOLAR CIA. LTDA.	Código: MC-01-01 Revisión: 1 Página 5 de 7
---	---	--

satisfacción del cliente respecto a la prestación del servicio y DF-03-08 Evaluación de la satisfacción del cliente respecto al programa de formación.

3. FILOSOFÍA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

3.1. MISIÓN.

Contribuir al desarrollo organizacional regional mediante la prestación de servicios de asesoría, consultoría, capacitación y formación en sistemas de gestión; generando conocimientos y aplicando tecnologías de administración moderna, con facilitadores y personal altamente calificados.

3.2. VISION.

Ser una empresa dinámica de estructura sólida y rentable reconocida en el Austro por su profesionalismo experiencia, dinamismo y calidez; elegida como la primera opción en servicios de asesoría, consultoría, capacitación y formación en gestión empresarial y soporte administrativo.

3.3. POLÍTICA DE LA CALIDAD.

En ACRISOLAR CIA. LTDA. nos comprometemos a contribuir al desarrollo empresarial regional a través de la prestación de servicios de asesoría, consultoría, formación y soporte administrativo; orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con la participación de facilitadores y personal competente altamente calificado, buscando continuamente mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, brindando soluciones y atención oportuna con calidad y calidez.

3.4. OBJETIVOS DE LA CALIDAD.

- ❖ Mejorar la oportunidad en la atención al servicio.
- ❖ Asegurar la eficacia y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ❖ Fortalecer la percepción del cliente sobre la calidad de la prestación de nuestros servicios.
- ❖ Mejorar las competencias del personal estratégico de la empresa.
- ❖ Garantizar la viabilidad financiera de la empresa.

3.5. VALORES EMPRESARIALES.

- ❖ **ETICA:** Actuamos de acuerdo a nuestros valores manteniendo en todo momento buenas costumbres y prácticas profesionales, prestando nuestros servicios con equidad, honestidad, y transparencia.
- ❖ **RESPONSABILIDAD:** Trabajamos permanentemente para cumplir los compromisos adquiridos y las exigencias de las partes interesadas, desempeñando a cabalidad las tareas y funciones asignadas, asumiendo siempre las consecuencias de nuestros actos.



MANUAL DE LA CALIDAD DE ACRISOLAR CIA. LTDA.

Código: MC-01-01
Revisión: 1
Página 6 de 7

- ❖ **RESPECTO:** Valoramos la diversidad de pensamiento, raza y género, manteniendo un trato cordial y cálido con nuestros clientes, proveedores y colaboradores, considerando en todo momento las buenas prácticas medioambientales.
- ❖ **COMPROMISO:** Estamos empoderados de nuestra empresa y cuidamos su buen nombre e imagen dentro y fuera de ella, actuando con lealtad, velocidad y sentido de urgencia en bienestar común de nuestros clientes y demás partes interesadas.
- ❖ **CALIDAD:** Velamos por la satisfacción de nuestros clientes y demás partes interesadas a través de la prestación de servicios de excelencia con oportunidad, calidad y calidez.

4. EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Se excluye el capítulo 7.6 de la Norma ISO 9001, Control de los equipos de seguimiento y medición, debido a que, por la naturaleza del servicio brindado por ACRISOLAR CIA. LTDA., no se utilizan este tipo de equipos ni en la planificación, ejecución, prestación o seguimiento del servicio.

5. GESTIÓN DE LA PROPIEDAD DEL CLIENTE.

En ACRISOLAR CIA. LTDA., se cuidan los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo su custodia ya sea para la planificación o para la prestación del servicio. Estos bienes se identifican, controlan, se protegen, archivan y son administrados por el Director de la Calidad de la empresa, quien en caso de producirse un daño o pérdida registra estas situaciones y asegura la retroalimentación con el cliente.

6. PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS DE USO GENERAL DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

El Sistema de Gestión de la Calidad de ACRISOLAR CIA. LTDA. está soportado por una estructura documental que incluye:

- ❖ Una declaración documentada de la Política y Objetivos del sistema de gestión de la calidad.
- ❖ El Manual de la Calidad, documento en el que se especifica el alcance del sistema de gestión, los compromisos de la alta Dirección, las exclusiones pertinentes, la referencia a los procedimientos documentados y la descripción de la interacción entre los procesos del sistema de la Calidad.
- ❖ Procedimientos documentados requeridos por la norma ISO 9001:
 - Procedimiento de Control de Documentos.
 - Procedimiento de Control de Registros.
 - Procedimiento de Control de Producto No Conforme.
 - Procedimiento de Acciones Correctivas.
 - Procedimiento de Acciones Preventivas.
 - Procedimiento de Auditorías Internas.

	MANUAL DE LA CALIDAD DE ACRISOLAR CIA. LTDA.	Código: MC-01-01 Revisión: 1 Página 7 de 7
--	---	--

- ◆ Además de los procedimientos mencionados existen otros documentos, instructivos, guías, tablas, registros etc., propios de ACRISOLAR CIA. LTDA. y que apoyan la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y del sistema de gestión de la calidad.

7. GESTIÓN POR PROCESOS.

Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad implementado por ACRISOLAR CIA. LTDA., se han definido los procesos requeridos para la prestación eficaz y eficiente de sus servicios, los mismos que se identifican en su Mapa de Procesos y en sus respectivas caracterizaciones. En este Mapa de Procesos es posible apreciar su interacción y los vínculos que existen entre cada proceso, representándose en forma gráfica aquellos estratégicos o de dirección, los misionales o de prestación del servicio y los de apoyo o soporte.

En las respectivas caracterizaciones de los procesos se definen los objetivos de cada uno, sus responsables, recursos, documentos necesarios para el apoyo, operación y seguimiento, los indicadores de gestión para su medición y análisis, que aseguran el mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad. La gestión por procesos de ACRISOLAR CIA. LTDA. se sustenta en tres niveles y se presenta en el siguiente modelo:




8. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha	Cambio / Actualización	Responsable	Versión
25-agosto-2014	Creación del Manual de la Calidad	Director de la Calidad	1

Aprobado por: Gerente General Firma: Fecha: 25 de agosto de 2014	Original __ Copia Controlada __ Copia No Controlada __
--	--



ANEXO 4. Procedimiento para la elaboración y control de documentos.

	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS	Código: DP-02-01 Revisión: 2 Página 1 de 6
---	--	--

1. OBJETIVO.

Establecer los lineamientos para la elaboración, presentación, aprobación y codificación de los documentos que se originan dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de ACRISOLAR CIA. LTDA., garantizando la estandarización y el uso de los mismos.

2. ALCANCE.

Este documento aplica para toda la estructura documental que conforma el sistema de gestión de la calidad, así como el control para aquellos de origen externo.

3. DEFINICIONES.

- **Información:** Datos que poseen significado.
- **Documento:** Información y su medio de soporte. (Ej: Registro, especificación, procedimiento documentado, informe, norma)
- **Documento Externo:** Documento que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad, pero que no es generado al interior de ACRISOLAR CIA. LTDA. (Ej: Leyes, normas, acuerdos, convenios y/o contratos establecidos por empresas, entre otros)
- **Procedimiento:** Documento donde se describe la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Instructivo:** Documento donde se describe sistemáticamente las actividades o el método a través del cual se lleva a cabo la operación y control de un proceso, maquinaria o equipo.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Formato:** Documento guía para recolectar información de una actividad.
- **Copia controlada:** Copia de un documento que se distribuye y actualiza obligatoriamente a su(s) destinatario(s).
- **Copia no controlada:** Copia suministrada a solicitante(s) autorizado(s) y cuya actualización no es obligatoria.
- **Medios magnéticos:** Soporte digital en el cual está almacenado un documento.
- **Manual de la Calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de ACRISOLAR CIA. LTDA.

4. REQUISITOS GENERALES.

Todos los documentos del S.G.C. de ACRISOLAR CIA. LTDA., deberán controlarse mediante este procedimiento. Los documentos deben ser fácilmente identificables con el proceso o la actividad del Sistema de Gestión con que se relacionan, no deben llevar enmendaduras o tachones, deben estar completamente diligenciados, revisados y aprobados por los cargos autorizados.

5. DESCRIPCIÓN.

5.1 Elaboración, aprobación y revisión de los Documentos.

5.1.1 Elaboración de documentos.

El Responsable de Mejoramiento Continuo es quien debe administrar los documentos de ACRISOLAR CIA. LTDA., sin embargo la elaboración, creación o modificación total o parcial de un documento es responsabilidad del Líder o coordinador del proceso al que pertenece y donde se aplica el documento.



PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS

Código: DP-02-01
Revisión: 2
Página 2 de 6

La estructura documental definida para ACRISOLAR CI.A. LTDA. incluye:

- Manuales (Manual de la Calidad, Política y Objetivos de la Calidad, normativas internas y otras directrices de la Dirección).
- Procedimientos (los requeridos por el modelo ISO 9001 y otros de uso interno que contengan requisitos de los clientes).
- Instructivos (protocolos, tablas, flujogramas, fichas, etc.) necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos.
- Registros (los requeridos por la Norma ISO y los necesarios determinados por ACRISOLAR CI.A. LTDA., para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos).

Para la elaboración o creación de un documento debe considerarse los siguientes aspectos:

- Planeación (Debe considerarse para que se crea, que objetivo cumplirá y si es necesario estandarizar la metodología para desarrollar esa actividad).
- Diseño y estructuración (Debe conformarse de acuerdo a lo indicado en el numeral 4.4 del presente documento).
- Edición y distribución (El documento debe ser aprobado por la autoridad competente, imprimirse y distribuirse asegurando su disponibilidad y versión actual en los puntos de uso).
- Difusión (Todo documento que haya sido creado o actualizado, debe ser difundido al personal involucrado del proceso donde se aplicará).

5.1.2 Aprobación de los documentos.

La aprobación de los documentos se la realizará según los siguientes lineamientos:

- Gerencia General: Manual de la Calidad (Misión, Visión, Política y Objetivos de la Calidad), Procedimientos de la Calidad, Manuales y/o procedimientos de uso general y otras directrices generales de aplicación en ACRISOLAR CI.A. LTDA.
- El Responsable de Mejoramiento Continuo: Procedimientos, Instructivos operativos, flujogramas, tablas, etc. requeridos para la prestación del servicio.

La aprobación de los documentos se evidenciará con la respectiva firma de aprobación, la misma que se colocará al final del documento según se indica en el numeral 4.4.

5.1.3 Revisión y actualización de los documentos.


Los documentos del sistema de gestión serán revisados cuando el caso lo amerite y de acuerdo a las necesidades de ACRISOLAR CI.A. LTDA. bien sea por las revisiones internas o externas del sistema de gestión de la calidad o por cambios requeridos en los procesos u otros que afecten a la organización en su totalidad.

Esta actualización implica siempre un cambio de versión o revisión del documento, la misma que se identificará con un número secuencial de revisión que cambiará con cada actualización y que se colocará en el encabezado del documento. El Responsable de Mejoramiento Continuo junto a cada Líder de proceso, son encargados de la revisión y actualización de los distintos niveles documentos.

5.2 Control de cambios de los Documentos.

5.2.1 Documentos internos.



	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS	Código: DP-02-01 Revisión: 2 Página 3 de 6
---	--	--

Los controles de los cambios, versiones y actualizaciones de los documentos internos de ACRISOLAR CIA. LTDA. se llevan al final de cada documento, como un numeral o capítulo mas de cada documento. El Responsable de Mejoramiento Continuo deberá asegurarse de mantener actualizada la "Lista Maestra de Control de Documentos", donde se identificarán las versiones actuales de los documentos y su lugar de uso, asegurando así un adecuado control de los documentos del sistema de gestión de la calidad.

Estos cambios se registran en cada documento hasta llegar a la revisión N° 5, manteniendo la secuencia en lo posterior como se indica a continuación:

Fecha	Cambio / Actualización	Responsable	Versión
3-enero-2014	Emisión del procedimiento	Responsable de Mejoramiento Continuo	1
5-agosto-2014	Revisión y actualización del procedimiento	Responsable de Mejoramiento Continuo	2

5.2.2 Documentos Externos.

De igual forma el Responsable de Mejoramiento Continuo es el encargado de la revisión, identificación y comunicación de las versiones actuales correspondientes a la documentación legal de uso en ACRISOLAR CIA. LTDA. Esta documentación estará identificada en la "Lista Maestra de Documentos Externos" creada para tal propósito. Estos documentos no obedecerán a una codificación ni diseño específico.

5.3 Disponibilidad de los Documentos.

Los documentos internos y vigentes del Sistema de Gestión de Calidad, serán puestos a disposición en los puntos de uso por el Responsable de Mejoramiento Continuo y de acuerdo a la "Lista Maestra de Control de Documentos". Además, serán distribuidos de acuerdo a los requerimientos de cada proceso en versión física y/o digital.

Para el caso de los documentos externos, el Responsable Mejoramiento Continuo será el encargado de comunicar las actualizaciones pertinentes en los documentos de orden legal, normativo, etc., que sean requeridos.


Los Lideres de los procesos deben asegurar que los documentos impresos o digitales permanezcan utilizables y legibles en cada área. Además velaran por su aplicación y su divulgación al personal involucrado cuando haya sido susceptible de creación, modificación o actualización, dejando evidencia de esta difusión.

5.4 Diseño e identificación de los Documentos Internos.

5.4.1 Diseño de los documentos.

La documentación necesaria que permita apoyar la operación eficaz y eficiente de los procesos de la organización, se registrará a una estructura y codificación establecida por ACRISOLAR CIA. LTDA. Su presentación tendrá un diseño e información definidos en el encabezado, cuerpo, y pie de página, el cual se explica a continuación. (Ver gráfica N°1).



	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS	Código: DP-02-01 Revisión: 2 Página 4 de 6
---	--	--

Gráfica N°1

A. LOGOTIPO DE ACRISOLAR CIA. LTDA.	B. TITULO DEL DOCUMENTO	C. Código Revisión Página
D. DESARROLLO O CUERPO DEL DOCUMENTO		
<div style="border: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 60%;"> <p>E. Aprobado por:</p> <p>Firma: _____</p> <p>Fecha: _____</p> </div> <div style="width: 35%;"> <p>F.</p> <p>Original __</p> <p>Copia Controlada __</p> <p>Copia No Controlada __</p> </div> </div> </div>		

A* Logotipo de la Empresa: debe estar ubicado en la esquina superior izquierda del documento.

B* Título del documento: Nombre de identificación del documento, que guardará una relación con su creación o razón de ser.

C* Código: Identificación de los documentos
 Revisión: Número consecutivo que indica las modificaciones que ha sufrido el documento.
 Página: Número de páginas que componen el documento.
 Consecutivo de documentos (externos): si el caso amerita.

D* Desarrollo o cuerpo del documento:

a.- Los Procedimientos, Instructivos y otros documentos, que genere el S.G.C. de ACRISOLAR CIA. LTDA., como norma básica deberán dentro de su desarrollo incluir: Objetivo, Alcance, Definiciones (las más importantes y que a criterio del responsable de su creación deba contener), requisitos generales de aplicación y la Descripción de las Actividades. Estos documentos deberán indicar con exactitud las actividades a realizar con sus respectivos responsables. En el documento se podrá incluir tablas, gráficos, diagramas, etc., que se requieran para mejorar la comprensión del mismo. Todos los documentos mantendrán un texto justificado en letra "Arial" de tamaño 11.

b.- Los formatos, Tablas y documentos del Manual de Calidad, únicamente incluyen la información pertinente. Literales A, B, C y D.

E* Aprobado por: Deberá contener el cargo de la persona que aprueba de acuerdo al numeral 4.1.2, su firma y fecha de aprobación.

F* Copia controlada/Copia No controlada: Indica la posibilidad de controlar o no el documento.

NOTA 1: Los documentos generados en ACRISOLAR CIA. LTDA. que no sean codificados, no pertenecen al sistema de gestión de la calidad.

NOTA 2: Los numerales E y F, se aplican solo a la última página de procedimientos, Instructivos y del Manual de la Calidad.

**PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN
Y CONTROL DE DOCUMENTOS**Código: DP-02-01
Revisión: 2
Página 5 de 6**5.4.2 Codificación en identificación.**

Para asegurar que los documentos dentro del sistema de gestión de la calidad sean de fácil identificación, se considerará el siguiente esquema para su codificación, además de observar su nombre o titulación de acuerdo al numeral anterior.

El código obedece a una combinación alfanumérica compuesta por:

- a) Dos siglas que identifican al documento.

TIPO DE DOCUMENTO	SIGLAS DEL DOCUMENTO
-Manuales	MC
-Procedimientos	DP
-Instructivos, tablas, planes, etc.	DI
-Formatos	DF

- b) Dos dígitos que identifican al proceso que pertenece.

PROCESO (Ver Mapa de Procesos)	DIGITOS DE IDENTIFICACION
- Gestión Gerencial y Financiera	01
- Mejoramiento Continuo	02
- Comercialización	03
- Prestación del Servicio	04
- Gestión de Compras y Proveedores	05
- Gestión del Admin. y de Talento Humano	06

- c) Número Secuencial: dos dígitos de números arábigos se indica la numeración ascendente del documento, manteniendo la secuencia en lo posterior.
- d) Cada carácter alfanumérico del código deberá ir separado por un guion (-).

NOTA 3: Se exceptúa esta forma de codificación en el manual de calidad y los documentos externos.

Ejemplo de codificación de los documentos del S.G.C.:

DP-02-01 (Procedimiento para la Elaboración y Control de Documentos)


D.- Documento, P: Procedimiento, 02: Proceso No 2 del S.G.C. , 01: Consecutivo de creación dentro de cada Proceso.

5.5 Manual de la Calidad.

El Manual de la Calidad es un documento especial del S.G.C. En este se incluye el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de ACRISOLAR CIA. LTDA., la Filosofía Estratégica, la descripción y reseña de la empresa, las exclusiones del sistema, la gestión de la propiedad del cliente, las referencias de los procedimientos documentados implementados y la gestión por procesos definida.

Este documento será aprobado únicamente por el Gerente General de ACRISOLAR CIA. LTDA., documento que además, es la única evidencia de la revisión, actualización, conformación y aprobación de la Misión, Visión, Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad, incluyendo los valores empresariales y el Mapa de Procesos, gestionándose de acuerdo a los numerales del presente procedimiento para la elaboración y control de documentos.



	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS	Código: DP-02-01 Revisión: 2 Página 6 de 6
---	--	--

5.6 Codificación de los Documentos de Origen Externo.

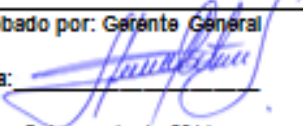
Los documentos de origen externo (contratos, hojas de vida, fichas técnicas, documentación de soporte etc., que son propiedad del cliente) independientemente de las nomenclaturas que usen nuestros clientes, se codifican y archivan de acuerdo al tipo de documento. Su administración es responsabilidad del Coordinador Técnico Logístico.

5.7 Consideraciones generales.

- 5.7.1 Todo documento creado, aprobado o modificado será registrado en el formato DF-02-01, "Listado Maestro de Documentos", con su revisión actual o modificación con la fecha más reciente de aprobación del documento registrado.
- 5.7.2 La difusión al personal, para el uso y aplicación adecuada de los documentos del S.G.C. de ACRISOLAR CIA. LTDA. la realizará el Responsable de Mejoramiento Continuo dejando evidencia de esta acción en el formato DF-02-01, "Listado Maestro de Documentos".
- 5.7.3 Todos los documentos originales del S.G.C. tales como: manual de la calidad, procedimientos, instructivos, tablas y formatos, se archivan en cinta magnética y/o carpeta a disposición del Director de la Calidad.


5.8 Control de cambios.

Fecha	Cambio / Actualización	Responsable	Versión
03-enero-2014	Emisión del procedimiento para elaboración y control de documentos	Director de la Calidad	1
05-agosto-2014	Revisión y actualización del procedimiento	Director de la Calidad	2

Aprobado por: Gerente General Firma:  Fecha: 5 de agosto de 2014	Original __ Copia Controlada __ Copia No Controlada __
---	--



ANEXO 5. Procedimiento para el control de registros.

	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS	Código: DP-02-02 Revisión: 1 Página 1 de 2
---	---	--

1. OBJETIVO.

Establecer los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección recuperación, retención y disposición de los registros generados por el Sistema de Gestión de la Calidad de ACRISOLAR CIA. LTDA.

2. ALCANCE.

Aplica a todos los registros generados en la organización, que evidencien el cumplimiento de las actividades en los procesos que afectan a la calidad del servicio y al cumplimiento de los requisitos de los clientes.

3. DEFINICIONES.

- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Formato:** Documento guía para recolectar información de una actividad.
- **Procedimiento:** Documento donde se describe la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Instructivo:** Documento donde se describe sistemáticamente las actividades o el método a través del cual se lleva a cabo la operación y control de un proceso, maquinaria o equipo.
- **Evidencia objetiva:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- **Trazabilidad:** Capacidad par seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.
- **Tiempo de retención:** Periodo determinado (días, meses o años) de conservación de los registros en el lugar de archivo.
- **Disposición de los registros:** Resolución final que se toma sobre los registros después de ser diligenciados, tabulados y almacenados.

4. REQUISITOS GENERALES.

Los registros generados en ACRISOLAR CIA. LTDA. deben ser identificables con el proceso o con la actividad del sistema de calidad con que se relacionen, los mismos que pueden estar contenidos en medios magnéticos o impresos de acuerdo a su naturaleza y campo de aplicación a fin de salvaguardar la información ahí contenida, considerando que se constituyen la base fundamental para reconstruir diferentes eventos y lograr la medición de los procesos, su análisis y mejora.

5. DESCRIPCIÓN.

5.1 Identificación y control de los Registros.

Los formatos para registros identifican y controlan a través del código y título asignados según lo establecido en el Procedimiento para la elaboración y control de Documentos - DP-02-01. Por ser un tipo especial de documentos no requieren una aprobación formal previa.

La necesidad de generar o eliminar un formato para registro, se da por los requisitos del S.G.C. implementado o por necesidad del Responsable de cada Proceso para asegurar el seguimiento y control de las actividades de su proceso. El Representante de la Dirección será el responsable de validar su aplicación y posteriormente generar su actualización en la "Lista maestra de Registros", donde se encuentra la información relacionada a la revisión, ubicación, almacenamiento, protección, retención y disposición de los registros.



	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS	Código: DP-02-02 Revisión: 1 Página 2 de 2
---	---	--

Para el efectivo control y recuperación de los registros, se cuenta con la "Lista maestra de Registros" la misma que incluye la siguiente información:

- Proceso: Se refiere al proceso del S.G.C. donde se genera el registro.
- Código: El asignado de acuerdo al Procedimiento para la elaboración y control de documentos.
- Título de Registro: Nombre del registro.
- Registrado por: Nombre de la persona responsable de la aplicación del registro.
- Lugar de archivo: Sección o área donde se guarda el registro.
- Orden para archivo: Criterio para clasificar los registros (fecha, orden alfabético, otros)
- Acceso permitido: Personal autorizado para la revisión de los registros.
- Tiempo de retención: Período determinado (días, meses o años) de conservación de los registros en el lugar de archivo.
- Disposición Final: Forma como se dará de baja los registros.

5.2 Almacenamiento y recuperación y uso.

Todos los formatos del S.G.C. usados para la toma de datos, control, monitoreo, seguimiento y/o evaluación del servicio o proceso, están a disposición de los usuarios en el archivo magnético que se encuentra en la red de la empresa, de donde deben ser extraídos para usarlos adecuadamente, con esferográfico en el caso que requieran ser llenados manualmente, para posteriormente archivarlos como evidencia de registros generados por el S.G.C. de ACRISOLAR CIA. LTDA.

Es responsabilidad del Director de Calidad y del usuario final de los registros el adecuado uso, protección y almacenamiento de los mismos, puesto que ellos son la historia de la empresa y la base fundamental para reconstruir diferentes eventos y lograr la medición de los procesos, su análisis y mejora. Además los usuarios deben asegurar que la información registrada sea veraz y oportuna, para que posteriormente pueda ser revisada y analizada por el Director de la Calidad.

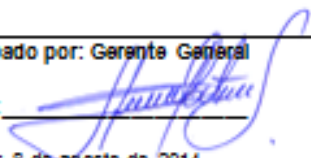
Los Responsables de cada proceso deberán velar por la aplicación, disposición, tabulación de datos, el archivo y la conservación de los registros en cumplimiento con los lineamientos establecidos en la "Lista Maestra de Registros".

5.3 Protección y disposición final de los registros.


Las carpetas donde se archivan los registros, se identifican con el correspondiente código y nombre del documento para facilitar su ubicación y acceso. Los archivadores de los registros deben asegurar su protección y conservación observando las condiciones adecuadas de almacenamiento para evitar alteraciones, daños y pérdidas de los registros, además de cumplir con la disposición final establecida en la "Lista Maestra de Registros".

5.4 Control de cambios.

Fecha	Cambio / Actualización	Responsable	Versión
09-enero-2014	Emisión del procedimiento para el control de registros.	Director de la Calidad	1
08-agosto-2014	Revisión y actualización del procedimiento	Director de la Calidad	2


Aprobado por: Gerente General Firma:  Fecha: 8 de agosto de 2014	Original __ Copia Controlada __ Copia No Controlada __
---	--

ANEXO 6. Programa anual de capacitación empresarial.

		PROGRAMA DE CAPACITACIÓN												Código: DI-06-02 Revisión: 1 Página 1 de 1											
Nro.	TEMA	DURACIÓN	OBJETIVO	DIRIGIDO A:	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN												ACCIONES A TOMAR							
						PLAN DE ACCIÓN																			
						PERIODO 2014																			
						JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC									
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Sensibilización del sistema de Gestión de la Calidad	2 horas	Dar a conocer al personal las bases de SGC ISO 9001.	Todo el personal	Director de la Calidad																				
2	Utilitarios de Office	8 horas	Agilizar el trabajo del personal administrativo	Todo el personal	Coordinador Administrativo Financiero				Programado																
3	Manual de Inducción Estructura Empresarial Reglamento interno de trabajo, Relaciones Humanas.	2 horas	Consolidar los conocimientos sobre principios y valores organizacionales; la filosofía empresarial, mapa de procesos, fortalecer las competencias conductuales y de trabajo	Todo el personal	Director de la Calidad					Programado															
4	Taller de Compras Públicas Para proveedores del Estado y Gestión de compras Internas	4 horas	Reforzar y actualizar conocimientos de compras públicas y la gestión de compras de la empresa	Coordinadores de Procesos.	Coordinador Administrativo Financiero								Programado												
5	Principios básicos de la seguridad de acuerdo al Modelo SART	4 horas	Dar a conocer al personal las bases del modelo SART	Todo el personal	Director de la Calidad									Programado											
6	Principios básicos del modelo BPM	4 horas	Dar a conocer al personal las bases del modelo de Buenas Prácticas de manufactura	Todo el personal	Director de la Calidad										Programado										
7	Evaluación de S.G.C.	30 minutos	Medir los conocimientos del personal administrativos del S.G.C.	Personal administrativo	Director de la Calidad																		Programado		
8	Relaciones Interpersonales y trabajo en equipo	2 horas	Fortalecer las relaciones personales y la consolidación del equipo de trabajo	Personal Operativo	Coordinador Administrativo Financiero																			Programado	



ANEXO 7. Solicitud de información previa a la estructuración del servicio de Asesoría DF-03-01

		SOLICITUD DE INFORMACIÓN PREVIA A LA ESTRUCTURACION DEL SERVICIO DE ASESORÍA		Código: DF-03-01 Revisión: 3 Página: 1 de 2	
1. Nombre de la empresa:		[]			
2. Tipo de empresa:		Pública () Privada () Cooperativa () Fundación () Otra (), ¿de que tipo? ()			
3. Dirección:		[]			
4. Teléfonos:		[]	5. Fax:		[]
6. Representante Legal:		[]			
7. Actividad económica de la empresa: (Actividad principal y razón de ser de la empresa. Especifique cuales son los productos y/o servicios que ofrece la empresa.)					
[]					
8. Estructura administrativa de la empresa: (Cantidad y descripción de los departamentos que conforman la empresa. Cantidad de empleados administrativos, operativos, total de empleados)					
[]					
9. Comercialización del producto y/o servicio: (Lugares de venta dentro y fuera de la ciudad y/o País. ¿Agencias, puntos de trabajo o control, otras instalaciones?)					
[]					
10. Requisitos normativos y legislativos que apliquen al sector al que pertenece la empresa: (Especifique las normas internacionales, nacionales y/o locales que se aplican al sector al que pertenece la empresa y que deban considerarse para el programa o proyecto que se plantea.)					
[]					
11. ¿La empresa tiene definidas las necesidades y expectativas de sus clientes? Describalas. ¿Desea cumplir algún requerimiento específico del cliente con este programa?)					
[]					



SOLICITUD DE INFORMACIÓN PREVIA A LA ESTRUCTURACION DEL SERVICIO DE ASESORÍA

Código: DF-03-01
Revisión: 3
Página: 2 de 2

12. Sistemas administrativos o de gestión con los que cuenta la empresa: (La empresa se encuentra certificada por un ente regulador o ha implementado algún sistema de gestión ISO, BPM, HACCP, Balanced Score Card, ¿Hace cuanto?, Otros/ninguno.)

[]

13. Necesidades específicas de asesoría, consultoría o de gestión administrativa que se deseen atender: (Descripción breve sobre el proyecto, programa, estudio o investigación que se requiera y los resultados esperados u objetivos planteados sobre el mismo)

[]

14. Particularidades y especificaciones sobre el programa: (Alcance del programa definido por la organización, otros temas que se deseen abordar o incluir en el programa, horas, fechas planificadas o plazos requeridos para su inicio o entrega. Otros que deban ser tomados en cuenta),

[]

15. Nombre y cargo del Contacto: (Persona que facilita la información)

[]

16. Web – E mail: []

17. Fecha: []


ESPACIO PARA ACRISOLAR CÍA. LTDA.

Responsable de la revisión requisitos:


Fecha y hora:



ANEXO 8. Solicitud de información previa a la estructuración del servicio de Capacitación-Formación DF-03-02.

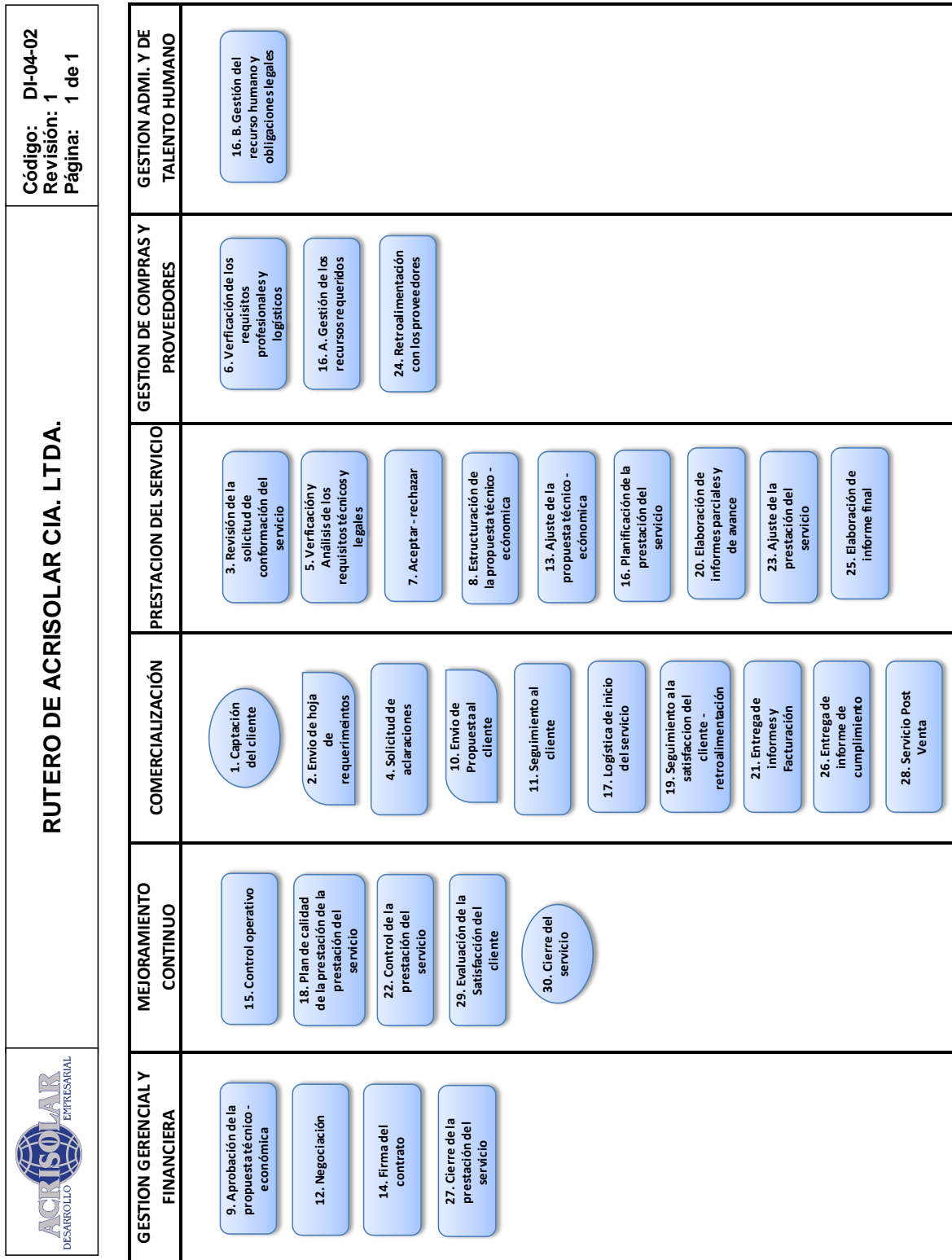
		SOLICITUD DE INFORMACIÓN PREVIA A LA ESTRUCTURACIÓN DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN-FORMACIÓN		Código: DF-03-02 Revisión: 2 Página: 1 de 2	
1. Nombre de la empresa:		[]			
2. Tipo de empresa:		<input type="checkbox"/> Pública () <input type="checkbox"/> Privada () <input type="checkbox"/> Cooperativa () <input type="checkbox"/> Fundación () Otra (), ¿de que tipo? ()			
3. Dirección:		[]			
4. Teléfonos:		[]	5. Fax:		[]
6. Representante Legal:		[]			
7. Actividad económica de la empresa: (Actividad principal y razón de ser de la empresa. Especifique cuales son los productos y/o servicios que ofrece la empresa.)					
[]					
8. Estructura administrativa de la empresa: (Cantidad y descripción de los departamentos que conforman la empresa. Cantidad de empleados administrativos, operativos, total de empleados)					
[]					
9. Sistemas administrativos o de gestión con los que cuenta la empresa: (La empresa se encuentra certificada por un ente regulador o ha implementado algún sistema de gestión ISO, BPM, HACCP, Balanced Score Card, ¿Hace cuanto?, Otros/ninguno.)					
[]					
10. Necesidades específicas de capacitación o formación que se deseen atender: (Descripción breve sobre el programa, curso-taller, que se desee atender y los efectos esperados u objetivos planteados sobre el mismo. Si se desea resolver un problema específico o tratar temas definidos indíquelos)					
[]					



	SOLICITUD DE INFORMACIÓN PREVIA A LA ESTRUCTURACIÓN DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN-FORMACIÓN		Código: DF-03-02 Revisión: 2 Página: 2 de 2
11. Particularidades y especificaciones sobre el programa: (Disponibilidad de tiempo asignado y horarios. Fechas o plazos requeridos para su realización)			
12. Personal a quien se dirige la capacitación o formación: (Indique si se trata de personal operativo, administrativo, mandos medios, supervisores, jefes de departamento, etc. Pueden ser áreas, secciones, o departamentos específicos. Indique también la cantidad de participantes o grupos a los que deberá dictarse.)			
13. Recursos disponibles por la empresa: (Señale si dispone de un salón para capacitación, in-focus, computadora, pizarrón de tinta líquida, u otros que la empresa considere necesarios)			
14. Nombre y cargo del Contacto: (Persona que facilita la información)			
15. Web – E mail: []		16. Fecha: []	
ESPACIO PARA ACRISOLAR CÍA. LTDA.			
Responsable de la revisión requisitos:		Fecha y hora:	




ANEXO 9. Flujograma para la prestación del servicio de asesoría, consultoría, capacitación y o formación.





ANEXO 10. Procedimiento para el diseño y desarrollo.

	PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS	Código: DP-02-06 Revisión: 1 Página 1 de 2
1. OBJETIVO. Definir y documentar la metodología y actividades requeridas para la realización del diseño y desarrollo de los servicios prestados por ACRISOLAR CIA. LTDA.		
2. ALCANCE. Aplica a la prestación del servicio, en las actividades de planificación, ejecución, seguimiento y cierre del mismo...		
3. DEFINICIONES. <ul style="list-style-type: none">• Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.• Formato: Documento guía para recolectar información de una actividad.• Procedimiento: Documento donde se describe la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.• Instructivo: Documento donde se describe sistemáticamente las actividades o el método a través del cual se lleva a cabo la operación y control de un proceso, maquinaria o equipo.• Evidencia objetiva: Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.• Trazabilidad: Capacidad par seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.		
4. DESCRIPCIÓN. 4.1 Planificación del Diseño y Desarrollo. Dentro de la operación de la empresa, se ha definido como punto de partida para brindar un adecuado inicio a la planificación y realización de la prestación de servicios, que sus distintos Clientes definan con claridad sus requisitos o necesidades, las mismas que se identifican, analizan y comunican a través de los formatos DF-03-01 "Solicitud de información previa a la estructuración del servicio de Asesoría" y/o DF-03-02 "Solicitud de información previa a la estructuración del servicio de Capacitación-Formación", que son proporcionados por ACRISOLAR CIA. LTDA. inmediatamente después de la primera comunicación con un cliente que solicite un servicio y a través de correo electrónico. Estas herramientas establecer: <ul style="list-style-type: none">• los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,• los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,• los requisitos legales y reglamentarios aplicables al servicio,• otros requisitos adicionales que se consideren necesarios para la prestación del servicio.		
4.2 Elementos de entrada para el Diseño y Desarrollo. <ul style="list-style-type: none">• Requisitos del cliente obtenidos a través de los formatos DF-03-01 "Solicitud de información previa a la estructuración del servicio de Asesoría" y/o DF-03-02 "Solicitud de información previa a la estructuración del servicio de Capacitación-Formación".• Aclaraciones de la información obtenida recolectada a través de e-mails, comunicaciones telefónicas o visitas técnicas.		



	PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS	Código: DP-02-06 Revisión: 1 Página 2 de 2
---	---	--

- Informe de la visita técnica en caso de que se haya realizado.
- Otra información relevante solicitada al cliente. (Términos de referencia, Manuales, oficios, etc.)
- Propuestas técnico – económicas de similares características.

4.3 Resultados del Diseño y Desarrollo.

- Propuesta técnico – económica conformada. (Objetivos, alcances, condiciones técnicas, metodologías de trabajo, asignación de profesionales, valores, entre otros).

4.4 Revisión del Diseño y Desarrollo.

- Por las características del servicio que presta ACRISOLAR CIA. LTDA., la revisión del D&D considera las negociaciones que se mantienen con los clientes y su información de soporte. En esta instancia se revisa la totalidad de la Propuesta técnico – económica conformada y se genere su aceptación o rechazo por parte del Cliente.

4.5 Verificación y validación del Diseño y Desarrollo.

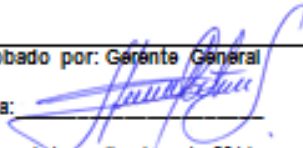
- Al igual que numeral anterior, y por las características del servicio, la verificación del D&D del servicio prestado por ACRISOLAR CIA. LTDA. D se realiza a través de los términos contractuales después de la aceptación del Cliente. La verificación considera la firma del contrato con un cliente, sobre el que se realizan seguimientos mensuales o bimestrales y entregas de los respectivos informes.
- La validación del servicio prestado se efectúa a través de los estudios de satisfacción realizados semestralmente a los clientes. Durante la prestación del servicio se han establecido canales de comunicación para el control y seguimiento del mismo. (Instructivo de quejas, inquietudes y sugerencias, informes periódicos enviados a los clientes, etc.)

4.6 Control de cambios del Diseño y Desarrollo.

- El control de cambios o modificaciones a las prestaciones del servicio, se registran a través de las solicitudes del cliente, e-mails, adendums, oficios, entre otros, que afecten al contrato suscrito y la propuesta técnico – económica aceptada.


5. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha	Cambio / Actualización	Responsable	Versión
04-septiembre-2014	Revisión y actualización del procedimiento	Director de la Calidad	1

Aprobado por: Gerente General Firma:  Fecha: 4 de septiembre de 2014	Original __ Copia Controlada __ Copia No Controlada __
---	--



ANEXO 11. Procedimiento de auditorías Internas.

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS INTERNAS	Código: DP-02-05 Revisión: 1 Página 1 de 5
---	---	--

1.- OBJETIVO

Establecer las responsabilidades y la metodología para la planificación y realización de auditorías internas, con el fin de determinar la eficacia y sostenibilidad del SGC de la organización.

2.- ALCANCE

Aplica al sistema de gestión de la calidad implementado en Acrisolar Cía. Ltda., incluyendo todos los procesos que inciden en la calidad del producto/servicio.

3.- DEFINICIONES

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

3.2.- Auditoría Interna: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia y evaluarla objetivamente, con el fin de determinar en qué grado se cumplen los criterios de la auditoría.

3.3.- Criterios de la Auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos (del cliente, legales, reglamentarios, documentación del SGC).

3.4.- Evidencia Objetiva: Información que se puede comprobar que es verdadera, basada en hechos, obtenida a través de la observación, medición, ensayos u otros medios.

3.5.- Hallazgos de la Auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia objetiva frente a los criterios de la auditoría.

3.6.- Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, aplicación o la localización de los aquellos que está bajo consideración.

3.7.- Programa de la Auditoría: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito definido.

3.8.- Conclusiones de la Auditoría: Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de trabajo y todos sus hallazgos.

3.9.- Auditor: Persona con la competencia y atributos personales demostrados para llevar a cabo una auditoría.

3.10.- Equipo Auditor: Uno o más auditores que llevan a cabo la auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.

3.11.- Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

4.- REQUISITOS GENERALES

4.1.- La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización.
- b) Se ha implementado y se mantiene de forma eficaz.



	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS INTERNAS	Código: DP-02-05 Revisión: 1 Página 2 de 5
---	---	--

4.2.- Las auditorías internas de calidad en Acrisolar Cía. Ltda., están destinadas a contribuir con el mejoramiento continuo de los procesos.

4.3.- Una auditoría interna se podrá llevar con auditores externos (clientes, proveedores u otros contratados por la organización) o por el equipo de auditores internos de Acrisolar Cía. Ltda. Estas auditorías internas serán coordinadas por el Director de la Calidad y programadas anualmente.

5.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

5.1.- Planificación de las Auditorias

5.1.1.- Las auditorías internas en Acrisolar Cía. Ltda., se programan periódicamente, de tal forma que anualmente se lleva a cabo una auditoria por proceso.

5.1.2.- El director de la calidad, es el responsable de elaborar y publicar el "Programa Anual de Auditorias Internas", este programa debe ser revisado y aprobado por el Gerente General.

5.1.3.- El auditor en coordinación con el equipo auditor designado, debe elaborar el "Plan de Auditoria Interna" para la ejecución de la auditoria del o de los procesos determinados para el ciclo de auditoria, que debe ser distribuido y comunicado a los dueños del proceso a ser auditado con al menos cinco días laborables de anticipación.

5.1.4.- Para garantizar una adecuada planificación, realización y estándar de revisión de las auditorias al interior de la organización, el equipo auditor debe estructurar la "Lista de Chequeo para Auditoria Interna", que sirve como guía de la misma y como herramienta fundamental para facilitar y documentar los hallazgos de la auditoria.

5.2.- Equipo de Auditoria

5.2.1.- El Director de la Calidad es el responsable de conformar el equipo de auditores de entre el personal de la empresa que cuente con la competencia adecuada, quienes se encargan de auditar las áreas que les sean asignadas.

5.2.2.- Para la conformación del equipo auditor se debe considerar los siguientes aspectos:

- El Director de la Calidad debe designar a un auditor líder dentro del equipo de auditores.
- El auditor, equipo de auditores, debe ser independiente del área o proceso auditado.
- El equipo auditor podrá estar conformado por máximo dos personas con la competencia requerida.
- El líder del equipo auditor, en conjunto con el Director de la Calidad y consultando con el equipo auditor, deben asignar a cada miembro del equipo, si se ve conveniente y es aplicable, la responsabilidad para auditar procesos, funciones, áreas o actividades específicos. Tales asignaciones deben considerarse con la competencia de los auditores.
- Se pueden realizar cambios en la asignación de tareas a medida que la auditoria se va llevando a cabo para asegurar que se cumplen los objetivos de la misma.
- Al equipo auditor podrá asignarse una persona en calidad de observador, cuando la misma se encuentre en proceso de formación. Esta persona puede acompañar al equipo auditor, pero no forma parte del mismo, por lo que no debe influir ni interferir en la realización de la auditoria.

5.2.3 Para garantizar las competencias de los auditores internos de Acrisolar Cía. Ltda. se ha definido claramente el perfil que debe tener un empleado de la empresa que desee o al que se le dé la oportunidad de ser auditor.



PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS INTERNAS

Código: DP-02-05
Revisión: 1
Página 3 de 5

Educación:

- Superior con título universitario (de preferencia).
- Título de bachiller. (Requisito mínimo).

Formación:

- Sensibilización sobre el Sistema de Gestión de Calidad. ISO 9001. Duración 4 horas (Requisito mínimo).
- Curso, Seminario, Formación de Auditores Internos de Calidad. Nivel I. Duración 24 horas. (Requisito mínimo).
- Haber asistido como observador en al menos una auditoría interna de calidad en Acrisolar Cía. Ltda. (Requisito mínimo).

Habilidades:

- Objetividad y capacidad de análisis.
- Planificar, organizar y recopilar información a través de entrevistas eficaces, escuchando, observando y revisando documentos, registros y datos.

Experiencia:

- Por lo menos haber estado presente en un proceso de auditorías internas, ya sea como observador o auditor. (requisito mínimo).

5.3.- Ejecución de la Auditoria Interna

5.3.1.- Para dar inicio a una Auditoria Interna en Acrisolar Cía. Ltda., se realiza una reunión de apertura con los responsables de los procesos que se van a auditar, y los funcionarios de los mismos que intervengan en la auditoria del proceso.

El propósito de esta reunión es:

- a) Confirmar el plan de auditoria.
- b) Proporcionar un breve resumen de cómo se llevará a cabo la auditoria.
- c) Confirmar los canales de comunicación
- d) Proporcionar al auditado la oportunidad de realizar preguntas.

5.3.2.- Las auditorias serán desarrolladas en los sitios que el auditor considere necesario para el adecuado curso de la misma, de tal forma que permita la identificación del cumplimiento de requisitos, la obtención de información y datos del proceso.

5.3.3.- Durante la auditoria, el auditor recopilará mediante un muestreo apropiado la información pertinente para los objetivos, el alcance y los criterios de la misma, incluyendo la información relacionada con las interrelaciones entre funciones, actividades y procesos. Sólo la información que es verificable puede constituir evidencia de la auditoria y debe ser registrada.

5.3.4- Las listas de chequeo definen los aspectos principales de verificación en la ejecución de la auditoria y orientan al Auditor en la búsqueda de hallazgos, permitiendo registrar la evidencia objetiva de la auditoria. Además, para una eficaz ejecución de una Auditoria, el Equipo Auditor deberá considerar y revisar:



PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS INTERNAS

Código: DP-02-05
Revisión: 1
Página 4 de 5

- Entrevistas con empleados y con otras personas.
- Observación de las actividades y del ambiente de trabajo y condiciones circundantes.
- Documentos, tales como política, objetivos, planes, procedimientos, normas, instrucciones y permisos.
- Especificaciones, planos, contratos y pedidos.
- Registros, tales como registros de inspección, actas de reunión, registros de programas de seguimiento o de producción y resultados de mediciones.
- Informes de Auditorías Internas anteriores y las acciones tomadas respecto a los hallazgos de esas Auditorías.
- Resúmenes de datos, análisis e indicadores de desempeño.
- Informes de otras fuentes, por ejemplo, retroalimentación del cliente, otra información pertinente de partes externas y la calificación de los proveedores.
- Las no conformidades identificadas en el proceso.
- Las acciones correctivas, preventivas y de mejora tomadas y su estado.
- Otros requisitos aplicables al proceso.

5.3.5.- La evidencia de la auditoria debe ser evaluada frente a los criterios de auditoria para generar los hallazgos de la misma. Los hallazgos de la auditoria pueden indicar tanto conformidad como no conformidad e identificar también una oportunidad para la mejora. Todo hallazgo y las evidencias de la auditoria que las apoyan deben registrarse.

5.3.6.- El equipo auditor si lo considera necesario, debe reunirse, para revisar los hallazgos de la auditoria en etapas adecuadas durante la misma.

5.3.7.- La reunión de cierre, presidida por el Director de la Calidad y el Líder del equipo auditor, se realiza para presentar los hallazgos y las conclusiones de la auditoria de tal manera que sean comprendidos y reconocidos por el auditado, y para acordar y establecer el intervalo de tiempo que el auditado requiera para presentar un plan de acciones correctivas y/o preventivas. Esta reunión, con los asistentes, las fechas de presentación de los planes de acción y los responsables de su elaboración queda documentada en el Registro "Acta de Reunión".

El equipo auditor debe reunirse antes de la reunión de cierre para:

- a) Revisar los hallazgos de la auditoria y cualquier otra información apropiada recopilada durante la auditoria frente a los objetivos de la misma.
- b) Acordar las conclusiones de la auditoria, teniendo en cuenta la incertidumbre inherente al proceso de auditoria.
- c) Preparar recomendaciones y comentar el seguimiento de la auditoria.

5.4.- Informe de la Auditoria

5.4.1.- El Auditor líder es el responsable de la elaboración y emisión del informe de la auditoria efectuada, que en coordinación con los integrantes del equipo auditor y después de revisar la información y hallazgos de la auditoria, diligencia el registro "Informe de Auditoria Interna", que debe proporcionar un detalle completo de la auditoria, preciso, conciso y claro, y que debe incluir o hacer referencia a lo siguiente:

- a) Los objetivos y alcance de la auditoria.
- b) Líder del Equipo Auditor y los miembros del mismo.
- c) Cliente de la Auditoria, procesos auditados y líderes de los procesos.
- d) Lugar y fecha donde se realizaron las actividades de auditoria in situ.



	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS INTERNAS	Código: DP-02-05 Revisión: 1 Página 5 de 5
---	---	--

- e) Los criterios de la Auditoria.
- f) Los documentos analizados.
- g) Los hallazgos de la auditoria.
- h) Un resumen del proceso de auditoria, incluyendo la incertidumbre y/o cualquier obstáculo encontrado que pudiera disminuir la confianza en las conclusiones de la auditoria.
- i) La confirmación de que se han cumplido los objetivos de la auditoria dentro del alcance de la misma y de acuerdo con el plan de auditoria.
- j) Las áreas no cubiertas, aunque se encuentren dentro del alcance de la auditoria.
- k) Las opiniones divergentes sin resolver entre el equipo auditor y el auditado.
- l) Las observaciones y conclusiones de la auditoria.

5.4.2.- El informe de auditoria debe emitirse en un período de siete (7) días hábiles posterior a la fecha de la realización de la auditoria, esto con el fin, de garantizar el cumplimiento del propósito y alcance de la auditoria y procurar la eficacia de las actividades que desencadenen de la misma. Si no es posible cumplir con la fecha que se acuerde, se debe comunicar al cliente de la auditoria las razones del retraso y acordar una nueva fecha de emisión.

5.4.3.- La emisión del informe de auditoria se lleva a cabo tras la revisión y aprobación del Director de la Calidad. Como evidencia de su aprobación llevará las firmas del auditor líder y del auditado.

5.4.4.- Una vez aprobado, el informe de auditoria será distribuido con los anexos y soportes del mismo al Auditado, con una copia completa para el Director de la Calidad, respetando y manteniendo la debida confidencialidad sobre el mismo.

5.4.5.- La auditoria finaliza cuando todas las actividades descritas en el plan de auditoria se hayan realizado y el informe de la auditoria aprobado se haya distribuido.

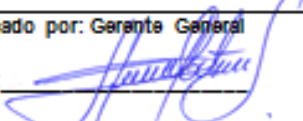
5.5.- Realización de las actividades de seguimiento de una auditoria.

5.5.1.- Los planes o acciones correctivas, preventivas, o de mejora, que se requieran o resulten de una auditoria, para cerrar las No Conformidades u oportunidades de mejora, según sea aplicable, son decididas y emprendidas por el auditado en un intervalo de tiempo acordado con el Director de la Calidad y el Auditor Líder y no se consideran parte de la auditoria.

5.5.2.- El auditado o responsable de las acciones que se tomen como resultado de la auditoria, debe mantener informado al Director de la Calidad sobre el estado de estas acciones.


5.5.3.- El Auditor Líder en conjunto con el Director de la Calidad debe verificar si se implementó la acción correctiva y su eficacia. Esta verificación puede ser parte de una auditoria posterior.

5.5.4.- Todos los hallazgos de la Auditoria que requieran ser tratados mediante una acción correctiva o una corrección, deben ser contemplados en el "Plan de acción" donde el facilitador del proceso indica como se trata la no conformidad u observación, identificando claramente la acción a tomar, el responsable y el plazo. Si la acción a tomar es una acción correctiva, debe levantarse una "Solicitud de Acción Correctiva y/o Preventiva" según corresponda, como lo establece el procedimiento "Acciones Correctivas y Preventivas".

Aprobado por: Gerente General	Original <input type="checkbox"/>
Firma: 	Copia Controlada <input type="checkbox"/>
Fecha: 11 de agosto de 2014	Copia No Controlada <input type="checkbox"/>




ANEXO 12. Encuesta para determinar la percepción del cliente en base a la identificación de sus requisitos.

	REGISTRO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE RESPECTO AL PROGRAMA DE FORMACIÓN					Código: DF-03-05 Revisión: 3 Página: 1 de 1
EMPRESA:						
CURSO O EVENTO:						
INSTRUCTOR:						
FECHA:						
Para asegurar que nuestros procesos de capacitación, tanto interna como abierta, estén en constante actualización y mejora a fin de satisfacer a nuestros clientes nos permitimos poner a consideración el siguiente cuestionario. Lea detenidamente y marque la opción que usted considere la más apegada a la realidad. Utilice los espacios disponibles para sus comentarios adicionales. La ponderación dada en los diferentes temas son los siguientes:						
1. Deficiente; 2. Regular; 3. Buena; 4. Muy Buena; 5. Sobresaliente						
ASPECTOS A EVALUAR						
1. INSTRUCTOR						
1.1. ¿El instructor mantiene el deseo de aprender de los participantes?						
1.2. ¿El Instructor tiene dominio en el tema y la habilidad para comunicar y transmitir los conocimientos?						
1.3. ¿El Instructor relaciona el contenido del curso con la aplicación en el trabajo?						
1.4. ¿El Instructor prestó ayuda y/o brinda asesoramiento en oportunidades requeridas por los participantes?						
1.5. ¿El Instructor uso ejemplos concretos y adecuados a las situaciones de trabajo?						
1.6. ¿El Instructor abordó y trató los temas contenidos en el objetivo del curso?						
1.7. ¿La presentación del Instructor fue la adecuada?						
2. USO DE LOS RECURSOS Y METODOLOGÍA USADA DURANTE EL EVENTO						
2.1. ¿Se utilizaron adecuadamente materiales y equipos: (Retroproyector, Infocus, Pizarra, Computador, otros)?						
2.2. ¿El Material de apoyo entregado fue el adecuado para la realización del curso?						
2.3. ¿Los ejercicios realizados durante el programa estuvieron acordes a los objetivos del curso?						
2.4. ¿La metodología utilizada en el desarrollo del curso despertó el interés, la participación del grupo, fue la adecuada?						
2.5. ¿Considera usted que el contenido brindado en el curso le será de utilidad?						
2.6. Grado en el que se cumplieron sus expectativas referentes al programa de capacitación brindado por Acrisolar Ltda.						
3. ASPECTOS DE LOGÍSTICA						
3.1. ¿La Organización del evento fue oportuna y satisfactoria?						
3.2. ¿El lugar donde se realizó el curso brindó el espacio, comodidad, iluminación adecuados?						
3.3. Horario y puntualidad						
3.4. Duración						
3.5. Refrigerio, entre otros						
4. CURSOS QUE LE GUSTARÍA RECIBIR AL CLIENTE						
5. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS						



ANEXO 13. Procedimiento general de compras.

	PROCEDIMIENTO GENERAL DE COMPRAS	Código: DP-05-01 Revisión: 1 Página 1 de 3
---	---	--

1. OBJETIVO.

Establecer la metodología para asegurar que los productos y/o servicios que Acrisolar Cia. Ltda., compra cumplen con los requisitos internos de calidad, manteniendo una adecuada selección y evaluación de proveedores.

2. ALCANCE.

Aplica a las compras de productos y/o servicios críticos que afecten a la calidad del servicio prestado por Acrisolar Cia. Ltda.

3. DEFINICIONES.

- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Proveedor:** Empresa o Persona que suministra un producto y/o servicio.
- **Orden de Compra:** Es el registro de un requerimiento de un bien o servicio, realizado a un tercero, a fin de que éste provea de dicho insumo a la compañía, en una fecha futura establecida.
- **Proforma:** Documento informativo que utiliza el vendedor para plasmar una oferta y lo datos necesarios para establecer los términos y condiciones de venta.
- **Trazabilidad:** Capacidad para seguir la historia, aplicación o la localización de tos aquello que está bajo consideración.

4. REQUISITOS GENERALES.

- El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido dependerá del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.
- La organización seleccionará y evaluará a sus proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización, a través de criterios establecidos previamente en el presente documento.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.

- 5.1. Al momento de efectuar una compra, esta se realizará de acuerdo a la Ficha Técnica del producto, en la cual se encuentran detalladas las características y especificaciones requeridas.
- 5.2. El responsable del proceso manifiesta la necesidad de compra a través del Formato Solicitud de Compra al Asistente Administrativo Logístico, quien se contacta con los distintos proveedores y solicita al menos dos proformas.
- 5.3. Una vez se tengan la respectivas proformas, se revisan con el Gerente General y el Director de la Calidad quienes aprobarán la compra según la conveniencia de la empresa.
- 5.4. Posteriormente, el Asistente Administrativo Logístico emitirá la orden de compra respectiva a los proveedores calificados, debiendo confirmar la recepción de la misma así como las condiciones de entrega.
- 5.5. Cada proceso será responsable de verificar el estado en el que llega el producto o insumo, el cumplimiento de sus especificaciones y de su aprobación para su uso final. Para esto se utilizará el "Formato de Inspección de Compra", en la cual se indicará si el producto o insumo es aceptado o rechazado.



	<p>PROCEDIMIENTO GENERAL DE COMPRAS</p>	<p>Código: DP-05-01 Revisión: 1 Página 2 de 3</p>
---	--	---

- 5.6. En caso de ser rechazado un producto o servicio, el responsable de la verificación debe informar al proveedor sobre las razones.
- 5.7. La evaluación y re evaluación de proveedores críticos, la realizará semestralmente el Asistente Administrativo Logístico conjuntamente con el responsable del proceso relacionado.
- 5.8. Como resultado de las evaluaciones periódicas a los proveedores, y, dependiendo del tipo de calificación obtenida, se define la acción a seguir basados en el procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas, la cuales pueden ir desde: la búsqueda del fortalecimiento de las relaciones comerciales, hasta la suspensión de compras y descalificación de dicho proveedor.
- 5.9. Los resultados de las evaluaciones y re evaluaciones de los proveedores se archivarán en la carpeta de cada proveedor, para garantizar la trazabilidad y seguimiento eficaz de los mismos. El Asistente Administrativo Logístico será el responsable de retroalimentar a los proveedores estos resultados para, si es el caso, tome las acciones necesarias para ajustarse a los requerimientos de la empresa.
- 5.10. Anualmente, se deben re evaluar a los proveedores para identificar comportamientos y oportunidades de mejora que garanticen el cumplimiento de los requisitos de compra.

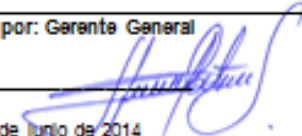
6. SELECCIÓN DE PROVEEDORES.

Para seleccionar un nuevo proveedor de un bien o servicio que se encuentre dentro del Lista de Productos Críticos, siempre que sus condiciones de compra se encuentren dentro de los parámetros establecidos por la empresa, se cumplirá con lo siguiente:

- Haciendo uso del "Formato de Selección, Evaluación y Re evaluación de Proveedores", el Director de la Calidad y el Asistente Administrativo Logístico evalúan al proveedor en relación al grado en que cumple con los requisitos establecidos por la Acrisolar Cia. Ltda. para el tipo de producto o servicio específico.
- Luego de obtener los resultados de la evaluación de cumplimiento de requisitos, se seleccionan a los proveedores que obtengan una nota mayor a 85%. En caso de que ningún proveedor obtenga una nota mayor a 85%, se selecciona al proveedor con la nota más cercana a la nota de aprobación. El Director de la Calidad informará al proveedor sobre su calificación y oportunidades de mejora.
- En caso de seleccionarse un nuevo proveedor, se procede a actualizar la lista de proveedores de productos críticos, actividad que está a cargo del Asistente Administrativo Logístico.
- Adicionalmente se creará la Ficha de Proveedor; la misma que deberá contar con la siguiente información: Nombre, ruc, dirección, teléfonos, e-mail, contactos, experiencia en el mercado, productos que ofrece, forma de pago y tiempo de entrega.
- El Formato de Selección, Evaluación y re Evaluación, tiene un uso flexible para seleccionar, evaluar o re evaluar dependiendo del caso. Se deben establecer los criterios para estas evaluaciones en el formato dependiendo de cada caso.

7. CONTROL DE CAMBIOS.

Fecha	Cambio / Actualización	Responsable	Versión
03-enero-2014	Emisión del procedimiento general de compras	Director de la Calidad	1
20-junio-2014	Revisión y actualización del procedimiento	Director de la Calidad	2

<p>Aprobado por: Gerente General</p>	<p>Original __</p>
<p>Firma: </p>	<p>Copia Controlada __</p>
<p>Fecha: 20 de junio de 2014</p>	<p>Copia No Controlada __</p>