Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Vicerrectoría de Posgrados e Investigación
Escuela de Ingeniería

Maestría en Sistemas Integrados de Manufactura
Y Estrategias de Calidad

Propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2015 en una empresa comercializadora de herramientas, material eléctrico y dispositivos electrónicos

Tesis que para obtener el Grado de Maestro
en Sistemas Integrados de Manufactura y Estrategias de Calidad

Presenta
Ing. José de Jesús Mota García

Director
Dr. Hertwin Minor Popocatl

Puebla, México. Septiembre, 2019.

UPAEP – Secretaría General
Dirección General de Apoyos Académicos
Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.
Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Vicerrectoría de Posgrados e Investigación
Escuela de Ingeniería

Maestría en Sistemas Integrados de Manufactura
Y Estrategias de Calidad

Se aprueba la Tesis:

Propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2015 en una empresa comercializadora de herramientas, material eléctrico y dispositivos electrónicos

Comité de Revisión

Dr. Hertwin Minor Popocatl
Director

Dr. Prudencio Fidel Pacheco García
Asesor

Dr. Luis Cuautle Gutiérrez
Asesor

Puebla, México. Septiembre, 2019.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como principal objetivo la elaboración de una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma internacional ISO 9001:2015 para una empresa comercializadora de herramientas, material eléctrico y dispositivos electrónicos. Para ello, se revisó e interpretó cada uno de los requisitos que conforman la norma y se construyó un modelo que consta de una serie de etapas que incluye el análisis de la situación actual de la organización, la identificación y clasificación de sus procesos existentes, la elaboración de un plan de trabajo, entre otros; a partir de ambos, se establecen las bases para el diseño de la propuesta. Como resultado, se integraron programas de sensibilización y capacitación al respecto de la calidad, sistemas de gestión y la norma ISO 9001:2015, y se elaboró la información documentada que forma parte del Sistema de Gestión de Calidad, entre dicha información destaca el Manual de Calidad, la Política de la Calidad, los Objetivos de la Calidad, el Manual de Procedimientos, etc. Con esta propuesta, el cumplimiento de la organización al respecto de la norma ISO 9001:2015 se espera que sea mayor o igual a 85% y, en este contexto, mejorar sus niveles de competitividad gracias a la sistematización y estandarización de sus procesos.

ÍNDICE

1. Introducción 5

1.1 Planteamiento del problema 5

1.1.1 Descripción del problema 5

1.1.2 Formulación del problema 6

1.1.3 Justificación 8

1.2 Objetivos 9

1.3 Alcance del proyecto 10

1.4 Descripción de la compañía 11

1.4.1 Misión y visión 13

1.4.2 Valores organizacionales 13

2. Marco teórico 15

2.1 Conceptos generales de la calidad 15

2.1.1 Calidad 15

2.1.2 Planificación de la calidad 15

2.1.3 Control de la calidad 17

2.1.4 Aseguramiento de la calidad 18

2.1.5 Mejora de la calidad 19

2.1.6 Gestión de la calidad 20

2.1.7 Sistemas de Gestión de la Calidad 22

2.1.8 Enfoque basado en procesos 24

2.2 Normalización de la gestión de la calidad 26

2.2.1 Normalización 26

2.2.2 ISO 27

2.2.3 Normas ISO 9000 28

2.2.3.1 Norma ISO 9001:2015 30

2.3 Revisión de literatura 36

2.3.1 Casos de estudio en donde se implantaron SGC ISO 9000 con éxito 36

2.3.2 Elementos necesarios para el éxito de SGC ISO 9000 38

2.3.3 Barreras que impiden el éxito de SGC ISO 9000 38

2.4 Modelos para la implementación de SGC basados en la norma ISO 9001 40

3. Caso de estudio ___ *43*

3.1 Metodología ___ **43**

3.1.1 Etapa 1; Lograr el compromiso de los colaboradores ___ 43

3.1.2 Etapa 2; Conocimiento de la organización y su situación actual ___ 44

3.1.3 Etapa 3; Sensibilización y capacitación ___ 44

3.1.4 Etapa 4; Definir los procesos y sus interrelaciones ___ 45

3.1.5 Etapa 5; Ejecutar diagnóstico inicial ___ 46

3.1.6 Etapa 6; Definir plan de trabajo ___ 46

3.1.7 Etapa 7; Documentación del Sistema de Gestión de Calidad ___ 47

3.1.8 Etapa 8; Construcción de indicadores ___ 47

3.2 Resultados de cada paso en la aplicación de la metodología ___ **48**

3.2.1 Etapa 1; Lograr el compromiso de los colaboradores ___ 48

3.2.2 Etapa 2; Conocimiento de la organización y su situación actual ___ 48

3.2.3 Etapa 3; Sensibilización y capacitación ___ 51

3.2.4 Etapa 4; Definir los procesos y sus interrelaciones ___ 53

3.2.5 Etapa 5; Ejecutar diagnóstico inicial ___ 55

3.2.6 Etapa 6; Definir plan de trabajo ___ 57

3.2.7 Etapa 7; Documentación del Sistema de Gestión de Calidad ___ 60

3.2.8 Etapa 8; Construcción de indicadores ___ 66

4. Conclusiones y Recomendaciones ___ *67*

4.1 Conclusiones ___ **67**

4.2 Recomendaciones ___ **70**

5. Referencias ___ *72*

6. Anexos ___ *76*

6.1 Carta de liberación del proyecto profesional ___ **76**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción general de puestos 12
Tabla 2. Pasos de la planeación de la calidad 16
Tabla 3. Diferencia y facetas del control de la calidad y el aseguramiento de la calidad 19
Tabla 4. Secuencia de acciones para implementar la mejora en cualquier empresa 20
Tabla 5. Descripción de los principios de gestión de la calidad 21
Tabla 6. Beneficios que trae consigo establecer Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas 22
Tabla 7. Niveles o clasificación de las normas y algunos ejemplos de estas 26
Tabla 8. Descripción de algunas normas ISO con algunos ejemplos de campo de aplicación 29
Tabla 9. Relación entre el ciclo PHVA y los 7 principios de gestión de la calidad 31
Tabla 10. El proceso del pensamiento basado en el riesgo 34
Tabla 11. Casos de éxito al respecto de la implantación de SGC ISO 9000 36
Tabla 12. Elementos necesarios para el desarrollo e implantación de SGC 38
Tabla 13. Barreras que impiden el éxito de SGC y posibles soluciones para reducirlas o mitigarlas 39
Tabla 14. Modelos propuestos para implementar SGC ISO 9000 40
Tabla 15. Programa formativo al respecto de la calidad para COHEPRO 52
Tabla 16. Plan de trabajo de las actividades comprendidas entre nov. 2018 a jul. 2019 58
Tabla 17. Listado de procedimientos elaborados o actualizados 60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagrama de entrada / salida para el proceso de control de calidad. 17

Ilustración 2. El enfoque del aseguramiento de la calidad 18

Ilustración 3. Estructura funcional tradicional 24

Ilustración 4. Elementos básicos de un proceso 25

Ilustración 5. Ejemplo de la interrelación de procesos dentro de una fábrica 25

Ilustración 6. Representación de la estructura de la norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA 33

Ilustración 7. La pirámide documental de un SGC acorde a la norma ISO 9001 36

Ilustración 8. Diagrama causa y efecto de la situación actual de COHEPRO 49

Ilustración 9. Mapa de Procesos de COHEPRO 54

Ilustración 10. Resultados del diagnóstico inicial 55

Ilustración 11. Resultados del diagnóstico final 62

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del problema

El crecimiento del sector industrial de los últimos años en la región ha obligado a las organizaciones del sector comercial a que busquen ser más eficientes y competitivos a través de la mejora tanto de sus procesos administrativos como operativos, así como en la diferenciación en la calidad de sus servicios. Ante este escenario, una de las opciones con mayor seguridad para obtener buenos resultados es adoptar sistemas de calidad que permitan organizar y coordinar los procesos de toda la organización para poder controlarlos. En este contexto, es determinante el papel de la calidad porque permite a las organizaciones reducir la improvisación en el desarrollo de sus procesos, mediante la adecuada planificación, seguimiento y toma de acciones para la mejora continua. Al respecto, Castillo-Peces, Mercado-Idoeta, Prado-Roman, & del Castillo-Feito (2018) mencionan que el alto nivel de competencia de la actualidad está forzando a las empresas hacia un desarrollo sólido de calidad para que estas se equipen con sistemas de calidad y, a su vez, con herramientas de gestión para establecer políticas y responsabilidades, asignar recursos e identificar actividades clave, entre otros. Con relación a lo anterior, Priede (2012) explica que los empresarios están buscando herramientas que permitan incrementar la competitividad de sus empresas a fin de sobrevivir porque la competencia en los niveles regional, internacional y global está aumentando y especifica que los sistemas de gestión de calidad son las herramientas más eficaces para aumentar la competitividad.

La dirección de COHEPRO S.A. de C.V., organización dedicada a la comercialización de productos y servicios, está al tanto de la importancia de la calidad en cada una de sus actividades, pero no ha identificado sus procesos, así como su interacción y secuencia y, por tanto, no implementa acciones que permitan alcanzar los resultados deseados. No obstante, COHEPRO ha mantenido un desempeño favorable ante sus clientes y ha logrado mantenerse estable porque cuenta con una gerencia que, de forma oportuna, toma decisiones de acuerdo al escenario o problemática que se presenta. La dirección ha reconocido que este estilo de gerencia no es el adecuado porque no permite la aplicación de un ciclo de mejora continua. Por estas razones, los

directivos han tomado la decisión de establecer un Sistema de Gestión de Calidad para identificar y caracterizar sus procesos, estandarizar y optimizar sus actividades, reducir costos, establecer planes permanentes de mejora, adoptar una adecuada filosofía de la calidad al interior de la empresa y, en un futuro, lograr la certificación ISO 9001:2015.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que COHEPRO no cuenta con una base sólida en cuanto a control y aseguramiento de la calidad debido a que no se han definido como temas prioritarios, se hace necesario generar la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2015 para sensibilizar y capacitar al personal en aspectos y conceptos relacionados a la calidad, planificar y diseñar los procedimientos operativos de los diversos procesos de la organización, establecer metodologías para identificar riesgos y oportunidades, entre otros. En resumen, identificar y trabajar en los aspectos inexistentes relacionados a la gestión de la calidad para que la organización, en un futuro, ofrezca un mejor servicio, genere una cultura de calidad dentro de la compañía, tenga mayor control sobre los procesos y las operaciones y, en última instancia, obtenga la certificación ISO 9001:2015.

1.1.2 Formulación del problema

COHEPRO reúne características intrínsecas en su funcionamiento que lo diferencian de sus competidores. Existen aspecto positivos y negativos de esto. De los aspectos negativos encontramos que el personal que trabaja constituye un grupo heterogéneo con diferentes tipos y niveles de formación. Esto se traduce en que algunos miembros requieren mayor asistencia y seguimiento durante el desempeño de sus actividades; las interacciones de los niveles superiores a los niveles inferiores se basan fundamentalmente en instrucciones verbales desatando un ritmo de trabajo frenético si existe mucha carga de trabajo. Cuando esto sucede, el personal exhibe diferentes grados de ansiedad y, en consecuencia, son propensos a cometer errores; el desarrollo de actividades de cualquier nivel se ejecuta con base al conocimiento y experiencia. Al no seguir procedimientos se cometen descuidos que afectan el posicionamiento y la economía de la empresa; no se implementan acciones para alcanzar resultados que generen un excelente desempeño al momento de la prestación de servicios. Las actividades para la prestación de servicios se ejecutan de forma cotidiana y automática aún si estas resultan desfavorables en ciertos nichos de mercado

o con ciertos clientes; la gerencia es la única en tomar decisiones y, por tanto, toma acciones cuando lo cree conveniente o cuando se presentan escenarios desfavorables o situaciones problemáticas. Este estilo de gerencia no es el adecuado porque no permite la aplicación de un ciclo de mejora continua; todos los niveles de la organización están al tanto de la importancia de la calidad en cada una de sus actividades, sin embargo, no cuentan con bases sólidas en cuanto a gestión de la calidad debido a que no se ha definido como tema prioritario y, por tanto, no se han encaminado acciones para que el personal comprenda y aplique el concepto de calidad.

Todas estas circunstancias han conducido a que la dirección general de COHEPRO valore la importancia de diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, en específico, uno basado en las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés). Estas normas, de acuerdo a la dirección, son adecuadas para el funcionamiento de la empresa debido a que promueven el proceso de mejora continua, contribuyen a la satisfacción del cliente, entre otros. Con esto en mente, se hace necesario generar una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2015 para que COHEPRO entienda sus deficiencias en cuanto a gestión de calidad y comprenda el 'que' requerido por este estándar. En específico, se espera que la propuesta: genere un compromiso visible y continuo por parte de la alta dirección; sea entendida por el personal como un medio para apoyar las operaciones de manera efectiva y eficaz y no como un medio para generar papeleo y burocracia; permita, en todos los niveles de la organización, planificar bien y con tiempo y utilizar, en lo posible, lo que ya se tiene (al respecto de la norma referida); identifique que recursos o conocimientos son necesarios obtener o adquirir, respectivamente, para una transición tranquila y fluida, y; involucre al personal para que comprendan la importancia de documentar lo que se haga y entiendan que se llevaran a cabo ajustes, cualesquiera que sean.

Teniendo en cuenta lo que se ha descrito con anterioridad, surgen las siguientes preguntas directrices que permitirán establecer los objetivos específicos que se deben perseguir para elaborar una correcta propuesta del Sistema de Gestión de Calidad:

- ¿Cuál es el plan de acción o estrategia que permitirá desarrollar la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad para COHEPRO?
- ¿Cuál es la importancia de implantar un Sistema de Gestión de Calidad en una pequeña empresa?

- ¿Cómo se mantendrá el compromiso e involucramiento de la alta dirección y del personal en el desarrollo de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad?
- ¿Cómo se obtendrá el nivel de cumplimiento actual de COHEPRO al respecto de la norma ISO 9001:2015?
- ¿Qué documentos son necesarios para la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad acorde a las necesidades de COHEPRO y a los requisitos de la norma ISO 9001:2015?
- Después de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ¿cómo se evaluarán las actividades de COHEPRO a fin de cumplir la misión, visión y objetivos de la empresa?

1.1.3 Justificación

La propuesta del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 trae consigo ventajas estratégicas para la organización. Es decir, la propuesta presenta la estandarización y optimización de procesos cuyo valor a largo plazo se manifiesta como mejor gestión en las actividades de la organización, proyección de una mejor imagen y, por tanto, posicionamiento en el mercado, así como aumentar el nivel de confianza y satisfacción de los clientes y las partes pertinentes interesadas. Asimismo, incentiva a la creación de una cultura empresarial encaminada al mejoramiento continuo. Como referencia, Betlloch-Mas, Ramón-Sapena, Abellán-García & Pascual-Ramírez (2019) llevaron a cabo la implantación y desarrollo de un sistema integrado de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en un Servicio de Dermatología en una unidad hospitalaria de Alicante, España. Para su implantación siguieron diversas etapas que tienen su base en el principio de Deming PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Al término de la implementación obtuvieron una buena gestión y mejora continua. En específico, a nivel interno, establecieron herramientas y procedimientos necesarios para garantizar la calidad en los servicios ofertados. Esto significa que se han sistematizado y estandarizado todos los procesos y que se ha realizado un esfuerzo colectivo de puesta al día de la documentación, reuniendo material disperso, optimizando recursos y detectando fallos (Betlloch-Mas et al. 2019). A nivel externo, se aumentó el nivel de confianza y la satisfacción del cliente y del resto de partes interesadas tanto del hospital como de otros ámbitos de la salud. Esto porque los servicios que se ofrecen cumplen con unos requisitos de calidad establecidos (Betlloch-Mas et al. 2019).

En resumen, la propuesta no supone cambios esenciales en la metodología de trabajo de COHEPRO, pero permite reorganizar el sistema y que queden identificados y reflejados por escrito los principales procesos, facilitando su seguimiento e involucrando al personal implicado para que la organización pueda: (1) definir una estructura organizativa, los procesos, las responsabilidades, los procedimientos y los métodos necesarios para detectar las desviaciones producidas, corregir las fallas, mejorar la eficiencia y reducir los costos, y; (2) poseer una mayor ventaja competitiva en su entorno a través de la planificación, organización y control de las actividades realizadas, a fin de obtener una mayor satisfacción de todas las partes interesadas y, sobre todo, el reconocimiento de los clientes, que se sienten animados a depositar su confianza cuando son atendidos en un servicio que saben se ha sometido a una exhaustiva evaluación de calidad.

1.2 Objetivos

Elaborar la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 para la organización COHEPRO S.A. de C.V. en un periodo no mayor a 6 meses, y que está ayude a identificar y trabajar en los aspectos inexistentes relacionados a la gestión de la calidad para que la empresa ofrezca un mejor servicio, estandarice y optimice todas las actividades pertinentes, establezca planes permanentes de mejora, genere una cultura de calidad al interior de la compañía y tenga mayor control sobre los procesos y las operaciones.

Los objetivos específicos de COHEPRO son:

- Establecer una metodología que permita desarrollar la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad para COHEPRO.
- Especificar la importancia de los Sistemas de Gestión de Calidad para que COHEPRO comprenda los beneficios que obtendrá tras su implementación.
- Sensibilizar y capacitar a todo el personal de COHEPRO para originar e incentivar un compromiso con la calidad a fin de lograr una mayor aceptación en el desarrollo de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad, así como su posterior adopción.
- Determinar, con ayuda de un diagnóstico inicial, todos aquellos procesos que no cumplen con las cláusulas de la norma ISO 9001:2015 a fin de trabajar en ellos para lograr un nivel

de cumplimiento adecuado con base en las necesidades de COHEPRO y los requisitos de la norma.

- Identificar y elaborar los documentos necesarios (manual de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos, entre otros) de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a las necesidades de COHEPRO y a los requisitos de la norma.
- Formular indicadores para evaluar el desempeño de los procesos que se identifiquen al interior de la organización con la finalidad de que estos guíen la mejora de los mismos y de su documentación.

1.3 Alcance del proyecto

El desarrollo de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 para la organización COHEPRO S.A. de C.V comprende las siguientes actividades:

- Dar a conocer el proyecto a todo el personal de la empresa y especificar la importancia de su participación y compromiso.
- Comprender la situación actual de la empresa a través de observaciones de campo y entrevistas con todos los colaboradores.
- Identificar las necesidades formativas del personal en lo que se refiere a calidad, elaborar un programa de sensibilización y capacitación, y ejecutar dicho programa durante la duración de este proyecto.
- Establecer y clasificar los procesos de la organización y definir sus interrelaciones.
- Ejecutar un diagnóstico inicial al interior de la organización para conocer su grado de cumplimiento al respecto de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Diseñar un plan de trabajo que permita la elaboración o actualización de la información documentada.
- Elaborar los documentos (manuales, procedimientos, instructivos, formatos, entre otros) que intervienen en el Sistema de Calidad según la normativa de gestión de la calidad ISO 9001:2015.
- Construir indicadores para el control de la gestión y monitorear de manera permanente el desempeño a lo largo de toda la organización.

Los documentos (manuales, procedimientos, instructivos, formatos, entre otros) serán utilizados posteriormente por COHEPRO para la implementación y posible acreditación, quedando estas actividades fuera del alcance de este proyecto.

1.4 Descripción de la compañía

La empresa COHEPRO está enfocada en brindar soluciones de refaccionamiento industrial con los mejores tiempos de respuesta en la región centro sur de México. Cuenta con una sede en Puebla, Puebla y una sucursal en Apizaco, Tlaxcala. Para atender las necesidades de los clientes, la organización ofrece una gama única e innovadora de productos cuyas características superan con creces a las de la competencia ya que cuenta con la distribución directa de las marcas más importantes a nivel industrial, y brinda soporte único y especializado cuando sea necesario. En este contexto, la principal fuente de ingresos de la organización es la comercialización y su rentabilidad se basa en la efectiva gestión de ventas y atención al cliente.

Los productos que ofrecen son variados, pero se pueden clasificar en herramientas, material eléctrico, componentes mecánicos, neumáticos y electrónicos, productos para mantenimiento y seguridad industrial (suministros industriales) y dispositivos industriales; también ofrece desarrollo de proyectos que están relacionados con el material y equipo antes mencionado. Para este último, la organización cuenta con un equipo de trabajo con amplia experiencia en operaciones, manufactura, obras industriales, instalaciones eléctricas y neumáticas, entre otros.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional convencional debido a su cantidad de trabajadores. Sin embargo y de acuerdo a lo observado, la estructura de la organización podría clasificarse de la siguiente forma: 1. Dueño de la empresa o dirección general. De allí se derivan las siguientes funciones: 2. Administración y cuentas por pagar; 3. Ventas internas y externas; 4. Compras; 5. Facturación y cobranza; 6. Desarrollo de proyectos, y; 7. Operadores de servicios. Existen otras áreas organizacionales; sin embargo, se encuentran embebidas a algunas áreas que se han mencionado con anterioridad o bien, son subcontratadas. Por ejemplo, el área de almacén e inventarios la lleva el área de compras; otras áreas para el correcto funcionamiento de la empresa se subcontratan: 1. Contabilidad; 2. Tecnologías de la información; y, 3. Asesoría legal y jurídica.

En la Tabla 1 se proporciona información general de cada uno de los puestos que existen en COHEPRO.

Tabla 1. Descripción general de puestos

PUESTO	DESCRIPCIÓN
Director general	Administrar y dirigir en su totalidad a la empresa: Planear y dirigir la estrategia técnica y administrativa de la organización, que lo lleve al logro de su misión y visión. Administrar el adecuado funcionamiento de la organización, asegurando la optimización de sus recursos, manteniendo y mejorando la productividad, la eficiencia y la eficacia de sus procesos con el propósito de prestar los servicios en tiempo y forma a los clientes y partes interesadas de la región Puebla-Tlaxcala, así como tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de ésta.
Director de administración y finanzas	Administrar los recursos humanos, materiales y financieros relacionados con el proceso de negocios, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, movilidad del personal y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos requeridos en los procesos operativos. Asimismo, dirigir, coordinar y controlar el adecuado funcionamiento de las áreas de su competencia: Facturación y cobranza, cuentas por pagar y control de calidad.
Coordinador de facturación y cobranza	Gestionar y controlar de forma oportuna, efectiva y eficaz todas las actividades de facturación; garantizar el cobro oportuno de todos los servicios prestados para mantener adecuadamente los flujos de capital de la empresa.
Coordinador de cuentas por pagar	Registrar, revisar, coordinar y ejecutar los pagos a proveedores e instituciones o entidades bancarias. El titular de este cargo también administra toda la información y los pagos de vehículos, seguros, servicios públicos, entre otros.
Director de operaciones	Dirigir, organizar y controlar todas las actividades productivas y no productivas, cuidando se realicen con el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, y velar siempre por obtener los máximos beneficios con la mejor calidad posible.
Encargado de compras	Realizar, controlar y validar las compras que necesite la empresa tanto para actividades productivas como para el resto de actividades de la empresa en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al mejor precio que permita el mercado.
Responsable de almacén e inventarios	Almacenar y despachar los equipos, mercancías, materiales y productos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente en la empresa.
Unidad de ventas internas y externas	Desarrollar relación con actores claves y realizar las labores de venta de servicios, equipos, mercancías, materiales y productos que comercializa la empresa, manteniendo contacto directo con los clientes hasta el cierre de la venta y garantizar la calidad de los artículos a entregar.
Director de desarrollo de proyectos	Identificar nuevos clientes para el desarrollo de proyectos de acuerdo al alcance en la cobertura de la empresa, y coordinar y dirigir las actividades relacionadas al desarrollo de proyectos, elaborando conjuntamente con las partes involucradas la planificación de las tareas, la gestión de los recursos, la implementación de estrategias de operación y el registro de los avances logrados.

Operadores de servicios	Proporcionar los servicios establecidos en las cláusulas del proyecto consolidado cumpliendo con las especificaciones y apegándose en forma estricta a los lineamientos establecidos en el contrato en materia de seguridad en el trabajo y la preservación del medio ambiente.
Asesor contable	Planificar las actividades contables a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas, especificaciones y requerimientos de la empresa.
Asesor de sistemas de información	Solventar los problemas de los sistemas de cómputo de la empresa e implementar mejoras en los sistemas y el equipo de cómputo.
Asesor legal	Resolver las demandas, quejas y/o denuncias ante las distintas autoridades pertinentes, así como apoyar en los procedimientos legales internos de la empresa.

Nota: Elaboración propia.

1.4.1 Misión y visión

La empresa COHEPRO tiene como misión ofrecer una amplia gama de productos para la industria a fin de contribuir de forma integral en los planes de modernización y proyectos de sus clientes. Para ello, la organización brinda asesoría técnica especializada y confiable, y ofrece un excelente servicio, es decir, cumple con los tiempos de entrega y disponibilidad de producto.

En cuanto a la visión, la empresa COHEPRO busca ser líder en comercialización y distribución de material eléctrico, dispositivos electrónicos y herramientas en cualquier lugar que haya nicho de clientes. Para ello, requieren personal capacitado e identificado con los valores y objetivos de la organización para que puedan asegurar la confianza y respeto de los clientes y competidores.

1.4.2 Valores organizacionales

Escucha al cliente y actitud de servicio: La prioridad de COHEPRO es con sus clientes y todo lo que hacen está orientado a identificar y valorar sus requerimientos mientras les brindan un servicio de calidad que responde a sus necesidades y cumpla, de forma continua, sus expectativas.

Trabajo en equipo: COHEPRO confía en la capacidad de sus empleados para desempeñar sus tareas y actividades, y articula apropiadamente los diferentes equipos de trabajo para la consecución de los objetivos planteados.

Legalidad y responsabilidad: Todas las operaciones de COHEPRO son ejecutadas con estricto apego a las regulaciones y reglamentos vigentes, por lo que su actuar conlleva madurez y cumplimiento con cada compromiso que adquieren.

Mejora continua y constancia: COHEPRO busca la excelencia y calidad en sus productos y servicios. Para ello, impulsan iniciativas de mejora en las tareas y/o actividades de todas las áreas de la organización. Además, todas sus acciones se realizan con entrega y esfuerzo constante a fin de cumplir con los objetivos y calidad esperada.

2. Marco teórico

2.1 Conceptos generales de la calidad

2.1.1 Calidad

La calidad es un término que se utiliza comúnmente, todo el mundo habla de este término e inclusive piensan que saben lo que realmente significa. Sin embargo, es importante reconocer que la palabra calidad posee diferentes perspectivas y definiciones, las cuales han ido evolucionando a través del tiempo o surgen para responder a los continuos cambios en el mundo. Por ejemplo, los autores Juran & Godfrey (1998) y Camisón, Cruz, & González (2007) mencionan que la calidad se enfoca en que los productos cumplan especificaciones, mientras que Ishikawa (1985) y Taguchi (1986) indican que la calidad se centra en la uniformidad de los productos, es decir, que la variación de alguna característica sea cada vez menor con respecto a un valor nominal. En este contexto, se pueden encontrar una gran cantidad de exploraciones realizadas en torno al concepto de calidad, sin embargo, en la actualidad, no existe un consenso en cuanto a su definición. Por ello, se debe seleccionar o fabricar una definición que se adapte a las necesidades de las partes interesadas, pues son estos quienes, al establecer sus requisitos, definirán las características que el producto y/o servicio deberá cumplir para satisfacerlo plenamente; si esto se cumple entonces se podrá decir que dicho producto y/o servicio es de buena calidad (Reeves & Bednar, 1993).

2.1.2 Planificación de la calidad

La planificación de la calidad ha sido discutida por Ishikawa (1985), Feigenbaum (1991) y Juran (1992). Cada uno mantiene una postura al respecto del enfoque que debe tener en cuanto al desarrollo de procesos, productos y servicios. Sin embargo, concuerdan que el proceso de planificación requiere de métodos, herramientas y técnicas porque, en la historia de la sociedad moderna, las organizaciones han demostrado de manera universal un fracaso constante en la producción de bienes y servicios (Juran & Godfrey, 1998). Para responder y minimizar estos fracasos, Gutiérrez-Pulido (2010) explica los seis pasos básicos de la planificación de la calidad.

En la Tabla 2 se mencionan estos pasos, su descripción, el problema que resuelven y las actividades que se deben realizar para su cumplimiento.

Tabla 2. Pasos de la planeación de la calidad

PASOS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES A REALIZAR
Establecer el proyecto	Proporciona los objetivos, la dirección y la infraestructura **Ayuda a resolver los siguientes problemas de calidad (ver los otros pasos)**	Identificar qué proyectos se requieren para cumplir con la estrategia de la organización. Establecer un equipo para llevar a cabo el proyecto. Planificar el proyecto.
Determinar quiénes son los clientes	Proporciona una identificación sistemática de todos los clientes. **Ayuda a comprender quienes son los clientes.**	Identificar clientes externos e internos. Tipos de clientes externos: el consumidor final, el comprador, distribuidores, fabricantes, proveedores de los fabricantes, clientes potenciales, clientes ocultos, etc.
Determinar las necesidades del cliente y traducir dichas necesidades al lenguaje de la compañía	Proporciona la comprensión total requerida para que el diseño del producto sea exitoso y satisfaga las necesidades del cliente. **Ayuda a comprender las necesidades y requerimientos de los clientes.**	Planear como recolectar las necesidades de los clientes. Recopilar las necesidades de los clientes en su idioma. Analizar y priorizar las necesidades de los clientes. Traducir sus necesidades a "nuestro" idioma.
Desarrollar un producto que responda a esas necesidades	El paso de desarrollo del producto utiliza herramientas de planificación y tecnología de la industria para crear y/o identificar un diseño que permita satisfacer las necesidades del cliente. **Ayuda a asentar el diseño del producto.**	Agrupar las necesidades del cliente. Determinar los métodos para identificar las características del producto. Seleccionar las características del producto. Desarrollar las características del producto. Optimizar las características del producto. Establecer y publicar el diseño del producto final.
Desarrollar el proceso capaz de crear productos con las características requeridas	El paso de desarrollo del proceso utiliza técnicas de planificación para asegurar que el proceso sea capaz de entregar el producto tal como fue diseñado, de manera consistente, una y otra vez **Ayuda a asentar el diseño del proceso.**	Identificar condiciones de operación. Recopilar información conocida sobre procesos alternativos. Seleccionar el proceso. Identificar características del proceso. Diseñar proceso para que comprenda factores críticos y error humano.

		Optimizar las características del proceso. Establecer capacidad de proceso. Establecer y publicar el proceso.
Desarrollar los controles y transferir los planes a las fuerzas operativas	El paso de desarrollo de controles permite mantener el proceso operando a su máxima capacidad. Este paso depende de una transferencia efectiva de los planes y controles a las fuerzas operativas. **Ayuda a establecer controles e implementar planes de transferencia, cuya correcta ejecución permitirá satisfacer a los clientes.**	Identificar los controles necesarios. Diseñar el ciclo de retroalimentación. Optimizar el autocontrol y la autoinspección. Establecer auditorias de evaluación. Demostrar la capacidad de control. Planear la transferencia a operaciones. Implementar el plan y validar la transferencia.

Nota: Modificado de Planeación avanzada de la calidad del producto (APQP): Conceptos básicos y un caso práctico, Gutiérrez-Pulido, H., & Torres-Quirarte, A. (2007). e-Gnosis, 5(1), 1-14.

2.1.3 Control de la calidad

El control de calidad ha sido consecuencia de un largo camino que inicia en los años 40, época en que se cuestionaba la veracidad de los resultados emitidos por los procesos de producción (Brambila, León-Chávez & Lozano-Zarain, 2008). En este contexto, el control de calidad se preocupa por la eficiencia de los procesos de la empresa. Con esto en mente, Juran & Godfrey (1998) explican que el control de calidad permite realizar operaciones con el fin de proporcionar estabilidad, evitar cambios adversos y mantener el '*status quo*', justo como se describe en la Ilustración 1.

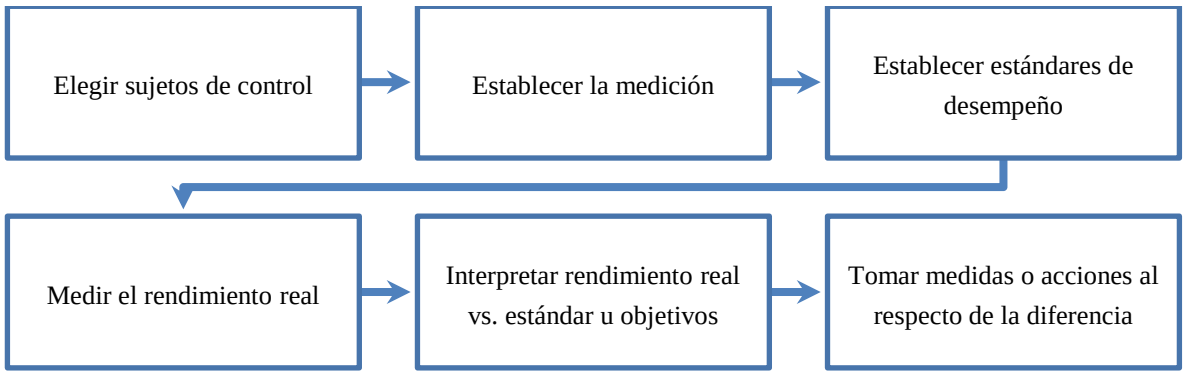


Ilustración 1. Diagrama de entrada / salida para el proceso de control de calidad.

Nota: Modificado de Juran's quality handbook, Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). New York: McGraw Hill. pp. 96

Entonces, el control de calidad es una actividad orientada al cumplimiento de los requisitos de calidad y se utiliza para garantizar la fiabilidad de los resultados de las actividades de los procesos industriales o de servicios (Schmidt, Walker, & Pearson, 2018). En este sentido, el control de calidad hace referencia a las técnicas y actividades, de carácter operativo, coordinadas para dirigir y controlar el cumplimiento de las necesidades o expectativas previamente establecidas para que el producto o servicio posea las características que requieren las partes interesadas o el cliente.

2.1.4 Aseguramiento de la calidad

Gutiérrez-Pulido (2010) menciona que, en los principios de la década de 1950, Armand Feigenbaum y Joseph Juran empezaron a introducir el concepto de costos de calidad. Esto proporcionó un poderoso fundamento económico al movimiento por la calidad, es decir, la mala calidad cuesta mucho. Por ello, se debe mejorar para reducir los costos de no calidad. En años posteriores, el concepto de calidad continúo evolucionando hasta llegar a un punto en donde ocurre la sustitución del concepto de control por el enfoque de aseguramiento de la calidad (Camisón et al., 2007) cuya premisa consiste en rechazar la inspección, y defiende que el aseguramiento se debe conseguir a través de una adecuada planificación, organización y control de todos los componentes de la cadena de valor (Ilustración 2) a fin de hacerlo bien a la primera (Jaccard, 2013). Así pues, el aseguramiento de la calidad implica un enfoque más proactivo por la calidad porque se preocupa de que el producto reúna determinados requisitos de calidad, especificados por el cliente, con los niveles más eficientes de costes.

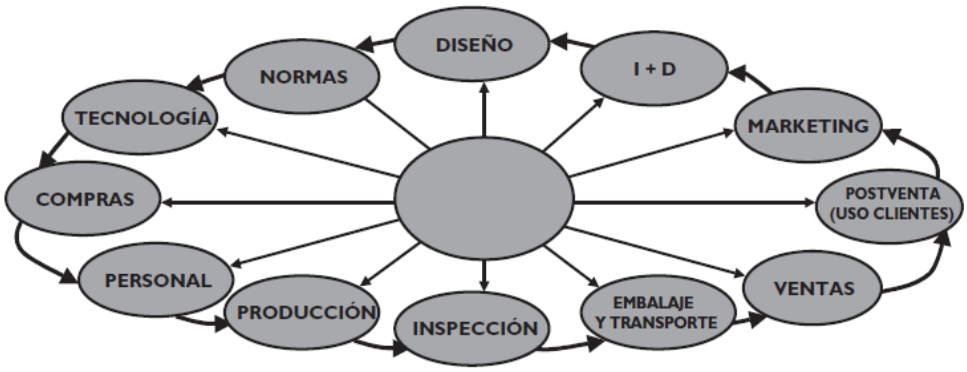


Ilustración 2. El enfoque del aseguramiento de la calidad

Nota: Modificado de Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). Madrid: Prentice Hill. pp. 233

En resumen, el aseguramiento de la calidad se centra en todo el proceso (relaciones con proveedores, compras, producción, almacenamiento, logística, entrega, entre otras) y lo pone bajo control para garantizar que el sistema de producción cumpla con las especificaciones a fin de darle al cliente productos con la calidad adecuada. Cabe mencionar que el aseguramiento de calidad es similar al control de la calidad, sin embargo, su principal diferencia radica en el propósito de ser servido (Juran & Godfrey 1998). En la Tabla 3, a modo de resumen, se especifica dicha diferencia y se mencionan las facetas de cada uno.

Tabla 3. Diferencia y facetas del control de la calidad y el aseguramiento de la calidad

	PROPÓSITO PRIMORIAL	FACETAS
Control de la calidad	Servir a aquellos que son directamente responsables de conducir las operaciones, para ayudarlos a regular las operaciones actuales.	Control estadístico de la calidad (CEC). Control estadístico de procesos (CEP).
Aseguramiento de la calidad	Servir a aquellos que no son directamente responsables de realizar las operaciones pero que tienen una necesidad de información sobre el estado de los procesos.	Aseguramiento interno; se preocupa por los procedimientos, procesos y directrices de la empresa. Aseguramiento externo; misma preocupación, pero desde la perspectiva de los expertos externos que tienen la tarea de inspeccionar o auditar la empresa.

Nota: Elaboración propia.

2.1.5 Mejora de la calidad

Krau (2019) menciona que la mejora de la calidad es el resultado de la evolución del concepto de aseguramiento de la calidad. Esta evolución indica una modificación en el pensamiento y el propósito, es decir, el aseguramiento de la calidad es un compromiso vinculante de hacer, dar o abstenerse de algo, mientras que la mejora de la calidad se preocupa en que algo se haga mejor en el estricto sentido de progresión, avance o desarrollo. En términos simples, la mejora de la calidad consiste en acciones sistemáticas y continuas que conducen a un cambio positivo en un proceso o servicio específico (Juran, 1992). No se debe perder de vista que la mejora de la calidad no solo es responsabilidad de la alta dirección, sino que conlleva un cambio radical en la cultura de todos los niveles de la empresa (Juran & Godfrey, 1998). Por otra parte, Juran & Godfrey (1998) mencionan que la mejora de la calidad es aplicable en: Industrias de servicios, industrias manufactureras,

procesos de negocio, procesos de fabricación, actividades de apoyo, operaciones, etc. En este contexto, el concepto de mejora de la calidad es aplicable tanto en empresas grandes como pequeñas, en empresas industriales y de servicios, así como en el sector público y en la empresa privada (Camisón et al., 2007). Ahora bien, Jaccard (2013) indica que la mejora de la calidad se obtiene mediante una secuencia de acciones. Dicha secuencia se especifica en la Tabla 4 y sugiere que la mejora de la calidad nunca se detiene. Sin embargo, es posible que pierda empuje si no existe un compromiso y entusiasmo por parte de todos los involucrados (Beckford, 2002).

Tabla 4. Secuencia de acciones para implementar la mejora en cualquier empresa

SECUENCIA	ACCIÓN
1	Identificar un problema en la empresa;
2	Establecer un proyecto;
3	Medir y analizar el proceso actual para tener conocimiento preciso de su desempeño;
4	Generar y probar la hipótesis sobre las causas del bajo desempeño;
5	Determinar las causas raíz del mal desempeño y proporcionar evidencia;
6	Diseñar y desarrollar medidas correctivas que eliminen o pongan bajo control las causas del bajo desempeño;
7	Establecer nuevos procedimientos de control para prevenir la recurrencia del defecto;
8	Enfrentar la resistencia al cambio dentro de la organización, y;
9	Reproducir los resultados y definir un nuevo proyecto.

Nota: Elaboración propia.

2.1.6 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad nació hace varias décadas con las ideas centrales de W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby y Kaoru Ishikawa. Desde entonces, se ha convertido en una filosofía de gestión generalizada que se abre paso en la mayoría de los sectores de la sociedad empresarial actual (Sousa & Voss, 2002). Al respecto, Freyle, Carrillo & Gómez (2012) afirman que la gestión de la calidad se ha definido como una filosofía o un enfoque de la gestión el cual está formado por un conjunto de principios que se refuerzan mutuamente, donde cada uno está respaldado por un

conjunto de prácticas y técnicas. Estos principios, cuya descripción se menciona en la Tabla 5, permiten conducir y operar de forma exitosa cualquier organización (Gutiérrez-Pulido, 2010).

Tabla 5. Descripción de los principios de gestión de la calidad

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
Orientación al cliente	Comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección, y crean las condiciones en las cuales las personas se comprometen e involucran en el logro de los objetivos de la organización.
Compromiso del personal	Las personas de la organización son esenciales para mejorar la capacidad de crear y entregar valor. Su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen en beneficio de la organización.
Enfoque basado en procesos	Se alcanzan resultados consistentes de manera efectiva y eficiente cuando las actividades se entienden y administran como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
Mejora continua	Las organizaciones exitosas tienen un enfoque continuo en la mejora. En este sentido, la mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.
Toma de decisiones basada en evidencia	Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen más probabilidades de producir los resultados deseados.
Gestión de relaciones	Para un éxito sostenido, una organización gestiona sus relaciones con las partes interesadas, como los proveedores. En este sentido, una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Nota: Elaboración propia.

Con esta información, Freyle et al. (2012) establecen que la gestión de la calidad se enfoca en: La preservación y salud de la organización, y en mantener y mejorar las interacciones con el ambiente o contexto y el bienestar de los individuos. Por otro lado, Jaccard (2013) añade que la gestión de la calidad tiene cuatro componentes principales: (1) Planificación de la calidad; (2) Control de la calidad; (3) Aseguramiento de la calidad, y; (4) Mejora de la calidad; los cuales se alinean al ciclo de Deming, también conocido como ciclo PHVA, de la siguiente forma:

Planificar [*Planificación de la calidad*];
Hacer [*Control de calidad*];

Planificar [*Planificación de la calidad*], y;
Hacer [*Control de calidad*];

Con todo esto en consideración, Betlloch-Mas et al. (2019) agregan que no existe un concepto simple que encapsule del todo a la gestión de calidad. En cambio, sugieren que los principios de calidad se consideren como fundamentales para el tema.

2.1.7 Sistemas de Gestión de la Calidad

Los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC, por sus siglas en español) han sido un fenómeno mundial en los últimos 30 años (Kent, 2016) y han estado evolucionando desde que comenzaron las operaciones industriales en este siglo (Singh & Verma, 2016) a fin de hacerle frente a la competitividad, que ha ganado cada vez más importancia en todo el mundo. Jaccard (2013) reafirma esta idea y añade que la globalización de la economía ya no puede depender únicamente de la confianza entre los socios comerciales. Por estas razones, las empresas establecen, documentan y mantienen SGC que ayudan a mejorar su efectividad, así como a probar su competitividad y la fiabilidad de sus productos, componentes o servicios (Papassavas, Chatzistamatiou, Michalopoulos, Serafetinidi, Gkioka, Markogianni & Stavropoulos-Gioka, 2014). Es importante señalar que los beneficios de la implantación y mejora de un SGC no aparecen de inmediato, es decir, se trata de una inversión que produce sus efectos a medio y a largo plazo (Carmona-Calvo, Suárez, Calvo-Mora & Periáñez-Cristóbal, 2016). En la Tabla 6, que se presenta a continuación, se mencionan algunos beneficios (indicados por algunos autores) que trae consigo un SGC.

Tabla 6. Beneficios que trae consigo establecer Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas

AUTOR(ES)	BENEFICIOS DE LOS SGC	
Beckford (2002)	Mayor competitividad al eliminar todos los pasos de los procesos que no proporcionan valor agregado.	
Priede (2012)	Los procedimientos se definen y documentan. Esto mejora la consistencia del resultado. Los procedimientos aseguran que se tomen medidas correctivas cada que ocurran defectos. Los procedimientos documentados son más fáciles de seguir para los nuevos empleados. La calidad se mide constantemente.	
	Organizativos y de control	Mejora de las relaciones entre los empleados y la dirección. Incremento de la motivación de los empleados.

Álvarez-García, Fraiz-Brea, & Del-Río-Rama (2013)		Mejora de la formación vía entrenamiento.
		Mejora de la comunicación interna en la organización.
		Incremento del compromiso y la sensibilidad con la calidad.
		Mejora la coordinación con proveedores.
		Proporciona documentación de los procesos y métodos de trabajo.
	Productividad y en los costos	Mayor productividad.
		Disminuyen las reclamaciones y las quejas.
		Mejora el aprovechamiento de recursos.
		Mejora la eficiencia operacional.
	Comerciales	Incremento de la satisfacción de los clientes.
		Aumenta la fidelización de los clientes.
		Incrementa la reputación de los productos.
		Permite diferenciar a la empresa con respecto a otras organizaciones.
Papassavas et al. (2014)	**Directos**	**Indirectos**
	Mejora de la satisfacción del cliente.	Permite revisar los objetivos y evaluar qué tan bien la organización los está cumpliendo.
	Mejora de la calidad de los productos y servicios.	Identificar los procesos que son innecesarios o ineficientes para luego eliminarlos o mejorarlos.
	Satisfacción del personal y mayor compromiso con la organización.	Mejora la comunicación interna.
	Mejor gestión y una organización más efectiva.	Mejora la moral del personal identificando la importancia de su papel para la empresa e involucrándolos en la revisión y mejora de su trabajo.
	Mejora de las relaciones con los proveedores.	
	Mejora de la imagen corporativa.	
Carmona-Calvo et al. (2016)	**Internos**	**Externos**
	Mayor satisfacción y seguridad en el trabajo.	Satisfacción de los clientes
	Tasa de absentismo reducida.	Menor número de quejas y reclamaciones
	Fiabilidad en las operaciones.	Disminución de las repeticiones en las compras.
	Entregas a tiempo y cumplimiento de los pedidos.	Mayor número de ventas por empleado y, por tanto, mayor rendimiento de las ventas y, posiblemente, de los activos.
	Reducción de errores.	

Nota: Elaboración propia.

Con esta información, se puede deducir que un SGC es un método sistemático para administrar una organización y garantizar que la calidad se planifica, documenta, revisa y busca

continuamente. (Carey, 2018). Es importante señalar que un SGC, en sí mismo, no resolverá los problemas de una organización, pero aumenta significativamente las posibilidades de identificar y eliminar las causas de error y desperdicio y, por tanto, de mejorar los procesos y la información (Papassavas et al., 2014).

2.1.8 Enfoque basado en procesos

En algunas organizaciones la estructura por funciones (Ilustración 3) se relaciona con las tareas que realiza cada área de la organización en forma completamente independiente y casi sin ninguna conexión, lo que hace que cada persona actué de la mejor forma posible, pero muchas veces sin lograr la eficiencia requerida por la empresa (Riascos-González, 2006).

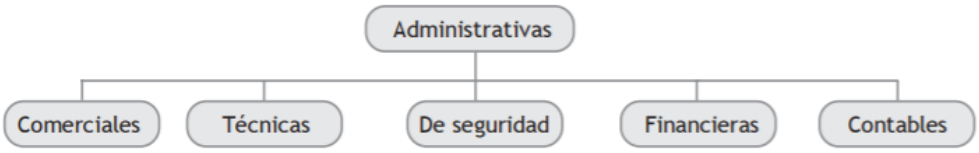


Ilustración 3. Estructura funcional tradicional

Nota: Recuperado de De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización, Riascos-González, J. A. (Enero-Junio de 2006). Revista Ciencias Estratégicas, 14(15), 33-42. pp. 35.

Por ello, una de las opciones que se ha ido adoptando para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa es el enfoque basado en procesos, que busca definir los mejores procesos para llevar a cabo el producto o servicio a fin de obtener la satisfacción del cliente (Camisón et al., 2007). Al respecto del enfoque basado en procesos, Kent (2016) explica que los procesos son actividades relacionadas que transforman las entradas (que pueden ser cualquier cosa, desde datos a productos físicos reales) en salidas (que pueden ser productos o servicios). Papassavas et al. (2014) añaden que las actividades de cada proceso requieren de controles y recursos; los primeros para garantizar que la actividad esté haciendo lo que fue diseñado para hacer utilizando la mínima cantidad de recursos, y los segundos para garantizar actividades consistentes y, en la medida de lo posible, sin interrupciones. Teniendo en cuenta esta información, se puede describir un cuadro de proceso, como el que se muestra en la Ilustración 4.



Ilustración 4. Elementos básicos de un proceso

Nota: Elaboración propia

En este contexto, se puede inferir que dentro de una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio (sin olvidar que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos). En relación a lo anterior, Gutiérrez-Pulido (2010) ejemplifica, como se muestra en la Ilustración 5, la interacción entre procesos dentro de una fábrica. No obstante, es importante destacar que una falla, incumplimiento o desviación de un proceso puede afectar el siguiente. En este sentido, se hace evidente que se debe prestar atención a las salidas de cada proceso a fin de identificar el proceso generador de mala calidad. De esta forma, la calidad ya no sólo es responsabilidad de algún departamento (por ejemplo, de calidad), sino que se convierte en responsabilidad de todos (Gutiérrez-Pulido 2010).

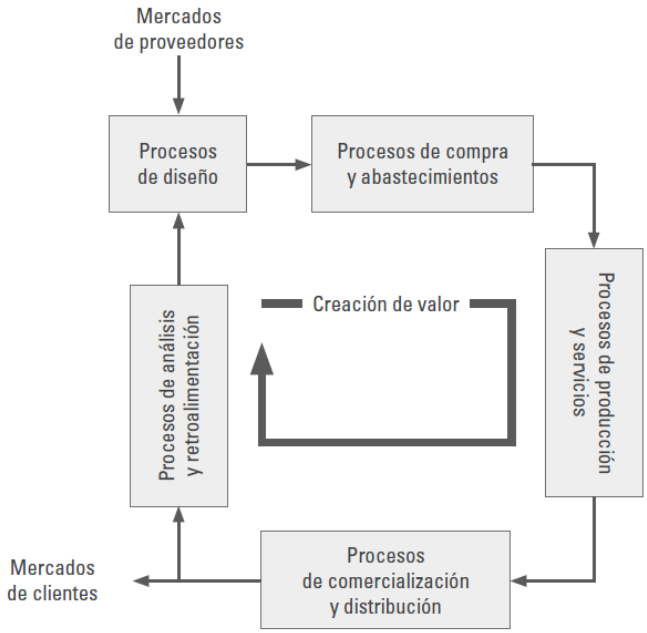


Ilustración 5. Ejemplo de la interrelación de procesos dentro de una fábrica

Nota: Recuperado de Calidad total y productividad, Gutiérrez-Pulido, H. (2010). México: McGraw-Hill. pp. 65.

En resumen, el enfoque basado en procesos surge de la necesidad de las empresas por integrar las actividades de sus distintas áreas o departamentos a fin de identificar la interrelación de los procesos para aumentar su competitividad, así como para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades. Al respecto, Hernández, Martínez, & Cardona (2016) explican que el enfoque basado en procesos es un enfoque que garantiza la proyección y el desempeño eficaz y eficiente de la empresa […] y añaden que se trata de un enfoque sistémico porque está compuesto por diversos elementos interrelacionados, donde cada uno es clave para la armonía del sistema y, por tanto, cuando un solo proceso falla, esto se verá reflejado en todo el sistema.

2.2 Normalización de la gestión de la calidad

2.2.1 Normalización

De acuerdo a Camisón et al. (2007), la normalización tiene como objetivo unificar criterios, mediante acuerdos voluntarios y por consenso entre todas las partes implicadas (fabricantes, usuarios, consumidores, centros de investigación, asociaciones, organismos, entre otros). Caracuel-García (2015) reafirma esta idea e indica que las normas se establecen y aprueban con el fin de proporcionar reglas directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo en un contexto dado. Cabe destacar que la normalización se desarrolla en diferentes niveles (Castañeda & González, 2007), justo como lo muestra la Tabla 7.

Tabla 7. Niveles o clasificación de las normas y algunos ejemplos de estas

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO(S)
RAMAL O DE EMPRESA	Son normas redactadas por empresas, instituciones, etc. en campos de acción de su competencia. Generalmente complementan las normas nacionales.	
ASOCIACIÓN	Son normas elaboradas por asociaciones, generalmente con una membresía de carácter internacional y con reconocimiento en temas específicos.	Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos (normas ASME)
NACIONAL	Son normas redactadas y emitidas por los diferentes organismos nacionales de normalización reconocidos, y en concordancia con las recomendaciones de las normas internacionales y regionales pertinentes, para	Normas Oficiales Mexicanas (normas NOM) Instituto Alemán de Normalización (normas DIN) Una Norma Española (normas UNE)

	desarrollar actividades de normalización en un ámbito nacional.	
REGIONAL	Son normas elaboradas en el seno de un organismo de normalización regional, que agrupa a un determinado número de organismos nacionales de normalización. Son normas cuyo ámbito suele ser continental.	Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) Comité Europeo de Normalización (CEN)
INTERNACIONAL	Normas emitidas por organismos internacionales de normalización. Tienen características similares a las normas regionales en cuanto a su elaboración, pero se distinguen en que su ámbito es mundial.	Organización Internacional para la Normalización (ISO) Comisión Electrotécnica Internacional (IEC)

Nota: Elaboración propia.

A propósito de la existencia de los niveles de normas, Camisón et al. (2007) y Castañeda & González (2007) indican que la gestión de la calidad puede partir de una norma de calidad. En palabras de Camisón et al. (2007), las normas de calidad definen el camino a seguir para establecer los estándares de productos, procesos o servicios, así como los requisitos del SGC que aseguren que los niveles de calidad no van a ser inferiores a los establecidos y comunicados a los clientes.

Tomando en cuenta la existencia de las normas de calidad, Camisón et al. (2007) menciona que su estandarización nace en la década de 1940. Sin embargo, el despegue definitivo ocurre en 1984, cuando la Institución de Estándares Británicos (BSI, por sus siglas en inglés) convenció a la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) para desarrollar un estándar al respecto de los SGC, cuyo uso fuese universal.

2.2.2 ISO

Gutiérrez-Pulido (2010) describe que, en 1946, los delegados de 25 países se reunieron en Londres, Inglaterra, a fin de crear una nueva organización con el objetivo de facilitar la coordinación internacional y la unificación de estándares industriales. A esta organización le dieron el nombre de Organización Internacional de Normalización y le asignaron las siglas ISO, que son un prefijo griego que significa “igual”. Posteriormente, en 1947 la ISO fue fundada en Ginebra, Suiza, siendo conformada como un organismo independiente y no gubernamental cuyo propósito es la normalización a nivel mundial, donde sus estándares son de carácter voluntario y se utilizan en la industria, la economía, la tecnología y la ciencia (Mertens & Baeza, 1999). Este mismo año, el 23

de febrero, ISO inició sus operaciones (Gutiérrez-Pulido, 2009). Durante las décadas siguientes, ISO creó comités y publicó estándares para todo, desde estándares para las unidades de medida hasta estándares para la calidad medioambiental (Camisón et al., 2007). Después de 1996, ISO solo ha aumentado su producción de nuevas orientaciones, diversificándose en campos como la seguridad de la información, la responsabilidad social, la gestión de la energía e incluso la integridad corporativa (ISO, s.f.). Desde su fundación en 1947 hasta su 70 aniversario en 2017, la ISO ha publicado más de 22,401 estándares internacionales y otro tipo de documentos normativos, que cubren áreas de agricultura, construcción, transportes, hasta aspectos relacionados con tecnologías de la información, negocios, entre otros (ISO, s.f.). En la actualidad, ISO es una red de institutos nacionales de normalización de 164 países, con un miembro por país y un secretariado central que coordina el sistema desde la sede en Ginebra, Suiza. Asimismo, está integrada por cerca de 250 comités técnicos, cada uno de los cuales tiene a su cargo la normalización de cada área de especialidad (ISO, s.f.).

Es importante señalar que entre los estándares elaborados por la ISO está la familia de normas ISO 9000, fruto del trabajo del Comité Técnico ISO/TC 176, que se creó precisamente con la finalidad de elaborar normas para la Gestión de la Calidad en las empresas (Camisón et al., 2007). Esta familia de normas es de las más conocidas y exitosas porque se ha convertido en un referente internacional para los requerimientos de calidad (Gutiérrez-Pulido, 2010).

2.2.3 Normas ISO 9000

La serie ISO 9000, al momento que surgió en 1987, tenía como objetivo armonizar la gran cantidad de normas relacionadas con la gestión de la calidad. (Balagué & Saarti, 2011). Hasta el lanzamiento de estas normas, la actividad de ISO estaba concentrada en la emisión de normas específicas para estandarizar productos, procesos o materiales para las industrias manufactureras (Camisón et al., 2007). No obstante, el uso de los estándares para las industrias no manufactureras las ha llevado a evolucionar hacia lo que ahora se denominan estándares del sistema de gestión (Papassavas et al., 2014). Esto fue particularmente cierto en el caso de las revisiones sustanciales que tuvieron lugar en el 2000, donde se revisó la norma ISO 9001 para adoptar un enfoque más genérico basado en los procesos de negocios (Beckford, 2002). La revisión de 2008 introdujo pocos requisitos nuevos,

pero consolidó el enfoque basado en procesos (Jaccard, 2013). Por último, la revisión de septiembre de 2015 introdujo algunos conceptos nuevos y actualizo algunos otros, por ejemplo, el concepto de pensamiento basado en el riesgo se introdujo para respaldar el enfoque basado en procesos; se cambió parte de la terminología y se redujeron algunos requisitos (menos documentos ya que se sustituyó por "información documentada"). Sin embargo, el principal cambio para esta revisión fue la adopción de una estructura de alto nivel para todas las normas de sistemas de gestión ISO (Kent, 2016). Esto significa que todos los estándares de sistemas de gestión ISO, por ejemplo, calidad, medio ambiente, etc. comparten una estructura, texto central, términos y definiciones comunes.

Ahora bien, la familia de normas ISO 9000 la constituyen principalmente tres: ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004 (Gutiérrez-Pulido, 2010). Sin embargo, existen otras normas de apoyo tecnológico como la ISO 10001 y normas estrechamente vinculadas a las anteriores como la ISO 19011 (ISO, 2018). Estas normas se describen, de forma general, en la Tabla 8.

Tabla 8. Descripción de algunas normas ISO con algunos ejemplos de campo de aplicación

NORMA ISO	DESCRIPCIÓN	APLICABILIDAD
9000:2015	Describe los fundamentos y especifica la terminología para los SGC. En otras palabras, sirve para comprender los aspectos esenciales de un sistema de calidad.	Organizaciones que buscan el éxito sostenido. Clientes que buscan confianza en la capacidad de una organización para proporcionar productos y servicios. Organizaciones que buscan la confianza en su cadena de suministro. Organizaciones que realizan evaluaciones de conformidad contra los requisitos de ISO 9001. Proveedores de formación, evaluación o asesoramiento en gestión de la calidad.
9001:2015	Especifica los requisitos para los SGC aplicables a toda organización. Tiene como objetivo mejorar la satisfacción del cliente mediante la aplicación efectiva del sistema. Cabe destacar que todos los requisitos de esta norma son genéricos.	Organizaciones que necesiten demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes. Organizaciones que tengan por objetivo la satisfacción del cliente. En general, es aplicable por cualquier organización, independientemente de su tipo o tamaño, o de los productos y/o servicios que proporciona.

9004:2018	Proporciona pautas para mejorar la capacidad de una organización para lograr un éxito sostenido a través de directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del SGC. Cabe destacar que esta norma tiene una estructura similar a la ISO 9001 y, por tanto, son consistentes entre sí.	Organizaciones que deseen aumentar su desempeño. Organizaciones que deseen aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. Organizaciones que deseen guiar esfuerzos de mejora. Organizaciones que quieren ir más allá de lo que plantea la norma ISO 9001. En general, es aplicable por cualquier organización que desee dirigirse a la excelencia.
10001:2018	Proporciona pautas para planificar, diseñar, desarrollar, implementar, mantener y mejorar los códigos de conducta de satisfacción del cliente. Esto implica (facilitar) la mejora continua de la calidad de los productos y de los procesos basándose en la retroalimentación de los clientes y de otras partes interesadas. Cabe destacar que esta norma no prescribe el contenido sustantivo de los códigos de conducta de satisfacción del cliente, ni aborda otros tipos de códigos de conducta, como los relacionados con la interacción entre una organización y su personal, o entre una organización y sus proveedores.	Organizaciones que desean demostrar su conducta y comportamiento a través de las promesas hechas en relación a los productos y/o servicios que ofrecen. Organizaciones que desean aumentar la satisfacción del cliente a través de códigos de conducta que conciernen a clientes individuales que compran o usan bienes y/o servicios para fines personales o domésticos. En general, es aplicable por cualquier organización, incluidas las organizaciones que diseñan códigos de conducta de satisfacción del cliente para su uso por parte de otras organizaciones.
19011:2018	Proporciona orientación sobre los sistemas de gestión de auditoría, incluidos los principios de auditoría, gestión de un programa de auditoría y realización de auditorías de sistemas de gestión, así como orientación sobre la evaluación de la competencia de las personas que participan en el proceso de auditoría.	Organizaciones que necesitan planificar y realizar auditorías internas o externas de los sistemas de gestión o para administrar un programa de auditoría. Organizaciones que necesiten otros tipos de auditorías, siempre que se preste especial atención a la competencia específica necesaria.

Nota: Elaboración propia.

2.2.3.1 Norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015 establece los requisitos que debe cumplir un SGC y es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño y de su ubicación geográfica, y proporciona la infraestructura, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, y la excelencia en el producto y/o servicio (Betlloch-Mas et al., 2019).

2.2.3.1.1 Los 7 principios de gestión de la calidad

Jaccard (2013) y Kent (2016) indican que la norma ISO 9001 se alinea con los 7 principios de gestión de la calidad, que ya se mencionaron con anterioridad, para formar la esencia y filosofía detrás de la norma. Asimismo, Jaccard (2013) y Kent (2016) mencionan que los 7 principios de gestión de la calidad se reflejan en la norma a través del principio de Deming PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar). En este contexto, Betlloch-Mas et al. (2019) señalan que el ciclo PHVA es fundamental para implementar ISO 9001 en cualquier organización. En la Tabla 9 se describe como los 7 principios de gestión de la calidad se relacionan con el ciclo PHVA.

Tabla 9. Relación entre el ciclo PHVA y los 7 principios de gestión de la calidad

PHVA	PRINCIPIO	RELACIÓN
Planear	Orientación al cliente	La organización requiere **planificar** al respecto de: ➢ Las necesidades y expectativas de los clientes. ➢ Los objetivos y su relación con las necesidades y expectativas de los clientes. ➢ Como transmitir las necesidades y expectativas de los clientes. ➢ Como medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados. ➢ Formas para gestionar las relaciones con los clientes.
	Liderazgo	La organización debe **planificar** al respecto de: ➢ Las necesidades de todas las partes interesadas. ➢ La visión de la organización. ➢ Las metas y objetivos (que sean alcanzables). ➢ Los valores y conductas de comportamiento. ➢ Como generar confianza y eliminar el miedo. ➢ Como proporcionar al personal los recursos y la capacitación necesarios. ➢ Como inspirar, alentar y reconocer las contribuciones de las personas.
Hacer	Compromiso y participación del personal	La organización requiere **ejecutar** acciones que: ➢ Permita al personal comprender la importancia de su contribución y su papel en la organización. ➢ Permita a los empleados identificar las limitaciones en su desempeño. ➢ Contribuyan a que todos en la organización se hagan responsables de sus errores y colaboren en la resolución del problema. ➢ Posibilite al personal a evaluar su propio desempeño contra las metas y objetivos.

	Enfoque basado en procesos	➢ Brinden oportunidades a los empleados para mejorar su competencia y conocimiento. ➢ Permita a los empleados compartir libremente su conocimiento y experiencia. La organización necesita **ejecutar** acciones que: ➢ Permita a las actividades lograr el resultado deseado (análisis de los datos de entrada y salida del proceso). ➢ Establezcan responsabilidades claras para la gestión de las actividades clave. ➢ Permita el análisis y medición del potencial de las actividades clave. ➢ Logren identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las diferentes funciones de la organización. ➢ Permita identificar los factores, especialmente los recursos, métodos y materiales, que mejorarán las actividades clave de la organización. ➢ Posibilite evaluar los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades en los clientes, proveedores y otras partes interesadas.
	Gestión de relaciones	La organización debe **ejecutar** acciones que: ➢ Permitan establecer relaciones que equilibren las ganancias a corto plazo y las consideraciones a largo plazo. ➢ Contribuya a agrupar la experiencia y los recursos con los socios. ➢ Permita identificar y seleccionar proveedores clave. ➢ Contribuya al logro de comunicaciones claras y abiertas. ➢ Posibilite compartir información y planes futuros. ➢ Ayuden a establecer acciones conjuntas de desarrollo y mejora. ➢ Permita inspirar, alentar y reconocer las mejoras y logros de los proveedores.
Verificar	Toma de decisiones basada en evidencia	La organización requiere **verificar** los datos y la información para asegurar que: ➢ Sean lo suficientemente precisos y confiables. ➢ Sean accesibles para quienes los necesitan. ➢ Se obtengan a través de métodos válidos. ➢ Se toman decisiones y, en consecuencia, acciones cuyo sustento son resultados de análisis fácticos equilibrado con experiencia e intuición.
Actuar	Mejora continua	La organización debe **actuar** para que: ➢ Se proporcionen métodos y herramientas de capacitación al personal para alcanzar la mejora continua. ➢ La mejora continua de los productos, procesos y sistemas se mantenga como un objetivo primario para cada individuo en la organización. ➢ Se establezcan metas a fin de guiar la mejora continua y se proporcionen datos de medición o indicadores para monitorear esto. ➢ Se reconozcan y acepten las mejoras en todos los niveles de la organización.

Nota: Elaboración propia.

2.2.3.1.2 Enfoque basado en procesos

Otro punto fundamental acerca de los SGC ISO 9001 es el enfoque basado en procesos, que ya se explicó con anterioridad. Es fundamental porque la norma promueve su adopción, además de que contribuye a la eficacia y eficiencia de la empresa en el logro de los resultados previstos (Kent, 2016). Para su correcta adopción, Papassavas et al. (2014) sugieren que el primer paso sea comprender la gama de procesos en la empresa y mapearlos como procesos individuales y como parte de una red de procesos que definen cómo opera la organización. Esto, a menudo, es un ejercicio difícil porque implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones. Por ello, Kent (2016) señala que se utilice, como lo indica la norma, el ciclo PHVA (Ilustración 6) con un enfoque relacionado al pensamiento basado en riegos a fin de aprovechar las oportunidades y prevenir los resultados no deseados.



Ilustración 6. Representación de la estructura de la norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA

Nota: Modificado de ISO 9001:2015 - Quality management systems – Requirements, ISO. (2015). Obtenido de International Organization for Standardization: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es

2.2.3.1.3 Pensamiento basado en riesgos

El concepto del pensamiento basado en el riesgo no es nuevo, es decir, siempre ha estado implícito en ISO 9001, sin embargo, a partir de la actualización del 2015 este se manifiesta de forma explícita. Ahora bien, Kent (2016) señala que el pensamiento basado en el riesgo garantiza que el riesgo (para la empresa o cualquier parte interesada) se considere en todas las etapas y hace que la acción preventiva forme parte de la planificación estratégica y operativa general de la empresa. En este sentido, una de las características principales del SGC 9001:2015 es prevenir las no conformidades a través de la gestión (ISO, 2015). De hecho, todo el SGC se puede considerar como una herramienta preventiva para administrar el riesgo para la empresa y el cliente (Betlloch-Mas et al., 2019). Por otra parte, Lester (2017) específica que el concepto del pensamiento basado en el riesgo no solo ayuda a abordar los riesgos, sino que también permite incorporar las oportunidades en el caso de que estas se presenten a partir de situaciones favorables o asociadas a los riesgos. Al respecto de esto último, la norma ISO (2015) explica que el riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos; un efecto positivo que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad. Con esto en mente, el proceso del pensamiento basado en el riesgo se puede resumir como se muestra en la Tabla 10. Se hace evidente que el proceso descrito es simplemente el ciclo PHVA, pero aplicado a los riesgos.

Tabla 10. El proceso del pensamiento basado en el riesgo

1	**Identificar y analizar los riesgos y oportunidades para decidir**	Qué riesgos son aceptables. Qué riesgos son inaceptables.	
2	**Planificar acciones para**	Evita o aceptar el riesgo. Eliminar la fuente del riesgo. Reducir la severidad del riesgo.	Mejorar los controles de riesgo. Compartir el riesgo. Retener el riesgo.
3	**Implementar el plan**		
4	**Verificar la implementación**		
5	**Mejorar el plan**		

Nota: Elaboración propia.

2.2.3.1.4 Estructura de alto nivel

Es importante señalar que ISO 9001:2015 se ajusta a la estructura de alto nivel para estándares de sistemas de gestión. Esto le otorga más claridad sobre cómo se establece el estándar y trae más consistencia a estos estándares (Kent, 2016). Con esto en mente, la nueva estructura común es:

1. Alcance	**6. Planificación**
2. Referencias normativas	**7. Apoyo**
3. Términos y definiciones	**8. Operación**
4. Contexto de la organización	**9. Evaluación del desempeño**
5. Liderazgo	**10. Mejora**

2.2.3.1.5 Información documentada

Por último, se debe tener en cuenta que algunos de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 solicitan la creación, mantenimiento y retención de cierta información documentada cuya existencia constituye una pieza nuclear de las normas ISO 9000. Para ello, Camisón et al., (2007) y Jaccard (2013) sugieren que se utilice la base piramidal del sistema documental para un SGC acorde a la norma ISO 9001 (Ilustración 7). Con este sistema, el *know-how* es duradero y no se encuentra exclusivamente en la memoria, a veces deficiente, del personal, que pueden ser transferidos a otras tareas, retirarse o cambiar de trabajo (Jaccard, 2013). Así pues, los objetivos de calidad, la política de calidad, el manual de calidad, los procedimientos, instrucciones, formatos, formularios, registros y cualquier otro documento necesario para la planificación, la operación, el control y la mejora de los procesos se encontrarán disponibles y resguardados en un solo lugar para cuando el personal lo requiera. (Kent, 2016).



Ilustración 7. La pirámide documental de un SGC acorde a la norma ISO 9001

Nota: Recuperado de Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). Madrid: Prentice Hill. pp. 409.

2.3 Revisión de literatura

2.3.1 Casos de estudio en donde se implantaron SGC ISO 9000 con éxito

Si bien los SGC nacen en el mundo de la industria, pueden ser aplicados a cualquier organización y/o institución, independientemente de su tamaño, tipo y actividad, de manera que términos como calidad, satisfacción del cliente, control de procesos, utilizados frecuentemente en el ámbito empresarial, están cada vez más integrados en cualquier sector. Con esto en mente, se procederá a revisar casos exitosos de implantación SGC ISO 9000 en diferentes organizaciones o servicios (Tabla 11).

Tabla 11. Casos de éxito al respecto de la implantación de SGC ISO 9000

AUTOR(ES)	DESCRIPCIÓN DEL CASO	BENEFICIOS

Betlloch-Mas et al. (2019)	Implantación en un servicio de dermatología; los profesionales de la unidad son conscientes de que tanto los pacientes como los familiares tienen grandes expectativas en los servicios que ellos ofrecen y, por tanto, necesitan de herramientas para lograr la excelencia en la calidad de los mismos.	➢ Se reorganizo el sistema de tal forma que los principales procesos quedaron identificados y reflejados por escrito, facilitando el seguimiento y supervisión. ➢ Aumento el control sobre cualquier actividad realizada. ➢ Mayor satisfacción de todas las partes interesadas. ➢ Reconocimiento interno y externo tanto en los ámbitos de la sanidad como en otros sectores de la sociedad ➢ Los pacientes se animan a depositar su confianza porque son atendidos en un servicio que saben que se ha sometido a una exhaustiva evaluación de calidad.
Cabero et al. (2018)	Implantación en una unidad hospitalaria de urgencias pediátricas; la obsolescencia de las instalaciones obligo a la unidad a trasladarse a una nueva ubicación de mayor tamaño y con diferente estructura física. Este cambio fue el momento idóneo para estimular la innovación y el desarrollo profesional del personal, fomentar el trabajo en equipo, estandarizar los procesos, reevaluar los protocolos existentes y mejorar la imagen y el prestigio de la unidad.	➢ Se generaron 35 protocolos médicos y 15 de enfermería. Estos permitieron al personal hacer sugerencias de mejora sobre aspectos relacionados con su trabajo. ➢ Se establecieron indicadores de calidad que permitieron monitorear los protocolos nuevos y los ya existentes. ➢ Se creó un registro para constatar los riesgos identificados, su gravedad, la probabilidad de ocurrencia y las acciones tomadas para prevenirlos o mitigarlos. ➢ Se potenciaron los medios para facilitar el reconocimiento de las incidencias y eventos adversos. ➢ Se habilitó la formación continua al respecto de técnicas de enfermería y hospitalarias de uso poco habitual.
Herrera (2012)	Implantación en una organización dedicada a la producción y comercialización de identificadores de activos; la dirección de la empresa identifica que se debe mejorar el tiempo de respuesta y el nivel de servicio, y sus clientes expresan su deseo de poder llevar a cabo actividades de identificación y trazabilidad.	➢ Se redujeron y/o eliminaron actividades que no agregan valor ➢ Mejoró la calidad de los procesos de entrega (ahora es posible identificar las causas de error e implementar medidas correctivas cuando sean necesarias). ➢ Disminuyeron los casos especiales y/o las órdenes declaradas urgentes por parte de los clientes. ➢ Mejoró el contenido de las respuestas a las preguntas y quejas hechas por los clientes.
Michelena-Fernández & Cabrera-Monteagudo (2011)	Implantación parcial en una empresa de servicios; los consultores detectan que el sistema de la organización exhibía un gran número de no conformidades relacionados al control, la validación y prestación del servicio, así como a la propiedad del cliente y la preservación de los productos.	➢ Se identificaron los procesos problemáticos; se elaboraron los documentos requeridos para dichos procesos y, por último, se capacito al personal involucrado. ➢ Mejoró el cumplimiento de la empresa al respecto del modelo de SGC empleado y se incrementó el desempeño de los procesos.
Inche et al. (2010)	Implantación en una unidad de posgrado; la gestión académica y administrativa resultó insuficiente e inadecuada cuando la institución llego a un punto crítico al	➢ Se obtienen los siguientes productos: Política de calidad, mapa de procesos, procedimientos de calidad y base documental (procedimientos, instrucciones, reglamentos, formatos, entre otros).

	respecto del número de alumnos y programas.	➢ La validación del SGC lleva a la institución a adaptarse a los cambios de un escenario dinámico, lo cual implica un proceso permanente de mejora continua.

Nota: Elaboración propia.

2.3.2 Elementos necesarios para el éxito de SGC ISO 9000

Hay varios elementos necesarios para que un SGC ISO 9000 sea exitoso, sin embargo, cabe destacar que cada organización, dado que cuenta con un sistema único, requerirá de diversos elementos que quizá otra empresa del mismo ramo no necesite. Con esto en mente, sería imposible mencionarlos todos, sin embargo, es posible identificar los elementos más importantes de acuerdo a la información de los casos de éxito que se describieron con anterioridad (Tabla 12).

Tabla 12. Elementos necesarios para el desarrollo e implantación de SGC

ELEMENTO	RAZÓN LÓGICA	AUTOR(ES)
Apoyo y compromiso de la alta gerencia	El apoyo debe manifestarse de tal forma que la alta gerencia lidere y coordine las actividades, fomente la motivación y participación de las personas implicadas.	Cabero et al. (2018)
Comunicación	La comunicación se debe emplear para explicar por qué y para que se está implementando un SGC (reducir la incertidumbre y los recelos).	Cabero et al. (2018)
Personal capacitado y sensibilizado	La implantación de un sistema de calidad requiere que el personal este capacitado y sensibilizado con respecto a la calidad.	Herrera (2012) Michelena-Fernández & Cabrera-Monteagudo (2011) Inche et al. (2010)
Base documental	El SGC, en su base documental, debe reflejar los procesos, los procedimientos y las actividades que son ejecutadas en la empresa.	Herrera (2012) Inche et al. (2010)

Nota: Elaboración propia.

2.3.3 Barreras que impiden el éxito de SGC ISO 9000

Así como existen elementos necesarios para el éxito de un SGC, también se pueden encontrar barreras que impiden su adecuada implantación. Diversos autores como Betlloch-Mas et al. (2019), Brown, Wiele & Loughton (2018), Carmona-Calvo et al. (2016) y Arauz & Suzuki (2010) se han dado a la tarea de recopilar esta información y proporcionar posibles soluciones a fin de que el SGC entregue los resultados esperados (Tabla 13).

Tabla 13. Barreras que impiden el éxito de SGC y posibles soluciones para reducirlas o mitigarlas

BARRERAS	POSIBLES SOLUCIONES
Compromiso de la dirección	Llevar a cabo cursos de sensibilización al respecto de la calidad para que la alta dirección comprenda su importancia dentro del proceso de calidad y detallar los múltiples beneficios que obtiene la organización después de la implantación exitosa del sistema.
Compromiso del personal	Destacar los beneficios que el sistema trae consigo al respecto de las responsabilidades, estandarización de procedimientos de trabajo y mejora en el cumplimiento de los plazos de entrega. Adicionalmente, fomentar su participación y asegurarse que sea reconocida.
Falta de tiempo	Realizar reuniones regulares para especificar, de forma detallada, la forma en que el personal estará involucrado con la implantación del sistema, y utilizar el espacio para monitorear el progreso de avance y proporcionar retroalimentación o ejecutar correcciones, según sea el caso.
Falta de formación	Proporcionar entrenamiento al personal haciendo énfasis en que el programa de calidad afectará de forma positiva sus actividades diarias, y explicar cómo su desempeño se suma al logro de los objetivos de calidad de la organización.
Falta de comunicación	Permitir que el personal involucrado realice comentarios y observaciones sobre los posibles problemas, errores e inconvenientes que se suscitan.
Falta de motivación	Otorgar recompensas y compensaciones en forma de reconocimientos a todo aquel que proporcione soluciones o contribuya, sin importar la medida, al logro de la calidad.
Costos involucrados	Llevar registros, estadísticas y documentación sobre los costos que se generan durante el proceso de calidad a fin de reducir o eliminar los costos no necesarios, y solicitar presupuestos con base en evidencias.
Excesiva documentación	Solicitar ayuda externa o contratar consultores calificados. Adicionalmente, asegurarse que el personal involucrado está contribuyendo de forma uniforme en la generación de la documentación.
Interpretación de normas	Solicitar ayuda externa o contratar consultores calificados. Adicionalmente, destinar más horas/hombre en el entendimiento de la norma a través de cursos o literatura disponible sobre el tema.

Nota: Elaboración propia.

2.4 Modelos para la implementación de SGC basados en la norma ISO 9001

En la actualidad, las empresas se involucran con los SGC ISO 9000 por tres motivadores principales: Por la exigencia del cliente, por ventaja competitiva o para mejorar la operación interna (Rincón, 2002). Sin embargo, la mayoría toman la decisión más por presión (exigencia del cliente), que por convicción (aumento en la efectividad y eficiencia de las operaciones internas). Ahora bien, la implantación de un SGC acorde con la norma ISO 9001 precisa de un proceso organizado y cuidadosamente planificado, que consta de una serie de fases en las cuales hay que realizar ciertas actividades clave para llevar el proyecto al éxito (Camisón et al., 2007), no obstante, no existe una metodología en particular que aplique para todas las organizaciones. En este sentido, cada proceso de implementación es diferente para cada organización. Por ello, en la Tabla 14, se presentan diversas metodologías, que toman como referencia el estándar ISO 9000, para implementar SGC.

Tabla 14. Modelos propuestos para implementar SGC ISO 9000

AUTOR(ES)	ETAPAS PARA IMPLEMENTAR SGC ISO 9000
Betlloch-Mas et al. (2019)	**Etapa 1: Formación**; formar y sensibilizar al personal involucrado en los principios y requerimientos de la norma ISO 9001. **Etapa 2: Comisión de calidad**; generar una comisión de carácter interprofesional que realice un análisis profundo de la actividad de la organización e identifique los procesos fundamentales. Si fuese necesario, identificar no conformidades y establecer posibles acciones correctivas y/o de mejora. **Etapa 3: Diagnóstico inicial**; llevar a cabo un diagnóstico inicial para conocer la situación actual de la organización con respecto a la norma ISO 9001. Con base en esta información, se decide cuál es el alcance de cada actividad a realizar a fin de cumplir con cada punto que establece la norma. Por otra parte, los procesos que se identificaron con anterioridad se deben clasificar en procesos estratégicos, operativos y de apoyo y analizarlos para determinar posibles riesgos asociados. **Etapa 4: Cronograma de tareas**; definir las diferentes fases que se van a seguir para cada proceso, así como elaborar la información documentada necesaria la cual debe ser revisada, modificada y adaptada por la comisión de calidad, según sea necesario. **Etapa 5: Documentación del sistema de calidad**; todos los procesos identificados se documentan por escrito, siguiendo el diseño establecido por la norma. Por otro lado, los procesos estratégicos, operativos y de apoyo se deben integrar en un mapa de proceso. **Etapa 6: Pilotaje de indicadores e implantación de los requisitos**; fabricar indicadores de procesos, de resultados y de estructura a fin de medir los procesos en el tiempo y guiar, según aplique, correcciones, acciones correctivas o de mejora continua.

	Etapa 7: Realización de la auditoría interna; recoger la información de los indicadores, de los procesos, entre otros, para someter al sistema de calidad a un proceso de auditoría interna a fin de detectar posibles fallos. Efectuar correcciones, acciones correctivas y/o de mejora, según aplique, a las no conformidades. **Etapa 8: Realización de la auditoría de certificación externa (opcional)**; comprobación de la documentación e inspección física en todas las áreas de la empresa mediante entrevistas para verificar la autenticidad de los procesos documentados. **Etapa 9: Revisión anual**; llevar a cabo la revisión de todos los procedimientos y mejorar el sistema de calidad en caso de que sea necesario.
Formoso, Castro, González & González (2010)	**Etapa 1: Diagnostico**; se determina el grado de cumplimiento de la empresa con respecto al contenido de la norma ISO 9001. **Etapa 2: Diseño del sistema**; determinar los procesos y sus respectivas interrelaciones, y clasificarlos en estratégicos, operativos y de apoyo. Posteriormente, definir la estructura documental (política y objetivos de calidad, manual de calidad, esquemas de procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos y cualquier otro documento necesario). **Etapa 3: Capacitación**; identificar las necesidades del personal implicado e incluir temas de SGC y la familia de normas ISO 9000. **Etapa 4: Implementación del sistema**; aplicar las decisiones/acciones derivadas del diagnóstico y la documentación, y monitorear los indicadores de los procesos para guiar la mejora. **Etapa 5: Evaluación y mejora continua**; analizar los indicadores de los procesos para determinar la conformidad de las actividades que se realizan y definir acciones de mejora. Si los procesos no son capaces de cumplir, determinar las causas y llevar a cabo las correcciones o las acciones correctivas necesarias.
Camisón et al. (2007)	**Etapa 1: Decisión y compromiso de la dirección**; se requiere de una decisión firme de la dirección para que el proceso no se tome con base en modas e imitaciones, y tenga cimientos firmes. **Etapa 2: Planificación y organización del proyecto**; elaborar el plan de implantación, cuyo contenido dicta las tareas y los tiempos de logro, así como las necesidades de recursos y las personas responsables. **Etapa 3: Autodiagnóstico preliminar**; estudiar la situación actual de la empresa a fin de conocer las deficiencias existentes y crear la base del plan de implantación. **Etapa 4: Información, sensibilización y formación**; informar, sensibilizar y capacitar a las personas que desempeñarán un papel relevante en el proceso. El mayor esfuerzo formativo se encuentra al principio del proyecto, y las acciones formativas posteriores han de guiarse con base en las necesidades detectadas. **Etapa 5: Confección de la documentación**; generar la base documental del sistema (manual de calidad, objetivos de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos y cualquier otro documento necesario). **Etapa 6: Implantación del SGC**; introducir escalonadamente los procedimientos e instrucciones de trabajo al ritmo que se vayan definiendo y aprobando. Esto significa que la implantación es un proceso gradual. **Etapa 7: Seguimiento y mejora del sistema**; trabajar en la mejora continua desde el mismo momento en que se implanta un elemento del SGC. **Etapa 8: Proceso de certificación (opcional)**; una vez que el SGC ha sido implantado y está en funcionamiento, la empresa puede optar por conseguir la certificación.

Rincón (2002)	**Etapa 1: Decisión o lograr el compromiso**; para garantizar la asignación de los recursos necesarios durante todas las fases del proyecto. **Etapa 2: Planeación y organización**; establecer una estructura, directrices y procesos que guíen al proyecto. **Etapa 3: Definición y análisis de los procesos**; el sistema de calidad se debe diseñar para que apoye para que apoye los procesos de la organización. **Etapa 4: Elaboración de los planes de calidad**; identificar las prácticas, recursos y actividades que se utilizan para cumplir los requisitos del cliente. **Etapa 5: Diseño de los elementos del sistema de calidad**; elaborar los planes de acción para el diseño, documentación e implementación del sistema de calidad, y diseñar y validar los procedimientos. **Etapa 6: Documentación de los elementos del sistema de calidad**; garantizar que la documentación del sistema de calidad se elabore, revise y apruebe. **Etapa 7: Implementación de los elementos del sistema de calidad**; implementar el sistema de calidad y garantizar el apego a las políticas, los procedimientos y a las instrucciones de trabajo. **Etapa 8: Validación de la implementación**; demostrar la efectividad del sistema de calidad y que cumple con el alcance definido. **Etapa 9: Aseguramiento del sistema de calidad**; incorporar un ciclo de mejora continua que permita la adecuación del sistema de calidad.

Nota: Elaboración propia.

3. Caso de estudio

3.1 Metodología

El diseño de un SGC con base en ISO 9000 requiere de unas condiciones iniciales que garanticen el desarrollo del mismo. Durante la elaboración de esta propuesta se ha puesto énfasis en que las siguientes condiciones estén presentes (son producto de la experiencia o recomendaciones de personas con amplio conocimiento en el tema):

- Compromiso visible y continuo por parte de la alta dirección.
- Planificar bien y con tiempo, particularmente en lo que respecta a los recursos.
- Utilizar, en la medida de lo posible, lo que ya se tiene, y determinar lo que se necesita.
- Utilizar recursos externos adecuados, particularmente en lo que respecta a bibliografía.
- Documentar lo que se haga, considerando que se debe evitar documentar lo innecesario.
- Flexibilidad para ajustar los planes u otros documentos a medida que se avanza.
- Involucrar a los empleados en el análisis, redefinición y documentación de sus labores.
- Mantener en mente que la propuesta tiene la finalidad de apoyar las operaciones de manera efectiva y eficaz y no para generar papeleo y burocracia.

Ahora bien, para el diseño de la propuesta se ha integrado un modelo que consta de una serie de etapas. Estas etapas se deben realizar de manera secuencial y cada una de ellas requiere de ejecutar ciertas actividades clave para dar cumplimiento a la misma etapa. Cabe destacar que algunas de estas actividades se realizan en forma paralela, lo que reduce el tiempo de diseño.

3.1.1 Etapa 1; Lograr el compromiso de los colaboradores

La dirección general emitió una declaración para dar a conocer el proyecto a todo el personal de la empresa. Dicha declaración mostro su compromiso con el proyecto, y permitió delimitar los objetivos y los resultados esperados. De esta forma, se implicó a los empleados a cooperar desde el comienzo y se les mantiene al tanto sobre las actividades en las que estarán involucrados. Asimismo, se explicaron los beneficios clave que se obtendrían con su colaboración.

3.1.2 Etapa 2; Conocimiento de la organización y su situación actual

Se llevaron a cabo varias visitas a las instalaciones de la empresa y se realizaron entrevistas con todos los colaboradores, con el fin de:

- Comprender el funcionamiento interno de la organización, y las funciones y actividades que desarrollan en sus respectivas áreas de trabajo;
- Conocer acerca del entorno donde desarrollan sus operaciones, buscando determinar los procesos en los que, si se llegará a presentar problemas o errores, repercutiría en otros procesos;
- Identificar cambios que se hayan presentado al respecto del ambiente de trabajo, la infraestructura u otros aspectos, y que no se hayan gestionado adecuadamente;
- Obtener una idea sobre el soporte documental con el que cuenta la organización.

Adicionalmente, se realizaron observaciones de campo para detectar:

- Las prácticas y procedimientos que utilizan los empleados al respecto de la ejecución de sus actividades;
- Identificar los equipos, sistemas de información y otra clase de infraestructura con los cuales apoyan dichas actividades;
- Verificar el comportamiento de los procesos y conocer la actuación real de las personas involucradas.

3.1.3 Etapa 3; Sensibilización y capacitación

El mayor esfuerzo formativo debe darse al inicio del proyecto porque se debe instruir a los colaboradores en los principios y requerimientos de la norma ISO 9001:2015, a fin de que todo el personal se familiarice con los conceptos y principios de calidad, con la terminología y con los requisitos necesarios para comenzar con el diseño del SGC. Lo anterior fue realizado

posteriormente a la identificación de las necesidades de aprendizaje del personal en lo que se refiere a calidad, sistemas de gestión y la norma que se pretende adoptar.

Cabe destacar que, al finalizar cada una de estas sesiones, se realizaron entrevistas informales con el personal al respecto del contenido y su facilidad de comprensión, a fin de mejorar el contenido y la forma de las sesiones posteriores. En otras palabras, la información ha de tener un contenido y una forma adecuada a las necesidades y capacidades del personal, para garantizar que la comprendan bien.

Es precio insistir en que ésta no es una etapa puntual, sino que muy probablemente debe mantenerse durante todo el diseño del SGC, aunque adaptando sus propósitos y contenidos; y proseguir tras su finalización, mentalizando y entrenando a los miembros de la organización en los principios y las técnicas para la mejora continua.

3.1.4 Etapa 4; Definir los procesos y sus interrelaciones

Tras alcanzar el nivel óptimo de sensibilización y formación de los colaboradores, estos ayudaran a definir los procesos de negocios de la organización y su interrelación. Esto porque la efectividad del diseño del SGC recae en ello. De hecho, no puede hacerse la planeación del SGC si no se comprenden los procesos y sus interrelaciones. Por lo tanto, es primordial esta etapa. Para su cumplimiento, se deben identificar los procesos existentes al interior de la organización y clasificarlos en estratégicos, operativos o de apoyo; posteriormente determinar sus interrelaciones mediante un diagrama; más adelante identificar todas las actividades comprendidas dentro del proceso, exponiendo las entradas, salidas, responsables, entre otros. En este contexto, se hace referencia a la gestión por procesos la cual requiere una descripción metódica, ordenada y estructurada de todos los procesos de la organización a fin de alcanzar los resultados deseados, cuyos nombres son mapa de procesos y caracterizaciones de procesos.

Cabe destacar que se integró un proceso más a la clasificación antes mencionada. Esto con la finalidad de dar cumplimiento a los requisitos de la norma. Dicha clasificación se ha denominado como procesos de evaluación y aquellos procesos que pertenezcan a él es porque están enfocados en el seguimiento, medición, análisis y evaluación de la gestión.

3.1.5 Etapa 5; Ejecutar diagnóstico inicial

Una vez que se hayan identificado y clasificado los procesos de la organización, se ejecutará un diagnóstico para conocer cuál es el grado de cumplimiento que tiene la organización con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. A partir de los resultados se trazará un plan de trabajo que se tomará como referencia a lo largo del proyecto.

El diagnóstico comprende evaluar el estado de la empresa y sus procesos en relación con el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2015. Es decir, utilizando una lista de verificación, verificar si la organización y el proceso correspondiente es conforme (se ajusta completamente al requisito), conforme parcial (se ajusta solo en parte al requisito), no conforme (no cumple con el requisito) o no aplicable. Aunado, se revisó la documentación para evidenciar la situación estructural de la organización.

Es preciso mencionar que esta etapa permite identificar las carencias de la organización en lo que respecta a procesos y, de ser necesario, se propondrán nuevos procesos de manera que la organización cumpla con los requisitos de la norma. Asimismo, permite identificar que actividades se encuentran documentadas, si requieren modificación para alinearse a los requisitos de la norma, y que debe documentarse para dar cumplimiento a la misma.

3.1.6 Etapa 6; Definir plan de trabajo

Con base en los resultados del diagnóstico inicial, se define un plan de trabajo de cuatro meses para que cada persona responsable de un determinado proceso pueda elaborar o actualizar la documentación referente al mismo. Cabe señalar que este plan de trabajo comprende la revisión de la documentación para que se pueda modificar o adaptar, si es procedente, de la manera más adecuada según el consenso de todos los involucrados en el proceso.

3.1.7 Etapa 7; Documentación del Sistema de Gestión de Calidad

Luego de la determinación de los procesos y sus interrelaciones, y de la definición del plan de trabajo, se definen los documentos que son necesarios elaborar para el SGC. En otras palabras, en esta etapa se busca detectar todos los documentos (manuales, procedimientos, instructivos, formatos, entre otros) requeridos para la adecuada y efectiva operación de los procesos que intervienen en el SGC. Es importante mencionar que un SGC eficaz es aquel que recoge por escrito la forma en que funciona la empresa y, por tanto, la documentación debe:

- En la medida de lo posible, ser simple y breve, y utilizar un lenguaje gráfico;
- Reflejar la realidad de la empresa;
- Ser adaptada a los procesos;
- Estar a disponibilidad de los colaboradores para su consulta y de fácil distribución o difusión;
- Revisarse y aprobarse;
- Someterse a revisiones periódicas para evitar la obsolescencia;
- No existir de forma aislada.

3.1.8 Etapa 8; Construcción de indicadores

Como parte esencial de la gestión por procesos, el seguimiento, medición, análisis y evaluación de resultados permite realizar el control de la gestión y monitorear de manera permanente el desempeño a lo largo de toda la organización. Para lo anterior, se requiere de indicadores que permitan evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades. En este contexto, es necesario estructurar indicadores apropiados para la organización. En otras palabras, deben ser:

- Oportunos: Deben permitir obtener información en tiempo real con la finalidad de tomar decisiones para corregir o reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados.

- Excluyentes: Cada indicador debe evaluar un aspecto específico de la gestión de algún proceso de la organización.
- Prácticos: Que permita la recolección y procesamiento de datos de forma sencilla.
- Claros: Ser comprensible; un indicador complejo o de difícil interpretación debe ser replanteado.
- Explícitos: Las variables que se utilizan no deben dar lugar a interpretaciones ambiguas.
- Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

3.2 Resultados de cada paso en la aplicación de la metodología

3.2.1 Etapa 1; Lograr el compromiso de los colaboradores

Se obtuvieron resultados favorables. Es decir, se alcanzó un nivel adecuado de confianza y compromiso por parte de los colaboradores porque comenzaron, desde un inicio, a cooperar en las etapas posteriores. Asimismo, la alta dirección, para garantizar el desarrollo del proyecto, asigno los recursos necesarios e incentivo, a través de charlas quincenales, la participación del personal para alcanzar el resultado esperado. Lo anterior tiene sentido porque el proyecto forma parte de una estrategia a largo plazo de la organización y, por tanto, resulta imperante la necesidad de lograr el compromiso por parte de los directivos y colaboradores en general.

3.2.2 Etapa 2; Conocimiento de la organización y su situación actual

Las entrevistas a los colaboradores y las observaciones de campo al ambiente de trabajo permitieron obtener información valiosa al respecto de cómo opera la organización y de su situación actual. En detalle, se identificaron diversos factores que causan problemas, así como otros que inciden en algunos requisitos de la norma ISO 9001:2015. Estos factores se listaron y organizaron en un diagrama causa – efecto (Ilustración 8) con el fin de tener una visión gráfica de lo que se ha mencionado anteriormente.

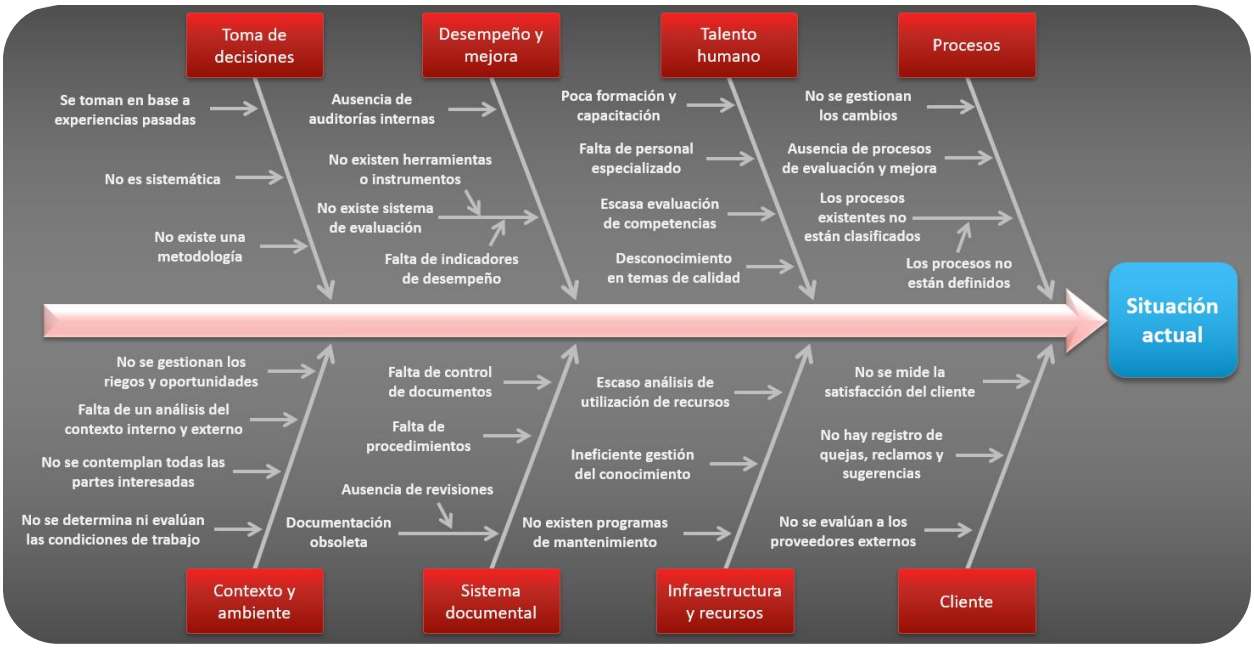


Ilustración 8. Diagrama causa y efecto de la situación actual de COHEPRO

Nota: Elaboración propia.

Se pueden destacar los siguientes puntos a partir de esta información:

Toma de decisiones: Se realiza con base en base a experiencias pasadas y no bajo un estudio de factores según sea el caso a solucionar, ya que se pondera más la rapidez e intuición para dar soluciones que la calidad y certeza de las mismas.

Desempeño y mejora: No existe un sistema de evaluación que permita determinar el desempeño de los colaboradores al respecto del cumplimiento de sus labores. Debido a esto, no se gestiona ninguna clase de mejora; por ejemplo, algunos miembros trabajan sobre métricas y si estos no las alcanzan no se toman acciones para que en el siguiente periodo se vea reflejado un incremento en su desempeño. Por otra parte, la organización no cuenta con un programa de auditorías y, por tanto, los niveles superiores no tienen total certeza de que el personal se encuentre realizando las operaciones y utilizando los documentos soporte necesarios durante la ejecución de sus tareas y actividades.

Talento humano: Diversas fallas, pues, aunque el personal está preparado para sus labores, muchos no tienen noción de los temas relacionados a la calidad, además, no se cuenta con una persona con conocimiento específico en sistemas de gestión lo que dificulta el manejo de la

documentación y, en general, el desarrollo del proyecto. Por otra parte, hay poca formación y capacitación; solo unos cuantos miembros gozan de este beneficio.

Procesos: La organización cuenta con colaboradores que han estado realizando por años su labor y, por esto mismo, se han presentado conflictos cuando pretenden cambiar sus formas de trabajo. Por otro lado, los procesos que tienen actualmente no los han clasificado. De hecho, no se han dado a la tarea de definirlos completamente. Es más, algunos procesos los obvian porque no los consideran importantes. En este contexto, la planificación para los procesos la hacen de manera superficial; la organización, indudablemente, ejecuta sus actividades con destreza y agilidad, sin embargo, su control es bastante deficiente, ya que se hace de manera empírica y los procesos de inicio y cierre son prácticamente inexistentes.

Contexto y ambiente: La organización no gestiona los riesgos y oportunidades, esto la ha llevado a sufrir fluctuaciones debido a acciones reactivas durante el desempeño de las actividades. Asimismo, no está tomando en cuenta su entorno debidamente lo cual lleva a que no se aprovechen las oportunidades que se presentan ni pueda afrontar apropiadamente los problemas reales y potenciales. Por otra parte, no considera a todas las partes interesadas; aunque la empresa está bien enfocada en sus clientes, no se preocupa por las demás partes. Por ejemplo, se sostienen relaciones comerciales con proveedores que han demostrado no tener la capacidad suficiente para suministrar los pedidos (productos y/o servicios) en tiempo y forma, asimismo no se preocupa adecuadamente de los intereses de sus trabajadores porque que no contempla las condiciones psicosociales y físicas óptimas para que realicen su trabajo.

Sistema documental: No existe un control documental a excepción de los registros que se generan durante la compra / venta de productos y/o servicios, y sus respectivas facturaciones. Asimismo, la organización no lleva a cabo revisiones periódicas de los documentos que utiliza y, en consecuencia, algunos se encuentran obsoletos por los cambios que se han dado en el contexto o por las partes interesadas. Por otra parte, se ha mencionado con anterioridad que algunos procesos los obvian porque nos los consideran importantes, esto ha ocasionado falta de procedimientos en distintas áreas de la empresa.

Infraestructura y recursos: Diversas fallas, pues, aunque la administración está preparada para cualquier imprevisto al respecto de la infraestructura, se ha visto superada su capacidad de atender

estos problemas debido a que algunos recursos ya se encuentran en el límite de su vida útil. Esto, probablemente, tendría un menor impacto si sostuvieran programas de mantenimiento oportunos. Por otra parte, la organización no cuenta con una eficiente gestión del conocimiento al respecto de la información, ya sea de origen interno o externo, lo que ha causado problemas en su adquisición, desarrollo, retención y transmisión.

Cliente: En relación a la mejora, la organización no lleva actividades que permitan conocer el grado de satisfacción del cliente al respecto de los productos que entregaron y los servicios que se brindaron. Asimismo, no toman decisiones y acciones de las quejas, reclamos y sugerencias porque no llevan un registro de las mismas. Por último, no evalúa a sus proveedores y, por tanto, no se tiene certeza de que se sostengan relaciones comerciales con los mejores de su clase. De hecho, su selección se basa, principalmente, en factores económicos.

3.2.3 Etapa 3; Sensibilización y capacitación

La mayoría de los trabajadores están dispuestos a aprender y hacer cambios, por lo que habrá que enfocar esfuerzos y recursos en la ejecución de programas de sensibilización y capacitación en temas de calidad y sistemas de gestión. Con esto en mente, se procedió a la preparación y transmisión de información adecuada, relevante y suficiente para la concientización. Para ello, se construyó un programa formativo, el cual se presenta en la Tabla 15, que involucra, además de lo que se mencionó anteriormente, información completa y actualizada sobre SGC ISO 9001:2015, sus repercusiones organizacionales y en cada puesto de trabajo, el papel clave de cada colaborador en el proceso, y la dotación de competencias para desempeñar sus funciones y responsabilidades de manera acorde con el sistema que se está diseñando. Lógicamente, la primera prioridad es sensibilizar a todo el personal al respecto de su participación y colaboración en el proyecto; posteriormente, capacitar a las personas que desempeñarán un papel relevante en el diseño del sistema, entrenándolas en los contenidos específicos de planificación, control y aseguramiento de la calidad, así como en sistemas de gestión y el modelo de gestión de calidad ISO 9001 y sus requisitos.

Tabla 15. Programa formativo al respecto de la calidad para COHEPRO

PERIODO	ACCIÓN
Mediados de enero 2019	• Introducción al concepto de calidad; • Calidad en el producto o servicio; • Pautas para conseguir la calidad; • Breve historia de la calidad y su evolución en el tiempo. Adicionalmente, se llevó a cabo un ejercicio de planificación para identificar el grado de cooperación de los colaboradores y para que les ayudará, en el futuro, a programar sus actividades diarias, a fin de lograr las metas.
Finales de enero 2019	• Seminario sobre gestión de la calidad y sistemas de gestión; • Introducción a la normalización y los tipos de estándares que existen; • El concepto 'Sistemas de Gestión de Calidad' y sus beneficios; • El ciclo PHVA como posible estrategia para desarrollar el proyecto. Añadido a esto, se realizaron un par de ejercicios para (1) analizar algunos aspectos de cooperación en la solución de problemas de grupo y (2) sensibilizar a los participantes acerca de las conductas que obstaculizan o contribuyen, a la solución de problemas de grupo.
Mediados de febrero 2019	• Breve recapitulación sobre los Sistemas de Gestión de Calidad; • Historia, evolución e introducción a la familia de normas ISO 9000; • Los principios de gestión de calidad y su relación con la norma; • Explicación del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos; • Estructura que conforma a la norma y breve descripción de cada requisito; • Estructura de la norma al respecto del ciclo PHVA. De forma complementaria, se ejecutó una dinámica para el manejo de conflictos con el fin de (1) incentivar el proceso de toma de decisiones en grupo y (2) valorar el conocimiento y aportación de los demás ya que el mejor resultado se obtiene con la participación de todos.
Finales de febrero 2019	• La importancia de la actitud, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación en el desarrollo del proyecto; • Seminario de los requisitos 4 y 5 de la norma; contexto de la organización y liderazgo, respectivamente; • Charla dirigida a la Alta Dirección al respecto de la documentación que conlleva el proyecto. Sumado a esto, se desarrollaron actividades para reforzar el contenido del primer punto, se determinó el contexto de la empresa y sus partes interesadas, y se identificaron y clasificaron los procesos.
Mediados de marzo 2019	• Seminario de los requisitos 6 y 7 de la norma; planificación y apoyo, respectivamente; • Charla dirigida a los colaboradores al respecto de la documentación de su área. Se continuaron con actividades para reforzar la actitud, el liderazgo, el trabajo de equipo y la comunicación. Asimismo, comienza el desarrollo de los documentos que requieren los requisitos del primer punto.
Mediados de abril 2019	• Seminario del requisito 8 de la norma; operación. Se continuaron con actividades para reforzar la actitud, el liderazgo, el trabajo de equipo y la comunicación. Adicionalmente, comienza el desarrollo de los documentos que requiere el requisito antes mencionado.

Finales de mayo 2019	• Seminario de los requisitos 9 y 10 de la norma; evaluación del desempeño y mejora, respectivamente; Se continuaron con actividades para reforzar la actitud, el liderazgo, el trabajo de equipo y la comunicación. Adicionalmente, comienza el desarrollo de los documentos que requieren los requisitos antes mencionados.

Nota: Elaboración propia.

Es importante mencionar que las acciones formativas posteriores estarán motivadas en las necesidades detectadas (transmitir conocimientos, solucionar deficiencias, eliminar carencias, entre otras), en las solicitudes realizas por la organización para la actualización continua de conocimientos y en la insistencia por mantener el compromiso y evitar el desánimo por parte de todo el personal. Asimismo, falta por cubrir otros aspectos faltantes como herramientas para conseguir la mejora continua de la calidad, conocimiento y aplicación de buenas prácticas, entre otros.

3.2.4 Etapa 4; Definir los procesos y sus interrelaciones

En esta etapa se identificaron los procesos de COHEPRO y se propusieron otros más de forma que la organización pueda cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Asimismo, y teniendo en cuenta el giro comercial de la empresa, se clasificaron en procesos estratégicos, operativos, de apoyo y de evaluación, según corresponda. Finalmente, se organizaron e interrelacionaron en un mapa de procesos (Ilustración 9) con el fin de tener una visión gráfica de lo mencionado anteriormente.

Este mapa de procesos está diseñado para mantener un SGC, integrado y enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes, tomando en cuenta las partes interesadas y el contexto de la organización; todo comienza con la necesidad de un cliente y termina con la satisfacción del mismo. En detalle, los requisitos o necesidades del cliente son recepcionados por quienes gestionan el subproceso de ventas. Posteriormente, sus requisitos se comunican al subproceso de almacén e inventarios o al subproceso de compras para llevar a cabo la gestión necesaria (liberación de productos o adquisición de productos o servicios, respectivamente). Una vez que se ha cubierto la demanda del cliente, se culmina la venta, caso contrario se ofrecen otras opciones o se le pide al cliente que espere hasta su disponibilidad.

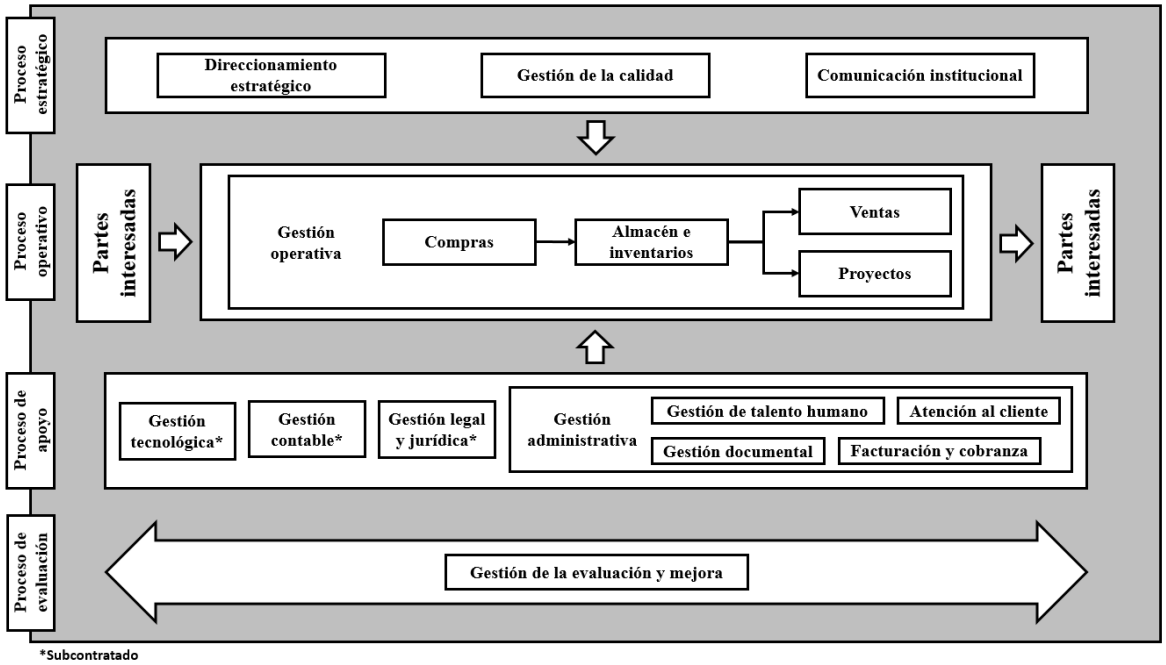


Ilustración 9. Mapa de Procesos de COHEPRO

Nota: Elaboración propia.

Es importante mencionar los siguientes aspectos:

- Los procesos estratégicos y de apoyo fueron identificados bajo el criterio de la satisfacción del cliente interno, mientras que los procesos operativos bajo el criterio de la satisfacción del cliente externo;
- Los procesos ‘gestión de la calidad’ y ‘gestión de la evaluación y mejora’ fueron propuestos. Por otra parte, el mapa de procesos refleja tres procesos que son subcontratados pero que son necesarios para la ejecución de actividades de la organización.
- Cada proceso cuenta con su caracterización e incluye proveedores, clientes, actividades, entradas, salidas y responsables. Esta información es necesaria y permite que cualquier persona comprenda el proceso y sus características, lo cual va a facilitar su gestión y control. Sin embargo, se debe destacar que se encuentran inconclusos, es decir, no son definitivos porque falta especificar los recursos que requiere cada uno, los documentos y registros asociados, los indicadores que se utilizarán para medir su desempeño, entre otros.

Nota: En el **Anexo 02 – Caracterizaciones de Procesos**, se presentan las caracterizaciones de los procesos de COHEPRO.

3.2.5 Etapa 5; Ejecutar diagnóstico inicial

Para ejecutar el diagnóstico, se empleó una escala de medición donde se clasifica el cumplimiento del requisito en dos niveles: (1) Cumple con el requisito (en un nivel de planificación) y (2) No cumple con el requisito. De esta evaluación se obtuvo un cumplimiento global del 16.61%; se puede concluir que existe una gran cantidad de requisitos en los que se debe trabajar. La Ilustración 10 muestra en detalle el cumplimiento de cada numeral de la norma.

Nota: En el **Anexo 03 – Herramienta Diagnóstico**, se muestra la lista de verificación que se empleó para su consulta y comprobación de ser necesario.

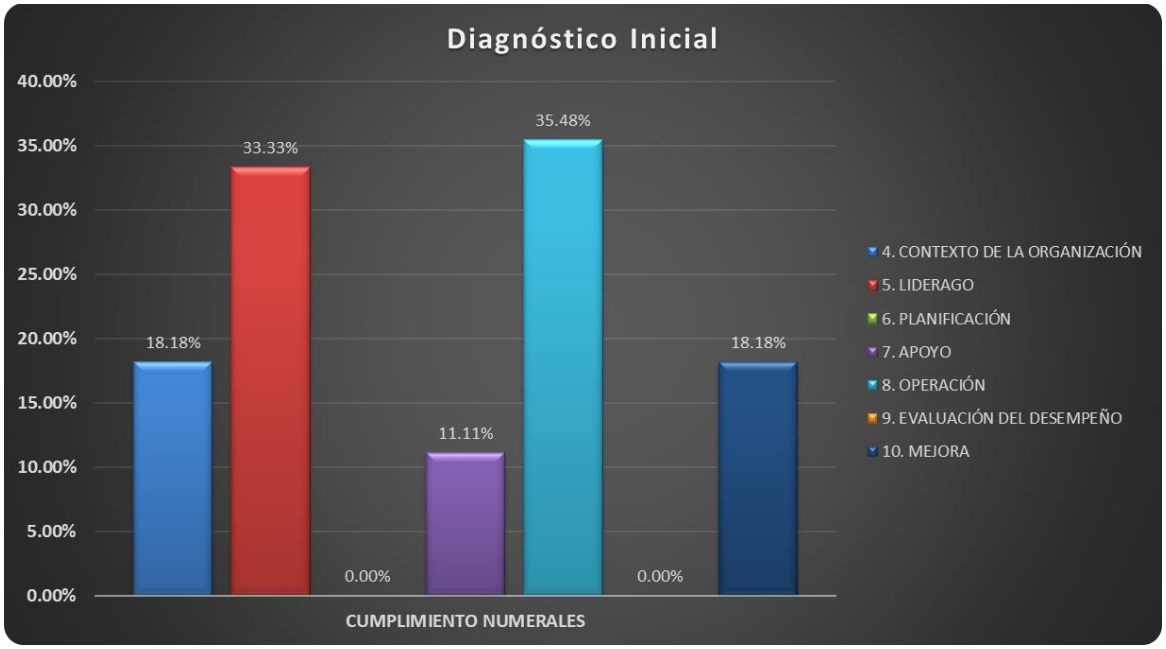


Ilustración 10. Resultados del diagnóstico inicial

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se detallan los puntos clave del diagnóstico en lo que se refiere al cumplimiento de los requisitos y especificaciones comprendidos en los 7 capítulos de la norma ISO 9001:2015. Es importante señalar que esta información se contrastó con aquella obtenida de las entrevistas y observaciones de campo con el fin de conseguir la mayor certeza posible.

Contexto de la organización (18.18%): Entre los principales hallazgos se encuentra que la organización: (1) No realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre las cuestiones externas e internas; (2) No realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes

interesadas y sus requisitos; (3) No ha definido el alcance del SGC que pretende implementar, y; (4) Aunque ya ha definido y clasificado los procesos, estos aún tienen ciertas carencias, las cuales ya se han mencionado anteriormente.

Liderazgo (33.33%): A pesar de que la alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso al respecto del SGC, se ha descubierto que: (1) No ha realizado ningún esfuerzo por determinar los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente; (2) No ha establecido la política de la calidad, y; (3) No ha asignado responsabilidades y autoridades. Al respecto de este último punto, los colaboradores conocen el papel que deben desempeñar, sin embargo, no existe ningún documento soporte que especifique sus funciones, responsabilidades y autoridades.

Planificación (0.00%): La situación de este numeral se debe a que la organización: (1) No ha establecido una metodología que permita planificar de forma sistemática las acciones que harán frente a los riesgos y oportunidades; (2) No ha establecido objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes, y; (3) No ha especificado un método para llevar a cabo los cambios de manera planificada en el SGC que pretenden implementar.

Apoyo (11.11%): Para este numeral, la organización: (1) No ha determinado todos los recursos necesarios para el establecimiento del SGC, incluyendo personas, ambiente de trabajo e infraestructura. Asimismo, no ha tomado ninguna clase de acción al respecto de los recursos de seguimiento y medición; (2) No se asegura de ninguna forma de que las personas sean competentes y no ha establecido medidas para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria; (3) No ha establecido una metodología para la toma de conciencia al respecto del SGC; (4) No ha especificado la forma en que deben llevarse a cabo las comunicaciones internas y externas pertenecientes al SGC, y; (5) No cuenta con un sistema para la elaboración, revisión, actualización y control de documentos.

Operación (35.48%): De los hallazgos, destaca que la organización: (1) No obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas; (2) No establece acciones de contingencia; (3) No confirma los requisitos del cliente; (4) No resuelve las diferencias entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente; (5) Cuando existen cambios en los requisitos de los productos y servicios, no modifica la documentación y no

lo comunica a los colaboradores; (6) No controla de ninguna forma los productos o servicios suministrados externamente y no comunica los requisitos relacionados a la aprobación, competencia, interacciones y seguimiento; (7) No lleva a cabo actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios; (8) No contempla acciones para prevenir errores humanos; (9) No cuenta con un sistema para la identificación y trazabilidad; (10) No establece medidas para el manejo de la propiedad del cliente o proveedor externo; (11) No tiene mecanismos que permitan preservar las salidas; (12) No mantiene una metodología para llevar a cabo los cambios en los procesos operativos; (13) No cuenta con una metodología para la identificación, control y tratamiento de salidas no conformes; entre otros.

Evaluación del desempeño (0.00%): La situación de este numeral se debe a que la organización: (1) No contempla las percepciones de los clientes; (2) No mantiene métodos para el seguimiento, medición, análisis y evaluación de los procesos; (3) No cuenta con planes y programas de auditoría, y; (4) No dispone de métodos planificados para llevar a cabo la revisión por la dirección.

Mejora (18.18%): Para este numeral, la organización no cuenta con metodologías que le permitan determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción. No obstante, es importante menciona que la organización reacciona de forma oportuna y toma cualquier medida necesaria para resolver los errores, los problemas y los inconvenientes.

En resumen, el diagnóstico inicial al respecto del cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2015 ha demostrado que la organización tiene varias deficiencias, sin embargo, permitió obtener la línea base sobre la que se planteará la propuesta más adecuada.

3.2.6 Etapa 6; Definir plan de trabajo

A pesar de lo que se mencionó en el apartado anterior, el plan de trabajo que se muestra a continuación (Tabla 16) indica todas las actividades comprendidas entre noviembre 2018 a julio 2019.

Tabla 16. Plan de trabajo de las actividades comprendidas entre nov. 2018 a jul. 2019

ACTIVIDAD	2018						2019									
	NOV		DIC				ENE						FEB			
	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Presentación del proyecto																
2. Ejecución de entrevistas y observaciones de campo																
3. Acciones formativas																
4. Definición y clasificación de procesos																
5. Ejecución del diagnóstico inicial																
6. Trabajar en el numeral 4																
7. Trabajar en el numeral 5																
8. Trabajar en el numeral 6																
9. Trabajar en el numeral 7																
10. Trabajar en el numeral 8																
11. Trabajar en el numeral 9																
12. Trabajar en el numeral 10																
13. Construcción de indicadores																
14. Elaboración/actualización del Manual de Calidad																
15. Elaboración del Manual de Procedimientos																
16. Elaboración/actualización de caracterizaciones																

Nota: Elaboración propia.

ACTIVIDAD	2019																	
	MARZO				ABR				MAY					JUN				JUL
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1. Presentación del proyecto																		
2. Ejecución de entrevistas y observaciones de campo																		
3. Acciones formativas																		
4. Definición y clasificación de procesos																		
5. Ejecución del diagnóstico inicial																		
6. Trabajar en el numeral 4																		
7. Trabajar en el numeral 5																		
8. Trabajar en el numeral 6																		
9. Trabajar en el numeral 7																		
10. Trabajar en el numeral 8																		
11. Trabajar en el numeral 9																		
12. Trabajar en el numeral 10																		
13. Construcción de indicadores																		
14. Elaboración/actualización del Manual de Calidad																		
15. Elaboración del Manual de Procedimientos																		
16. Elaboración/actualización de caracterizaciones																		

3.2.7 Etapa 7; Documentación del Sistema de Gestión de Calidad

En esta etapa se establece el soporte documental del SGC que permite subsanar las deficiencias al respecto del cumplimiento de la norma ISO 9001:2015. Cabe destacar que la información documentada se elaboró con ayuda de todos los miembros de la organización y, como se puede observar en el plan de trabajo del punto anterior, se fue realizando de forma gradual. Los resultados que se obtuvieron de esta etapa son:

- Elaboración de 25 nuevos procedimientos, y actualización de otros 17;
- Elaboración de poco menos de 80 formatos, y actualización de otros 20;
- Elaboración de varios manuales, instructivos, guías, etc., entre ellos el Manual de Calidad, el Manual de Procedimientos, y, no menos importante, la Política y Objetivos de la Calidad, los cuales se encuentran contenidos en el primer documento mencionado.

Nota: En el **Anexo 04 – Manual de Calidad** y **Anexo 05 – Manual de Procedimientos**, se presentan sus documentos homónimos, respectivamente.

En la Tabla 17 se muestra el listado de procedimientos que se elaboraron o actualizaron, y a qué proceso pertenecen.

Tabla 17. Listado de procedimientos elaborados o actualizados

PROCESO	PROCEDIMIENTO	EL*	AC*
Direccionamiento estratégico	Determinación del Contexto de la Organización y sus Partes Interesadas	☒	☐
	Gestión del Cambio de Sistema de Calidad	☒	☐
Gestión de la calidad	Control de los Cambios	☒	☐
	Gestión del Conocimiento	☒	☐
	Gestión del Riesgo	☒	☐
	Toma de Conciencia	☒	☐
	Manejo de la Propiedad del Cliente o Proveedor	☒	☐
	Identificación y Trazabilidad de los Productos	☒	☐
Comunicación institucional	Comunicación Interna y Externa	☒	☐

PROCESO	PROCEDIMIENTO	EL*	AC*
Compras	Compras	☐	☒
	Recepción de Mercancías (Proveedores)	☐	☒
	Selección, Evaluación y Revaluación de Proveedores	☒	☐
Almacén e inventarios	Salida de Mercancías	☐	☒
	Entrada de Mercancías	☐	☒
Ventas	Búsqueda y Captación de Clientes	☐	☒
	Cotizaciones	☐	☒
	Devoluciones	☐	☒
	Entregas a Clientes Locales	☐	☒
	Entregas a Clientes Foráneos	☐	☒
Gestión administrativa	Cuentas por Pagar (Proveedores Crédito)	☐	☒
	Adquisición de Insumos	☐	☒
	Suministro de Vales de Combustible	☐	☒
	Mantenimiento de la Infraestructura	☒	☐
Gestión de talento humano	Contratación de Personal	☐	☒
	Desvinculación de Personal	☐	☒
	Formación y Capacitación del Personal	☒	☐
	Evaluación de Desempeño del Personal	☒	☐
	Evaluación del Ambiente Para la Operación de Procesos	☒	☐
Gestión documental	Creación, Actualización y Control de la Información Documentada	☒	☐
	Elaboración y Actualización de las Tablas de Retención Documental	☒	☐
Facturación y cobranza	Facturación y Cuentas por Cobrar	☐	☒
	Aplicación de Cobranza	☐	☒
	Cobro a Clientes	☐	☒

PROCESO	PROCEDIMIENTO	EL*	AC*
Atención al cliente	Atención Telefónica	☒	☐
	Atención Quejas, Reclamos, Seguimientos y Consultas	☒	☐
	Obtención del Grado de Satisfacción de los Clientes	☒	☐
Gestión de la evaluación y mejora	Definición o Modificación de Indicadores y Análisis de Resultados	☒	☐
	Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación de Datos	☒	☐
	Correcciones, Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora	☒	☐
	Control de Salidas No Conformes	☒	☐
	Auditorías Internas	☒	☐
	Revisión por la Dirección	☒	☐

Nota: Elaboración propia. *EL = Elaboración / *AC = Actualización

Posteriormente, se volvió a aplicar la herramienta de diagnóstico con el objetivo de evaluar y verificar el cumplimiento del soporte documental elaborado y/o actualizado. La Ilustración 11 muestra en detalle el cumplimiento de cada numeral de la norma.

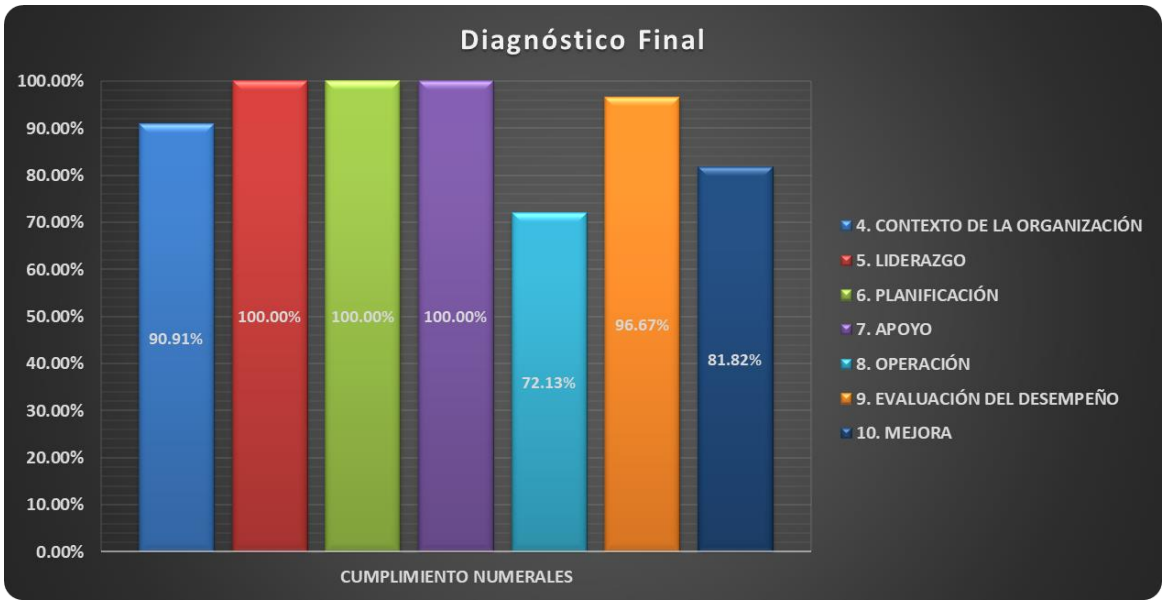


Ilustración 11. Resultados del diagnóstico final

Nota: Elaboración propia.

De esta nueva evaluación se obtuvo un cumplimiento global del 90.35%; se puede observar, a partir de este resultado, que existe una brecha del 9.65%. Sin embargo, el resultado es favorable y, por tanto, se puede considerar continuar con la implementación. Caso contrario, se puede proceder a subsanar las deficiencias de los numerales: 4. Contexto de la organización; 8. Operación; 9. Evaluación del desempeño, y; 10. Mejora. Estas deficiencias se deben a:

- En el numeral 4; los procesos, en sus caracterizaciones, no cuentan con los recursos que requiere cada uno, los documentos y registros asociados, los indicadores que se utilizarán para medir su desempeño, entre otros.
- En el numeral 8; los procedimientos operativos, los cuales en su mayoría fueron actualizados, no contemplan: (1) Los requisitos específicos para las acciones de contingencia; (2) Los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios por la organización; (3) Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente; (4) Los controles a aplicar a los productos y servicios suministrados externamente; (5) La comunicación de los requisitos [a los proveedores externos] relacionados a la aprobación, competencia, interacciones y seguimiento; (6) Las acciones para prevenir errores humanos, y; (7) Todas las posibles actividades posteriores a la entrega que se pueden llevar a cabo.
- En el numeral 9: el procedimiento para la obtención del grado de satisfacción del cliente no indica algún método para cuantificar los resultados y, en consecuencia, no es posible tomar las medidas apropiadas.
- En el numeral 10; el procedimiento para tomar correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora no contempla: (1) La actualización a los riesgos y oportunidades, y; (2) Los cambios al SGC, ambos derivados de no conformidades.

3.2.7.1 Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

Es importante destacar que la elaboración del Manual de Calidad requirió considerar el numeral *‘4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad’*. A su vez, este numeral específica que se deben contemplar las cuestiones externas e internas referidas en el apartado *‘4.1 Conocimiento de la organización y de su contexto’* y los requisitos de las partes interesadas

pertinentes indicados en el apartado *‘4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas’.* Con esto en mente, se llevó a cabo un ejercicio al interior de la organización para determinar su contexto y los requisitos de sus partes interesadas.

Nota: En el **Anexo 06 – Contexto de la organización y requisitos de las partes interesadas**, se presenta la identificación del contexto de la organización y la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Una vez completado dicho ejercicio y considerando los procesos que se han identificado con anterioridad, se estableció el alcance para la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad:

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de COHEPRO S.A. de C.V. comprende todos procesos involucrados en las actividades de comercialización de productos terminados y pone especial énfasis en los procesos de compras, almacenaje y ventas.

El Sistema de Gestión de Calidad será implementado en la oficina ubicada en Malvón N°. 17; Manzana 4; Lote 72; Fracc. Jardines de la Joya. Puebla, Puebla.

Todas las cláusulas y requisitos de la Norma ISO 9001 han sido aplicados al Sistema de Gestión de Calidad, excepto:

- **7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones**, debido a que COHEPRO no utiliza equipos de medición porque no se considerada como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de medición que se obtienen utilizando otros instrumentos o recursos.

- **8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios**, porque COHEPRO, en su giro comercial, adquiere y pone a la venta productos terminados. En este sentido, COHEPRO no puede realizar cambios sobre las especificaciones de los productos que adquiere, además de que el servicio adopta las especificaciones suministradas por el cliente.

3.2.7.2 Riesgos y oportunidades

Es importante mencionar que la elaboración del Manual de Procedimientos requirió considerar el concepto de pensamiento basado en el riesgo. Si analizamos los requisitos de la norma ISO 9001:2015 podemos identificar que la misma busca que los siguientes riesgos se eviten:

- Uso de documentación obsoleta;
- La gestión de la documentación sea excesivamente burocrática;
- No contar con una adecuada gestión de los recursos;
- Que los planes de formación y concientización carezcan de eficacia;
- La comunicación al respecto del Sistema de Calidad no sea adecuada y oportuna;
- No detectar las no conformidades que se están produciendo;
- Las auditorias y revisiones por la dirección al Sistema de Calidad no sean eficaces;
- Los mecanismos (indicadores) para el seguimiento, medición, análisis y evaluación no aporten información apropiada sobre la eficacia y eficiencia de los procesos;
- Entre muchos otros más.

Por ello, algunos procedimientos de este Manual incorporan de forma implica, exceptuando el procedimiento denominado '*Gestión del Riesgo*', dicho concepto. Por ejemplo, el capítulo 7 de la norma indica cuales son los recursos que se deben determinar, proporcionar y mantener. Uno de estos recursos es el conocimiento. La organización, en la actualidad, no cuenta con alguna metodología para la gestión del conocimiento, es decir, si alguna actividad requiere de conocimientos técnicos, el personal de la empresa debe darse a la tarea de buscar la información pertinente. Esto implica un riesgo porque se pierde valioso tiempo durante la búsqueda de dicha información, además no se procede a mantenerla en algún medio (físico o electrónico) en caso de que se requiera recurrir a dicha información nuevamente. Por ello, se desarrolló el procedimiento denominado *'Gestión del conocimiento'* para asegurar que el conocimiento se materialice y transfiera a cualquier colaborador que lo requiera.

Con esto en mente, es claro que algunos procedimientos cuentan con un enfoque preventivo, sin embargo, no cubren todos los riesgos y oportunidades que se puedan presentar o se encuentren latentes en el día a día de las operaciones de cada área de la empresa. Para ello, se cuenta con el procedimiento *'Gestión del Riesgo'*.

Por otra parte, y aprovechando la información al respecto del contexto de la organización y los requisitos de sus partes interesadas, se realizó un ejercicio para determinar los riesgos y oportunidades que afronta la organización y medidas para mitigarlos o aprovecharlos, respectivamente.

Nota: En el **Anexo 07 – Riesgos y Oportunidades identificados**, se presentan los riesgos y oportunidades derivados del contexto de la organización y la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Ineludiblemente, los resultados del ejercicio no señalan todos los posibles escenarios de riesgo u oportunidad. Sin embargo, la información se ira actualizando y reforzando a medida que se continúe con la implementación, mantenimiento y mejora del SGC.

3.2.8 Etapa 8; Construcción de indicadores

Se han establecido indicadores para todos los procesos. Dichos indicadores se encuentran en el apartado *'6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos'* del **Anexo 04 – Manual de Calidad.**

Los indicadores fueron estructurados para analizar y evaluar la capacidad y control de los procesos, e indican los recursos que se deben utilizar para su medición, así como la periodicidad para dar seguimiento a cada uno. Sin embargo, aún falta especificar como deben resumirse y representarse los valores a lo largo del tiempo y a quien debe destinarse la información. Cabe destacar que cada uno de los indicadores establecidos cuentan con una meta cuantificada que permitirá, en función del resultado del indicador, establecer objetivos de mejora continua.

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

Se presentan las conclusiones para cada uno de los objetivos específicos planteados en este trabajo.

- **Objetivo 1.** Establecer una metodología que permita desarrollar la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad para COHEPRO.

La elaboración del marco teórico del presente trabajo permitió determinar un modelo de 8 etapas cuyo contenido ayudo a desarrollar la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad. Estas etapas involucran: (1) lograr el compromiso de los colaboradores para que el desarrollo de la propuesta se lleve a cabo de manera fluida y sin complicaciones; (2) conocer las operaciones de la organización y determinar algunos de sus problemas a través de entrevistas y observaciones de campo; (3) ejecutar programas de sensibilización y capacitación al respecto de la calidad, sistemas de gestión y la norma ISO 9001:2015; (4) definir los procesos y sus interrelaciones de tal forma que se pueda consolidar un mapa de procesos; (5) realizar el diagnóstico inicial para determinar el grado de cumplimiento de COHEPRO al respecto de la norma ISO 9001:2015; (6) concretar un plan de trabajo de cinco (05) meses (7) elaborar la información documentada necesaria para alcanzar un adecuado nivel de cumplimiento, y; (8) construir los indicadores que permitan, en un futuro, evaluar el desempeño de los procesos y, de la información resultante, implementar medidas que lleven a la mejora.

- **Objetivo 2.** Especificar la importancia de los Sistemas de Gestión de Calidad para que COHEPRO comprenda los beneficios que obtendrá tras su implementación.

Durante la presentación del proyecto se mencionaron los aspectos clave que trae consigo un SGC. Este primer acercamiento tuvo un impacto positivo porque el personal comprendió el papel que tendrá que desempeñar durante el desarrollo de la propuesta y vislumbraron los beneficios que obtendrían con la misma (nuevos canales de comunicación con los jefes inmediatos, programas de formación y capacitación, un ambiente interno en donde puedan involucrarse con el logro de sus objetivos, estandarización y optimización de sus actividades y, en consecuencia, mayor control sobre sus operaciones, entre otros).

Objetivo 3. Sensibilizar y capacitar a todo el personal de COHEPRO para originar e incentivar un compromiso con la calidad a fin de lograr una mayor aceptación en el desarrollo de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad, así como su posterior adopción.

Se establece un programa formativo desde el inicio del proyecto con el fin de proporcionarles a los miembros de la organización los conocimientos necesarios y habilidades. Es decir, el programa, desde un inicio, se centra en la calidad y los sistemas de gestión. Posteriormente, se enfoca en la norma ISO 9001:2015 para que el personal comience con la planificación e identificación de la información documentada que permita satisfacer los requisitos de la norma en cuestión. Aunado a este programa formativo, se llevan a cabo actividades dinámicas que fomentan la participación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación de todos los involucrados.

- **Objetivo 4.** Determinar, con ayuda de un diagnóstico inicial, todos aquellos procesos que no cumplen con las cláusulas de la norma ISO 9001:2015 a fin de trabajar en ellos para lograr un nivel de cumplimiento adecuado con base en las necesidades de COHEPRO y los requisitos de la norma.

Una vez realizado el diagnóstico inicial, se concluye que COHEPRO, del 100% de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, solo cuenta con el 16.61%. Esto permite distinguir el extenso camino que aún le falta por recorrer y la cantidad de esfuerzo que se debe llevar cabo para el diseño del sistema, sin embargo, también representa el punto de partida en relación a los aspectos que se deben trabajar para alcanzar un cumplimiento adecuado.

Objetivo 5. Identificar y elaborar los documentos necesarios (manual de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos, entre otros) de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a las necesidades de COHEPRO y a los requisitos de la norma.

Se diseño la información documentada pertinente para cerrar la brecha de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015. En específico: Se elaboraron 25 nuevos procedimientos, y se actualizaron otros 17; se realizaron poco menos de 80 formatos, y se actualizaron otros 20, y; se construyeron varios manuales, instructivos, guías, etc., entre ellos el Manual de Calidad, el

Manual de Procedimientos, y, no menos importante, la Política y Objetivos de la Calidad, los cuales se encuentran contenidos en el primer manual mencionado.

- **Objetivo 6.** Formular indicadores para evaluar el desempeño de los procesos que se identifiquen al interior de la organización con la finalidad de que estos guíen la mejora de los mismos y de su documentación.

Se formulan indicadores que permiten obtener información valiosa al respecto de la gestión de los procesos. En otras palabras, los indicadores declarados, a través de sus correspondientes hojas de cálculo, permiten llevar a cabo el seguimiento, medición, análisis y evaluación de los procesos con el fin de determinar acciones y planes de mejora que permitan la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentre relacionado cada indicador.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que el objetivo general se ha alcanzado, es decir, se ha diseñado una propuesta que reduce el incumplimiento de COHEPRO al respecto de la norma ISO 9001:2015 de forma significativa. Puesto en otras palabras, la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad ha contribuido a que COHEPRO pase de un 16.61% de cumplimiento a un 90.35%. En este contexto, la brecha para cumplir al 100% con los requisitos de la norma se ha reducido a un 9.65%.

Ahora está en manos de COHEPRO realizar una correcta implementación y seguimiento de los procedimientos propuestos que, al igual que el resto de la documentación, son de carácter revisable con el propósito de favorecer la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

4.2 Recomendaciones

Antes de considerar la implementación, se debe decidir si las deficiencias de los numerales 4. Contexto de la organización; 8. Operación; 9. Evaluación del desempeño, y; 10. Mejora se mantienen o se corrigen. En caso de corrección, se sugiere modificar los procedimientos pertinentes.

Independientemente de lo que se haya elegido anteriormente, se debe implementar la propuesta. Para ello, se deben proponer las actividades a llevar a cabo para su correcta implementación. Se recomienda que una de estas actividades se encuentre relacionada a la documentación de la experiencia para fines de seguimiento y análisis.

Posterior a la implementación, (1) ejecutar actividades de evaluación al Sistema de Gestión de Calidad para determinar su conformidad. Para ello, se sugiere llevar a cabo un ciclo de auditorías que permita detectar posibles fallos y ejecutar las acciones necesarias para mitigar o eliminar las causas que originaron dichos fallos, y; (2) establecer contacto con otras empresas que hayan implementado Sistemas de Gestión de Calidad con el fin de intercambiar experiencias valorando los aciertos y desaciertos en el camino hacia la implementación.

Mantener y dar continuidad a los programas formativos al respecto de la calidad para cubrir o resolver cualquier necesidad detectada en relación a la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad propuesto. Asimismo, introducir programas cuyo contenido esté relacionado a la mejora continua y sus herramientas, y ejecutar sesiones en donde se mantenga el interés del personal por realizar y mantener sus actividades alineadas a la Política de la Calidad, el Manual de Calidad, el Manual de Procedimientos, entre otros.

Preservar el enfoque hacia la gestión basado en procesos con la finalidad de controlar y evaluar el desempeño de los mismos. Asimismo, cerciorarse de que todos los miembros de la empresa comprenden los procesos y sus interacciones, y que sean conscientes de los procesos en los que cada uno de ellos se encuentra directa o indirectamente involucrado. En este contexto, COHEPRO no debe caer en el error de considerar que un Sistema de Gestión de la Calidad sólo es valioso por la certificación que proporciona.

A propósito del control y evaluación de los procesos, identificar las situaciones en donde se desee medir la eficacia, eficiencia o efectividad en el logro de un objetivo; posteriormente, definir el indicador y asegurar que contribuya al alcance de dicho objetivo. Adicionalmente, mantener un adecuado monitoreo de los mismos para identificar incumplimientos o no conformidades. Asimismo, llevar a cabo las modificaciones o ajustes pertinentes (cumplimiento/incumplimiento recurrente en un periodo de tiempo). Finalmente, acompañar los indicadores con planes realistas que permitan alcanzar las metas de cada objetivo.

Por último, incentivar un enfoque hacia la mejora continua, es decir:

- Asegurar la atención y tratamiento de las no conformidades;
- Cumplir con las actividades de gestión de riesgos;
- Tomar en cuenta las ideas de mejora hechas por el personal;
- Buscar que la labor de todos sea valorada para lograr el nivel de compromiso que se necesita para obtener cada vez mejores resultados, y;
- Mantener relevante toda la información documentada que se utiliza en los procesos. Si fuese necesario, simplificar dicha información para que sea fácil de interpretar y utilizar en las labores diarias.

5. Referencias

Álvarez-García, J., Fraiz-Brea, J., & Del-Río-Rama, M. (2013). Implantación de un sistema de gestión de la calidad: Beneficios percibidos. *Revista Venezolana de Gerencia, 18*(63), 379-407.

Arauz, R., & Suzuki, H. (Junio de 2010). ISO 9000 Performance in Japanese Industries. *Total Quality Management & Business Excellence, 15*(1), 3-33. doi:doi.org/10.1080/1478336032000149072

Balagué, N., & Saarti, J. (2011). Origin and evolution of the ISO 9000 standard. En N. Balagué, & J. Saarti, *Managing Your Library and its Quality* (págs. 27-29). Chandos Publishing. doi:doi.org/10.1016/B978-1-84334-654-8.50003-8

Beckford, J. (2002). *Quality : An introduction.* New York: Routledge.

Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C., & Pascual-Ramírez, J. (Marzo de 2019). Implantación y desarrollo de un sistema integrado de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en un Servicio de Dermatología. *Actas Dermo-Sifiliográficas, 110*(2), 92-101. doi:https://doi.org/10.1016/j.ad.2018.08.003

Brambila, E., León-Chávez, B., & Lozano-Zarain, P. (2008). Planeación de un sistema de control de calidad para un método de determinación de glucosa. *Bioquímica, 33*(4), 155-163.

Brown, A., Wiele, T., & Loughton, K. (2018). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management, 15*(3), 273-285. doi:doi.org/10.1108/02656719810198935

Cabero, M., Guerra, J., Gaite, L., Prellezo, S., Pulido, P., & Álvarez, L. (Julio-Agosto de 2018). La experiencia de implantar la norma ISO 9001:2015 para certificar una unidad hospitalaria de urgencias pediátricas. *Journal of Healthcare Quality Research, 33*(4), 187-192. doi:doi.org/10.1016/j.jhqr.2018.02.005

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Prentice Hill.

Caracuel-García, A. M. (2015). Normalización en la Alimentación Hospitalaria. *Nutrición Hospitalaria, 31*(5), 41-47.

Carey, R. B. (Noviembre de 2018). What Is a Quality Management System, and Why Should a Microbiologist Adopt One? *Clinical Microbiology Newsletter, 40*(22), 183-189. doi:doi.org/10.1016/j.clinmicnews.2018.10.004

Carmona-Calvo, M. A., Suárez, E. M., Calvo-Mora, A., & Periáñez-Cristóbal, R. (Enero-Abril de 2016). Quality management systems: A study in companies of southern Spain and northern Morocco. *European Research on Management and Business Economics, 22*(1), 8-16. doi:doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.001

Castañeda, I., & González, G. (Mayo-Agosto de 2007). La normalización técnica global como instrumentación principal para asegurar la aplicación de la ciencia y tecnología al progreso de la industria y el comercio. *Ingeniería Mecánica, 10*(2), 7-14.

Castillo-Peces, C., Mercado-Idoeta, C., Prado-Roman, M., & del Castillo-Feito, C. (Enero-Abril de 2018). The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards. *European Research on Management and Business Economics, 24*(1), 33-41. doi:https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.02.002

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* . New York: McGraw-Hill.

Formoso, A., Castro, M., González, R., & González, A. (Julio-Diciembre de 2010). Implementación del sistema de gestión de la calidad en una empresa de servicios informáticos especializados. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*(5), 57-78.

Freyle, J., Carrillo, E., & Gómez, L. (2012). Gestión de la calidad y del conocimiento: Dos enfoques complementarios. *AD-minister, 21*, 71-85.

Gutiérrez-Pulido, H. (Julio-Diciembre de 2009). Los retos actuales de la mejora de la calidad y la productividad en las organizaciones. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, 1*(1), 109-124.

Gutiérrez-Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad.* México: McGraw-Hill.

Gutiérrez-Pulido, H., & Torres-Quirarte, A. (2007). Planeación avanzada de la calidad del producto (APQP): Conceptos básicos y un caso práctico. *e-Gnosis, 5*(1), 1-14.

Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (Enero de 2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad, 11*(1), 141-150. doi:doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.499

Herrera, M. (2012). Implementación de un sistema de gestión de la calidad para mejoras en la empresa. *Ingeniería Industrial, 30*, 83-101.

Inche, J., Chung, A., & Salas, J. (Julio de 2010). Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad académico administrativa en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM. *Industrial Data, 13*(2), 9-14.

Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control?: The Japanese Way.* New York: Prentice Hall.

ISO. (2015). *International Organization for Standardization.* Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf

ISO. (2015). *ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements*. Obtenido de International Organization for Standardization: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es

ISO. (2018). *ISO/TC 176: Quality management and quality assurance*. Obtenido de International Organization for Standardization: https://www.iso.org/committee/53882.html

ISO. (s.f.). *The ISO story*. Obtenido de International Organization for Standardization: https://www.iso.org/the-iso-story.html

Jaccard, M. (2013). *The objective is quality: Introduction to quality, performance and sustainability management systems.* Switzerland: EPFL Press.

Juran, J. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality Into Goods and Services.* New York: The Free Press.

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's quality handbook.* New York: McGraw Hill.

Kent, R. (2016). Quality management systems and standards. En R. Kent, *Quality Management in Plastics Processing* (págs. 79-124). William Andrew. doi:doi.org/10.1016/B978-0-08-102082-1.50004-6

Krau, S. D. (Marzo de 2019). Quality Improvement: Evolution or Revolution? *America, Nursing Clinics of North, 54*(1), 11-12. doi:doi.org/10.1016/j.cnur.2018.12.002

Lester, A. (2017). Quality Management. En A. Lester, *Project Management, Planning and Control* (págs. 85-98). Butterworth-Heinemann. doi:doi.org/10.1016/B978-0-08-102020-3.00016-4

Mertens, L., & Baeza, M. (1999). *La norma ISO 9000 y la competencia laboral.* Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/242759749_LA_NORMA_ISO_9000_Y_LA_COMPETENCIA_LABORAL

Michelena-Fernández, E., & Cabrera-Monteagudo, N. (2011). NA EXPERIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIO. *Ingenieria Industrial, 32*(1), 60-68.

Pacheco, F. (2017). *Estancia Profesional.* Puebla: Reverte.

Papassavas, A., Chatzistamatiou, T., Michalopoulos, E., Serafetinidi, M., Gkioka, V., Markogianni, E., & Stavropoulos-Giokas, C. (2014). Quality Management Systems Including Accreditation Standards. En C. Stavropoulos-Giokas, D. Charron, & C. Navarrete, *Cord Blood Stem Cells Medicine* (págs. 229-248). Academic Press. doi:doi.org/10.1016/B978-0-12-407785-0.00017-7

Priede, J. (Octubre de 2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and Its Strategic Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58*(12), 1466-1475. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1133

Reeves, C., & Bednar, D. (1993). What Prevents TQM Implementation in Health Care Organizations. *Quality Progress, 26*(4), 41-43.

Riascos-González, J. A. (Enero-Junio de 2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas, 14*(15), 33-42.

Rincón, R. (Junio de 2002). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001. *Revistas académicas, 38*(126), 47-55. Obtenido de http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/947/852

Schmidt, R., Walker, B., & Pearson, L. (Noviembre de 2018). Quality control limits: Are we setting them too wide? *Clinica Chimica Acta, 486,* 329-334. doi:doi.org/10.1016/j.cca.2018.08.031

Singh, J., & Verma, S. (2016). Modern quality management systems. En J. Singh, & S. Verma, *Woven Terry Fabrics* (págs. 179-216). Woodhead Publishing. doi:doi.org/10.1016/B978-0-08-100686-3.00012-8

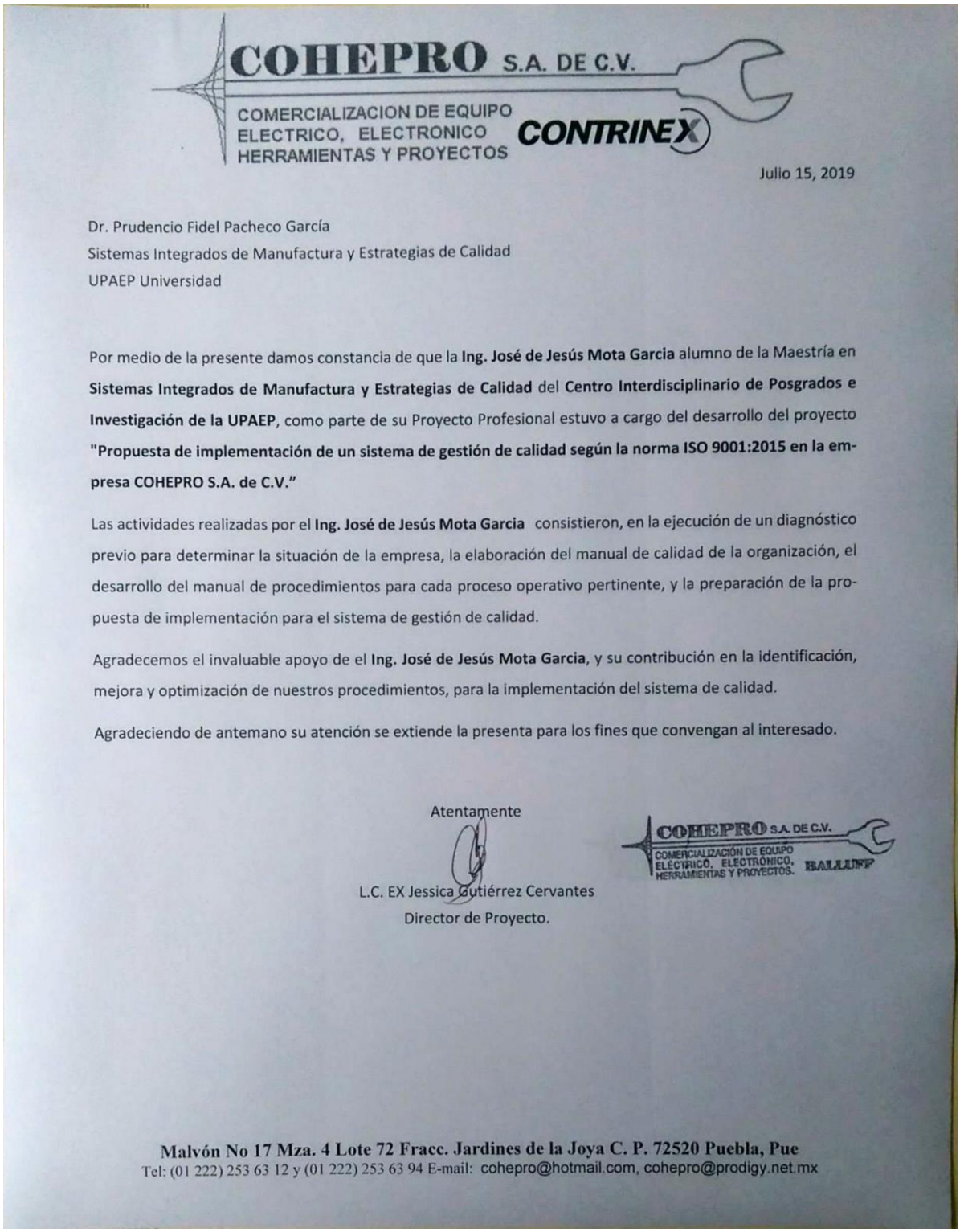
Sousa, R., & Voss, C. (Febrero de 2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management, 20*(1), 91-109. doi:doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00088-2

Taguchi, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering: Designing quality into products and processes.* New York: Asian Productivity Organization.

Vega, A. (2018). *Desarrollo de citas y bibliografía con APA V6 de Word.* San Andrés Cholula, Pue.: Mc. Graw Hill.

6. Anexos

6.1 Carta de liberación del proyecto profesional



COHEPRO S.A. DE C.V.

COMERCIALIZACION DE EQUIPO ELECTRICO, ELECTRONICO HERRAMIENTAS Y PROYECTOS

CONTRINEX

Julio 15, 2019

Dr. Prudencio Fidel Pacheco García
Sistemas Integrados de Manufactura y Estrategias de Calidad
UPAEP Universidad

Por medio de la presente damos constancia de que la **Ing. José de Jesús Mota Garcia** alumno de la Maestría en **Sistemas Integrados de Manufactura y Estrategias de Calidad** del **Centro Interdisciplinario de Posgrados e Investigación de la UPAEP**, como parte de su Proyecto Profesional estuvo a cargo del desarrollo del proyecto **"Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en la empresa COHEPRO S.A. de C.V."**

Las actividades realizadas por el **Ing. José de Jesús Mota Garcia** consistieron, en la ejecución de un diagnóstico previo para determinar la situación de la empresa, la elaboración del manual de calidad de la organización, el desarrollo del manual de procedimientos para cada proceso operativo pertinente, y la preparación de la propuesta de implementación para el sistema de gestión de calidad.

Agradecemos el invaluable apoyo de el **Ing. José de Jesús Mota Garcia**, y su contribución en la identificación, mejora y optimización de nuestros procedimientos, para la implementación del sistema de calidad.

Agradeciendo de antemano su atención se extiende la presenta para los fines que convengan al interesado.

Atentamente

L.C. EX Jessica Gutiérrez Cervantes
Director de Proyecto.

COHEPRO S.A. DE C.V.
COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPO ELÉCTRICO, ELECTRÓNICO, HERRAMIENTAS Y PROYECTOS. BALLUFF

Malvón No 17 Mza. 4 Lote 72 Fracc. Jardines de la Joya C. P. 72520 Puebla, Pue
Tel: (01 222) 253 63 12 y (01 222) 253 63 94 E-mail: cohepro@hotmail.com, cohepro@prodigy.net.mx

CARACTERIZACIONES DE PROCESOS

GCA-MN-CP-001

COHEPRO S.A. DE C.V.

COMERCIALIZADORA DE EQUIPO ELECTRICO, ELECTRONICO, HERRAMIENTAS Y PROYECTOS



HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

Índice

MAPA DE PROCESOS 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 4

GESTIÓN DE LA CALIDAD 7

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL 11

COMPRAS 15

ALMACEN E INVENTARIOS 19

VENTAS INTERNAS Y EXTERNAS 23

PROYECTOS 27

GESTIÓN ADMINISTRATIVA 31

GESTIÓN DOCUMENTAL 35

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 39

ATENCIÓN AL CLIENTE 43

FACTURACIÓN Y COBRANZA 46

GESTIÓN TECNOLÓGICA (SUBCONTRATADO) 50

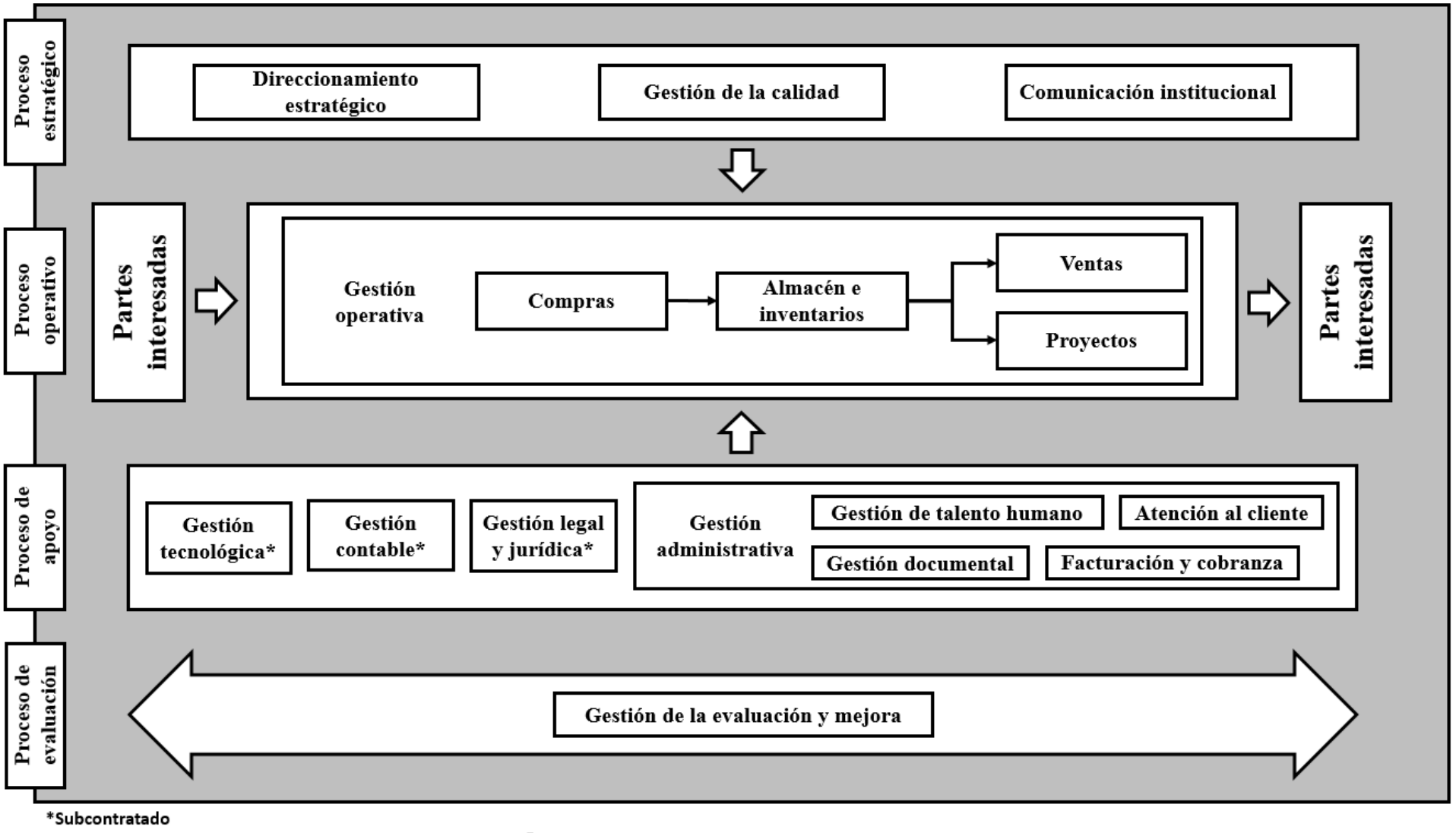
GESTIÓN CONTABLE (SUBCONTRATADO) 54

GESTIÓN LEGAL Y JURÍDICA (SUBCONTRATADO) 57

GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN Y MEJORA 61

BORRADOR

MAPA DE PROCESOS



PROCESO **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO** **TIPO DE PROCESO** **ESTRATÉGICO**

OBJETIVO DEL PROCESO	Dirigir y controlar la gestión de todas las áreas de la organización a través de la implementación de políticas, estrategias, lineamientos, planes y metodologías para el cumplimiento de la misión y visión institucional con eficacia, eficiencia y efectividad.
ALCANCE	Inicia con la definición del contexto estratégico institucional y termina con el seguimiento y adecuación a la gestión de la organización.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Director general.

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Contexto estratégico de la organización	PLANIFICAR	Determinar y analizar las cuestiones internas y externas pertinentes a la organización	Identificación de cuestiones internas y externas pertinentes a la organización	Representante de la dirección; coordinador de calidad	Direccionamiento estratégico
Direccionamiento estratégico			Determinar y analizar las partes interesadas que son pertinentes para la organización	Identificación de partes interesadas pertinentes a la organización	Representante de la dirección; coordinador de calidad	Direccionamiento estratégico
Direccionamiento estratégico			Analizar el contexto estratégico de la organización, identificando oportunidades y riesgos para los procesos	Identificación de oportunidades y riesgos para los procesos	Representante de la dirección; coordinador de calidad	Direccionamiento estratégico
Partes interesadas	Necesidades y expectativas las partes interesadas		Identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Plan de desarrollo Plan operativo	Dirección; representante de la dirección	Todos los procesos
Direccionamiento estratégico	Plan de desarrollo organizacional		Definir la planeación estratégica de la organización	Definición de la misión, visión, objetivos, valores organizacionales, entre otros	Dirección; representante de la dirección; coordinador de calidad	Todos los procesos
Direccionamiento estratégico	Directrices para la gestión de riesgos y oportunidades		Establecer estrategias, actividades y mecanismos para la gestión del riesgo	Planes para la gestión del riesgo	Todo el personal	Todos los procesos
Direccionamiento estratégico			Generar planes de acción a partir de las oportunidades identificadas	Planes para la gestión de oportunidades	Todo el personal	Todos los procesos
Direccionamiento estratégico	Plan de desarrollo Lineamientos para la formulación de planes, programas y proyectos		Diseñar planes, programas y proyectos para satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y partes interesadas	Planes de acción Proyectos y programas para satisfacer las necesidades de los clientes y partes interesadas	Dirección; representante de la dirección	Todos los procesos
Direccionamiento estratégico	Plan de desarrollo, operativo y de acción Proyectos y programas		Seguimiento a planes, programas y proyectos	Cronogramas, procedimientos, instructivos, guías y formatos	Representante de la dirección; coordinador de calidad	Todos los procesos

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
	Normatividad aplicable					
Direccionamiento estratégico	Requisitos institucionales		Definir al representante de la dirección Definir responsables de los procesos Definir estructura jerárquica y equipos de trabajo	Estructura jerárquica Responsabilidades y autoridades definidos	Dirección	Todos los procesos
Todos los procesos	Necesidades de ajuste o reorganización		Determinar la conveniencia de la estructura organizacional, teniendo en cuenta la planeación estrategia de la organización	Plan para ajustes o reorganización institucional	Dirección; representante de la dirección	Gestión de talento humano
Todos los procesos	Necesidades de inversión Planes, programas y proyectos definidos		Determinar las necesidades de recurso humano, infraestructura, tecnología, entre otros, en el marco de los proyectos de inversión para la ejecución de los planes, programas y proyectos	Proyectos de inversión	Dirección	Gestión administrativa

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión administrativa Todos los procesos	Plan de desarrollo Planes estratégicos Programas y proyectos Proyectos de inversión Información de procesos	HACER	Definición y estructuración técnica y conceptual de los planes, programas y proyectos	Documento con el anteproyecto de planes, programas y proyectos	Dirección	Direccionamiento estratégico
			Gestión para la aprobación de: plan de desarrollo, planes estratégicos; programas y proyectos	Planes, programas y proyectos aprobados	Dirección	Direccionamiento estratégico
			Publicación de planes, programas y proyectos	Evidencias de publicación de planes, programas y proyectos	Representante de la dirección	Comunicación institucional Todos los procesos
			Ejecución y monitoreo de planes, programas y proyectos	Seguimiento a la ejecución de planes, programa y proyectos	Representante de la dirección	Todos los procesos

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores	VERIFICAR	Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Representante de la dirección	Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Metodología para el seguimiento, análisis y evaluación a planes, programas y proyectos		Seguimiento, análisis y evaluación a la ejecución de planes, programas y proyectos	Informes de seguimiento, análisis y evaluación Identificación de oportunidades de mejoramiento	Representante de la dirección	Direccionamiento estratégico Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Oportunidades de mejoramiento derivadas del análisis de seguimiento, análisis y evaluación a la ejecución de planes, programas y proyectos	ACTUAR	Actualización o ajuste a los planes, programas, proyectos y otros documentos necesarios para la gestión de la organización	Planes, programas, proyectos y otros documentos necesarios para la gestión de la organización actualizados o ajustados	Dirección	Direccionamiento estratégico Todos los procesos

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO **GESTIÓN DE LA CALIDAD** **TIPO DE PROCESO** **ESTRATÉGICO**

OBJETIVO DEL PROCESO	Establecer y mantener la adecuación e integridad del sistema de gestión de la calidad de la organización.
ALCANCE	Aplica a todos los procesos de la organización. Inicia con la planificación del sistema de calidad, continúa con la elaboración y actualización de los documentos que se encuentran en el marco del sistema de calidad, y finaliza con el seguimiento a las acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) que se hayan implementado.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Coordinador de calidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Normatividad aplicable Contexto estratégico de la organización	PLANIFICAR	Apoyar en la definición de: Los procesos dentro de la organización El manual de calidad, la política de calidad y los objetivos de calidad	Mapa de procesos Manual, política y objetivos de calidad	Dirección; representante de la dirección; coordinador de calidad	Gestión de la calidad Todos los procesos
Gestión de la calidad Todos los procesos	Interacción entre los procesos Mapa de procesos		Asistir en la determinación de las entradas y salidas de los procesos identificados dentro de la organización	Caracterizaciones de procesos	Representante de la dirección; coordinador de calidad	Gestión de la calidad Todos los procesos
Gestión de la calidad	Caracterizaciones de procesos		Planificar que actividades de los procesos, así como las definidas en la norma de calidad, se deben documentar	Plan para elaborar la información documentada	Todo el personal	Gestión de la calidad Todos los procesos
Gestión de la calidad	Necesidades de la estructura documental de la organización		Planificar la estructura documental del sistema de gestión de calidad de la organización Definir los roles y responsabilidades frente al sistema de gestión de calidad	Estructura definida al respecto de los roles, responsabilidades y documentos del sistema de gestión	Representante de la dirección; coordinador de calidad	Gestión de la calidad Todos los procesos
Gestión de la calidad	Mapa de procesos Caracterizaciones de procesos		Estructurar mecanismos y estrategias para la difusión y mantenimiento del sistema de gestión de calidad	Mecanismos y estrategias de difusión y mantenimiento del sistema de gestión de calidad	Representante de la dirección; coordinador de calidad	Comunicación institucional Gestión de la calidad
Todos los procesos	Necesidades de recursos		Identificar los recursos necesarios para la difusión y mantenimiento del sistema de gestión de calidad	Solicitud de recursos	Representante de la dirección; coordinador de calidad	Comunicación institucional Gestión administrativa
Direccionamiento estratégico Gestión de la calidad	Necesidad de conocer el grado de satisfacción del cliente al respecto de los servicios y/o productos que ofrece la organización		Estructurar mecanismos y estrategias para conocer la percepción del cliente al respecto del cumplimiento de sus requisitos, y la satisfacción y la calidad de los servicios prestados y/o los productos entregados	Metodología para obtener el grado de satisfacción del cliente	Coordinador de calidad	Gestión de la calidad Unidad de ventas internas y externas

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la calidad	Necesidad de identificar riesgos y oportunidades		Estructurar mecanismos para la identificación de riesgos y oportunidades	Metodología para la identificación de riesgos y oportunidades	Coordinador de calidad	Gestión de la calidad Todos los procesos
Direccionamiento estratégico Gestión administrativa	Necesidades de capacitación y sensibilización en temas de calidad		Estructurar un programa para sensibilizar y concientizar a los miembros de la organización al respecto de la calidad	Programa de sensibilización y concientización al respecto de la calidad	Coordinador de calidad	Gestión de la calidad Todos los procesos
Clientes y proveedores externos	Propiedad perteneciente a clientes y proveedores externos		Establecer las directrices para la preservación de la propiedad pertenecientes a los clientes y proveedores externos que se hayan solicitado o recibido para la prestación de los servicios o la ejecución de las actividades	Manejo de la propiedad perteneciente a los clientes y proveedores externos	Coordinador de calidad	Todos los procesos

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la calidad	Plan para elaborar la información documentada Estructura documental del sistema de calidad	HACER	Elaborar la información documentada del sistema de calidad de la organización	Información documentada elaborada (procedimientos, instructivos, planes, programas, entre otros)	Todo el personal	Todos los procesos
Gestión de la calidad	Metodología para obtener el grado de satisfacción del cliente		Ejecutar mecanismos y estrategias para conocer la percepción del cliente al respecto del cumplimiento de sus requisitos, y la satisfacción y la calidad de los servicios prestados y/o los productos entregados	Evidencia de los mecanismos y estrategias ejecutados Planes de acción enfocados para mantener o mejorar la satisfacción del cliente	Unidad de ventas internas y externas	Direccionamiento estratégico Gestión de la calidad
Gestión de la calidad	Metodología para la identificación de riesgos y oportunidades		Ejecutar mecanismos para la identificación de riesgos y oportunidades	Planes de acción para abordar riesgos y oportunidades identificados	Todo el personal	Gestión de la calidad
Gestión de la calidad	Programa de sensibilización y concientización al respecto de la calidad		Ejecutar el programa para sensibilizar y concientizar a los miembros de la organización al respecto de la calidad	Informe sobre el programa de sensibilización y concientización ejecutado Certificado de asistencia	Coordinador de calidad	Gestión de la calidad Todos los procesos

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la calidad	Planes de acción para abordar riesgos y oportunidades identificados	VERIFICAR	Realizar seguimiento a las acciones para abordar riesgos y oportunidades Evaluar la eficacia de las acciones para abordar riesgos y oportunidades	Matriz de riesgos y oportunidades	Representante de la dirección; coordinador de calidad	Gestión de la calidad
Gestión de la calidad	Política y objetivos de la calidad de la organización		Verificar que el personal de la organización comprenda la política y objetivos de la calidad	Informe que indique el grado de compresión de la política y los objetivos de la calidad	Representante de la dirección; coordinador de calidad	Direccionamiento estratégico Gestión de la calidad
Gestión de la calidad	Informe sobre el programa de sensibilización y concientización ejecutado		Verificar que el personal de la organización haya alcanzado los objetivos planificados con el programa de sensibilización y concientización	Evaluación de las actividades de formación y capacitación Constancia de aprobación	Coordinador de calidad	Gestión de la calidad
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores		Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Gestión de la calidad Gestión de la evaluación y mejora

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso, Eventos de riesgo	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Representante de la dirección	Gestión de la calidad Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de la calidad	Matriz de riesgos y oportunidades Informe que indique el grado de compresión de la política y los objetivos de la calidad Evaluación de las actividades de formación y capacitación		Formular las correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora necesarias. Ejecución de las correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora.	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Coordinador de calidad	Gestión de la calidad

BORRADOR

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL** **TIPO DE PROCESO** **ESTRATÉGICO**

OBJETIVO DEL PROCESO	Asesorar y apoyar a todos los procesos mediante el diseño y desarrollo de estrategias de comunicación, tanto externas como internas, con el fin de divulgar los proyectos y actividades que realiza la organización para contribuir con el cumplimiento de la misión y el mejoramiento de la cultura organizacional.
ALCANCE	Inicia con la identificación y análisis de las necesidades comunicativas de la organización, continúa con la definición de políticas, estrategias, lineamientos, acciones, entre otros, y termina con la ejecución de actividades, con su respectivo seguimiento, para mejorar la imagen corporativa.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Dirección de administración y finanzas

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Todos los procesos	Necesidades de comunicación	PLANIFICAR	Realizar un análisis que permita identificar las necesidades de comunicación de la organización	Informe sobre las necesidades de comunicación Necesidades de recursos	Dirección de administración y finanzas	Comunicación institucional Gestión administrativa
Direccionamiento estratégico Comunicación institucional	Estrategia organizacional Normatividad aplicable Informe sobre las necesidades de comunicación		Diseñar políticas, estrategias y lineamientos comunicativos institucionales Diseñar el plan estratégico de comunicaciones de la organización para la vigencia respectiva	Políticas, estrategias y lineamientos comunicativos Plan estratégico de comunicaciones formulado	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
Direccionamiento estratégico Comunicación institucional	Directrices y políticas de las comunicaciones Plan estratégico de comunicaciones		Elaboración del plan de acción de comunicaciones	Plan de acción de comunicaciones formulado	Dirección de administración y finanzas	Comunicación institucional
Comunicación institucional	Plan de acción de comunicaciones		Diseñar y generar espacios de comunicación y participación, con sus respectivos medios, dentro y fuera de la organización	Comunicación interna y externa	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Comunicación institucional	Plan de acción de comunicaciones	HACER	Ejecutar el plan de comunicaciones Diseñar y difundir piezas comunicativas	Actas Informes o reportes Boletines internos o externos Otras piezas comunicativas	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
Direccionamiento estratégico			Desarrollar estrategias para atracción de proveedores y captación de clientes	Campañas ejecutadas y eventos realizados	Representante de la dirección	Clientes y proveedores externos

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Todos los procesos	Información interna de interés para conocimiento interno y externo		Recolección de información de los procesos y proyectos de la organización para la elaboración de comunicados internos, campañas de sensibilización y demás productos de comunicación organizacional requeridos	Comunicados internos, campañas de sensibilización, etc.	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
Todos los procesos	Solicitudes de apoyo		Atender las solicitudes de apoyo al respecto de las comunicaciones (medios y canales de difusión disponibles, dudas sobre el uso de ciertas tecnologías, etc.)	Solicitudes de apoyo al respecto de las comunicaciones atendidas	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
Direccionamiento estratégico	Solicitudes de posicionamiento		Construir relaciones con actores estratégicos	Posicionamiento de la organización e incremento en la imagen corporativa	Encargado de compras Unidad de ventas internas y externas	Clientes y proveedores externos
	Solicitudes de vinculación		Participar en ferias, eventos y otras actividades que posibiliten el posicionamiento de la organización		Representante de la dirección	

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Solicitud de informes del plan de acción de comunicaciones	VERIFICAR	Realizar seguimiento a plan de acción de comunicaciones Evaluar desempeño del proceso	Informe del plan de acción de comunicaciones Planes para mejorar el desempeño y la eficacia del proceso	Dirección de administración y finanzas	Comunicación institucional
Todos los procesos	Manifestaciones de procesos (quejas, reclamos, sugerencias, peticiones y solicitudes)			Recomendaciones para la mejora del proceso		
Comunicación institucional	Campañas de vinculación		Aplicación de mecanismos de evaluación a percepción; registrar, clasificar y evaluar la información suministrada de los clientes, proveedores externos u otras partes interesadas Seguimiento a campañas de vinculación	Resultados y retroalimentación de las campañas de vinculación en donde la organización haya participado	Dirección de administración y finanzas	
Direccionamiento estratégico	Imagen corporativa		Realizar monitoreo a medios de comunicación para velicar que la organización se mantiene relevante	Resultados del monitoreo a los medios de comunicación Planes para mejorar las actividades de posicionamiento y vinculación	Dirección de administración y finanzas	Direccionamiento estratégico Comunicación institucional

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores		Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Comunicación institucional Gestión de la evaluación y mejora

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso, Eventos de riesgo	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Representante de la dirección	Comunicación institucional Gestión de la evaluación y mejora
Comunicación institucional	Informe del plan de acción de comunicaciones Resultados del monitoreo a los medios de comunicación Recomendaciones para la mejora		Analizar información para tomar las acciones necesarias (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) Implementar acciones	Plan de comunicaciones revisado y ajustado Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Coordinador de calidad	Comunicación institucional Gestión de la calidad
Comunicación institucional	Planes para mejorar las actividades de posicionamiento y vinculación		Ajustar el plan de posicionamiento y vinculación	Plan de posicionamiento y vinculación ajustado	Dirección de administración y finanzas	Comunicación institucional

BORRADOR

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO GESTIÓN OPERATIVA **SUBPROCESO** COMPRAS **TIPO DE PROCESO** MISIONAL

OBJETIVO DEL PROCESO	Adquirir productos y/o servicios en el momento oportuno, en las cantidades requeridas, en el lugar indicado y con precios favorables para el desarrollo de las actividades de la organización a través de la gestión de proveedores calificados los cuales se examinan bajo parámetros de eficiencia, calidad, transparencia y oportunidad.
ALCANCE	Inicia con la identificación de los servicios y/o productos que son necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y termina con la implementación de acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) que permitan el mejoramiento del subproceso.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Dirección operativa

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Compras	Requerimientos del cliente	PLANIFICAR	Identificar los servicios y/o productos que son necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente	Lista de servicios y productos estrella	Encargado de compras	Compras
Compras	Listado de proveedores externos y contratistas seleccionados		Identificar los proveedores externos principales (aquellos que cuentan con los servicios y productos con mayor comercialización por parte de la organización y que pueden satisfacer la demanda)	Lista de proveedores externos y contratistas que serán sometidos al proceso de selección	Encargado de compras	Compras
Direccionamiento estratégico	Plan estratégico institucional		Planificar las actividades del subproceso, así como las estrategias que permitan cumplir con el objetivo del mismo	Políticas y directrices Planes de acción	Dirección operativa	Compras
Todos los procesos Clientes y partes interesadas	Necesidades y expectativas de la organización Necesidades y expectativas de los clientes Lista de proveedores externos y contratistas que serán sometidos al proceso de selección		Definir criterios de selección de proveedores externos y contratistas	Formato para la selección de proveedores externos y contratistas	Dirección operativa	Compras
			Definir criterios de evaluación y reevaluación para los proveedores externos y los contratistas	Formato para la evaluación y reevaluación de proveedores externos y contratistas	Dirección operativa	Compras
Compras	Recepción de productos		Definir los métodos y criterios para la aceptación de productos adquiridos	Metodología para la recepción y verificación de productos	Dirección operativa	Compras
Direccionamiento estratégico	Análisis del riesgo		Definir los riesgos potenciales del subproceso	Lista de riesgos potenciales del subproceso	Dirección operativa	Gestión de la calidad

BORRADOR

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Compras Almacén e inventarios Ventas Proyectos	Requisiciones y solicitudes de pedido	HACER	Determinar los requisitos de compra (tipo de servicio o producto requerido, características, cantidad, especificaciones técnicas, garantía, etc.) Solicitar cotización	Solicitud de cotización realizada al proveedor externo o contratista	Encargado de compras	Compras
			Validar la disponibilidad presupuestal	Emisión de la solicitud de disponibilidad presupuestal	Encargado de compras	Gestión administrativa
			Revisar y aprobar las requisiciones y solicitudes compra	Órdenes de compra revisados y aprobados	Dirección operativa	Compras
Compras	Solicitudes de pedido o requisiciones Lista de proveedores externos y contratistas que serán sometidos al proceso de selección Disponibilidad presupuestal		Analizar proveedores externos o contratistas Seleccionar proveedores externos o contratistas	Inscripción de proveedores externos o contratistas al listado maestro de proveedores externos y contratistas	Encargado de compras	Compras
Compras	Solicitudes de pedido o requisiciones Proveedores externos o contratistas que se encuentran inscritos en el listado maestro de proveedores externos y contratistas		Negociar condiciones (medio y forma de entrega, tipo de embalaje, entre otros) con los proveedores externos o los contratistas	Pliego de condiciones pactadas con los proveedores externos o contratistas	Encargado de compras	Compras
Proveedor externo	Definición del pago (pagos parciales o contado)		Establecer forma de pago	Programación de pagos al proveedor externo o contratista	Encargado de compras	Gestión administrativa
Proveedor externo	Entrega de productos		Recepción y verificación de productos	Aceptación o rechazo; ingreso de los productos a la organización o reporte de no conformidad, respectivamente	Encargado de compras	Compras Gestión de la calidad
Compras Gestión administrativa	Necesidad de evaluar y reevaluar a los proveedores externos y contratistas		Ejecutar la evaluación y reevaluación a proveedores externos y contratistas	Resultados de la evaluación y reevaluación de proveedores externos y contratistas Actualización del listado maestro de proveedores externos y contratistas	Encargado de compras	Compras
Compras	Orden de compra		Preparar evidencias de carácter contable de las compras realizadas a proveedores externos o contratistas	Evidencias de carácter contable para generar compras causadas y contabilizadas	Encargado de compras	Gestión contable

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Compras	Lineamientos para el control de la información documentada generada en el subproceso		Preparar y entregar la información relacionada con el subproceso utilizando los medios destinados para ello	Información documentada preparada y entregada	Encargado de compras	Gestión documental

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores	VERIFICAR	Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Compras Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de la calidad	Mapa de riesgos		Analizar los riesgos potenciales del subproceso	Mapa de riesgos analizado y actualizado	Encargado de compras	Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección operativa	Compras Gestión de la evaluación y mejora
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Plan de acción derivado de las no conformidades presentadas en el subproceso		Implementar las acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora)	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Encargado de compras	Compras Gestión de la evaluación y mejora
Compras	Riesgos materializados		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de los riesgos	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección operativa	Compras

BORRADOR

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO GESTIÓN OPERATIVA **SUBPROCESO** ALMACEN E INVENTARIOS **TIPO DE PROCESO** MISIONAL

OBJETIVO DEL PROCESO	Establecer y ejecutar los métodos para el ingreso, manejo, egreso y control de los productos de la organización. Adicionalmente, mantener actualizados los inventarios para el correcto suministro de los productos.
ALCANCE	Inicia con el análisis de los requerimientos y la determinación de las estrategias y herramientas necesarias para la administración y manejo del almacén e inventarios y termina con la implementación de acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) que permitan el mejoramiento del subproceso.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Responsable de almacén e inventarios

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Dirección estratégica	Requerimientos para el control de los inventarios	PLANIFICAR	Analizar los requerimientos y determinar las estrategias y herramientas necesarias para la administración y el manejo de los inventarios	Plan de acción táctico	Dirección operativa	Almacén e inventarios
Almacén e inventarios	Plan de acción táctico Registros de los inventarios		Analizar el comportamiento y consumo de los productos del almacén para gestionar pedidos Analizar los elementos de mayor rotación y priorizar las necesidades para gestionar pedidos	Actualizar o modificar el plan de acción táctico	Responsable de almacén e inventarios	Almacén e inventarios
			Determinar los stocks mínimos requeridos para los productos para gestionar requisiciones			
Almacén e inventarios	Plan de acción táctico		Planificar la logística de entrada y salida de productos (incluye reintegros)	Planificación de la logística	Dirección operativa	Almacén e inventarios
			Establecer estrategias para los productos deteriorados u obsoletos	Planificar el egreso de productos deteriorados u obsoletos		
Direccionamiento estratégico	Análisis del riesgo		Definir los riesgos potenciales del subproceso	Lista de riesgos potenciales del subproceso	Dirección operativa	Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Almacén e inventarios	Elementos de mayor rotación Stocks mínimos	HACER	Elaborar pedidos y/o requisiciones para el aprovisionamiento de productos de mayor rotación y/o para contar con existencias mínimas	Solicitudes de pedido Requisiciones	Responsable de almacén e inventarios	Compras
Compras Facturación y cobranza	Solicitud de ingreso de productos al almacén Orden de compra con su respectiva factura		Recepción del producto y verificación del mismo Efectuar el ingreso de productos contra factura alimentando la información al sistema	Aceptación o rechazo; ingreso de los productos al almacén o reporte de no conformidad, respectivamente	Responsable de almacén e inventarios	Almacén e inventarios Gestión de la calidad

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Ventas Proyectos	Solicitud de ingreso de productos al almacén debido a devoluciones Orden de venta	Recepción del producto y verificación del mismo Efectuar el reintegro de productos contra orden de venta alimentando la información al sistema	Registro de entradas al almacén		
Compras Ventas Proyectos	Entrada de productos al almacén (incluyendo devoluciones)	Clasificar y organizar los productos recibidos Registrar movimiento de entrada del producto	Productos clasificados y organizados Registros sobre el movimiento de los productos	Responsable de almacén e inventarios	Almacén e inventarios
Ventas Proyectos	Solicitud de salida de productos del almacén	Validar y aprobar solicitudes Efectuar la salida de productos Registrar movimiento de salida del producto	Solicitud de salida productos validado y aprobado Salida de productos Registro de salidas del almacén	Responsable de almacén e inventarios	Ventas Proyectos
Ventas Proyectos		Verificar que las cantidades, características, entre otros, de los productos solicitados sea la correcta	Cantidades, características, entre otros, del producto verificado	Responsable de almacén e inventarios	Ventas Proyectos
Almacén e inventarios	Detección de productos deteriorados u obsoletos	Identificar productos deteriorados u obsoletos Registrar movimiento de salida del producto	Disposición final de productos deteriorados u obsoletos Registros sobre el movimiento de los productos	Responsable de almacén e inventarios	Almacén e inventarios

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Almacén e inventarios	Verificar cantidad de producto	**VERIFICAR** Realizar el conteo físico de productos	Elaboración del informe mensual del inventario Actualizar o modificar el plan de acción táctico	Responsable de almacén e inventarios	Almacén e inventarios
Almacén e inventarios	Verificar la infraestructura y la zona donde se almacenan los productos	Revisar la infraestructura y las zonas de almacenamiento de los productos	Infraestructura y zonas de almacenamiento verificadas Actualizar o modificar el plan de acción táctico	Responsable de almacén e inventarios	Almacén e inventarios
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores	Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Almacén e inventarios Gestión de la evaluación y mejora

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la calidad	Mapa de riesgos		Analizar los riesgos potenciales del subproceso	Mapa de riesgos analizado y actualizado	Responsable de almacén e inventarios	Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección operativa	Almacén e inventarios Gestión de la evaluación y mejora
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Plan de acción derivado de las no conformidades presentadas en el subproceso		Implementar las acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora)	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Responsable de almacén e inventarios	Almacén e inventarios Gestión de la evaluación y mejora
Almacén e inventarios	No coincide el inventario físico con el contable		Utilizar la información de la trazabilidad para llegar a la persona que autorizo o no registro la entrada o salida de productos e implementar cualquier acción necesaria	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección operativa	Almacén e inventarios
Almacén e inventarios	Infraestructura o zonas de almacenamiento deteriorados, gastados, dañados o inservibles		Implementar cualquier acción necesaria para garantizar que la infraestructura y/o las zonas de almacenamiento son seguras para su uso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección operativa	Almacén e inventarios
Almacén e inventarios	Riesgos materializados		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de los riesgos	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección operativa	Almacén e inventarios

BORRADOR

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO GESTIÓN OPERATIVA **SUBPROCESO** VENTAS INTERNAS Y EXTERNAS **TIPO DE PROCESO** MISIONAL

OBJETIVO DEL PROCESO	Establecer y desarrollar las actividades necesarias que aseguren las ventas efectivas en la organización. Ofrecer el portafolio de servicios y productos para aumentar la participación de la empresa en el mercado e implementar estrategias que permitan identificar clientes potenciales y fidelizar a los actuales.
ALCANCE	Inicia con la búsqueda de clientes potenciales, continua con su prospección e identificación de necesidad y termina con la implementación de acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) que permitan el mejoramiento del subproceso.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Unidades de ventas internas y externas

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Ventas internas y externas	Listado de empresas del sector automotriz, aeroespacial, manufacturero, entre otras	PLANIFICAR	Búsqueda de clientes potenciales Definir portafolio de servicios y productos	Lista de clientes potenciales Portafolio de productos y servicios	Unidad de ventas internas y externas	Ventas internas y externas
Ventas internas y externas	Clientes potenciales Portafolio de productos y servicios Políticas y directrices		Planificación de ventas Plan de visitas a clientes Diseñar el programa de promoción de productos y servicios Definir estrategias para la comercialización de productos y servicios Establecer la metodología para identificar necesidades y oportunidades de los clientes	Estrategia de ventas Plan de medios	Unidad de ventas internas y externas	Ventas internas y externas
Ventas internas y externas	Lista de clientes potenciales Estrategia de ventas		Prospección de clientes potenciales	Generar o actualizar base de datos de prospectos	Unidad de ventas internas y externas	Ventas internas y externas
Ventas internas y externas	Plan de medios		Planear actividades y definir plataformas para promocionar los productos y/o servicios que comercializa la organización a nivel regional	Cronograma de eventos Plataformas para la promoción de productos y/o servicios establecidas	Unidad de ventas internas y externas	Ventas internas y externas
Direccionamiento estratégico	Plan estratégico institucional		Planificar las acciones del subproceso y estrategias comerciales dirigidas a cumplir con el objetivo del mismo y los resultados esperados en el plan estratégico	Políticas y directrices Planes de acción	Dirección operativa	Ventas internas y externas
Ventas internas y externas	Estrategia de ventas Entrega de productos		Definir los métodos y criterios para la entrega de los productos o servicios	Política de entrega de productos o servicios	Dirección operativa	Ventas internas y externas
Direccionamiento estratégico	Análisis del riesgo		Definir los riesgos potenciales del subproceso	Lista de riesgos potenciales del subproceso	Dirección operativa	Gestión de la calidad

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Ventas internas y externas	Base de datos de prospectos Planes de acción	HACER	Seguimiento a prospectos; llevar a cabo estrategias encaminadas para la fidelización de los clientes (promociones, descuentos, incentivos, entre otros)	Fidelización de prospectos	Unidad de ventas internas y externas	Ventas internas y externas
Cliente Ventas internas y externas	Solicitudes del cliente Estrategia de ventas Portafolio de productos y servicios		Identificar necesidades del cliente. Si es necesario, concretar cita Elaborar cotización acorde con la solicitud realizada por el cliente, teniendo en cuenta sus necesidades, el portafolio de productos y servicios y su disponibilidad	Cotización	Unidad de ventas internas y externas	Cliente
				Solicitud de pedido		Almacén e inventarios
				Requisiciones		Compras
Cliente	Cotización aceptada por el cliente		Verificar los requerimientos especificados por el cliente	Orden de venta	Unidad de ventas internas	Ventas internas y externas
Ventas internas y externas	Orden de venta		Comunicar pedidos a almacén para la liberación de productos o comunicar requisición a compras para la adquisición de productos o servicios Comunicar pedido a proyectos en caso de que se trate de un servicio que puede realizar la organización	Pedidos valorados y comunicados a almacén, compras o proyectos, según corresponda	Unidad de ventas internas	Almacén e inventarios Compras Proyectos
Ventas internas y externas	Requerimientos para la entrega del producto o servicio		Determinar tiempo y lugar de entrega del producto o servicio	Orden de despacho de productos Embalaje de productos Salida de productos de la organización	Unidad de ventas internas	Ventas externas
			Determinar los requerimientos del cliente para el embalaje de los productos			
Ventas internas	Salida de productos de la organización		Verificar condición del producto Verificar cantidades, características, entre otros, del producto solicitado	Aceptación o rechazo; entrega de productos o reporte de no conformidad, respectivamente	Unidad de ventas internas	Cliente Gestión de la calidad
Ventas externas	Entrega de productos		Obtener firma de quien recibe los productos	Nota de remisión	Unidad de ventas externas	Ventas internas y externas Gestión administrativa
Ventas externas	Actividades posteriores a la entrega		Asesoría para la instalación y puesta en marcha de productos	Asesoría brindada	Unidad de ventas externas	Cliente

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Ventas internas			Hacer valida la garantía en el caso de que el producto entregado o el servicio provisto no sean adecuados para su uso	Garantías utilizadas	Unidad de ventas internas	Cliente Ventas internas y externas
Ventas internas y externas	Orden de venta		Preparar evidencias de carácter contable de las ventas realizadas a los clientes	Evidencias de carácter contable para generar ventas causadas y contabilizadas	Unidad de ventas externas	Gestión contable
Ventas internas y externas	Lineamientos para el control de la información documentada generada en el subproceso		Preparar y entregar la información relacionada con el subproceso utilizando los medios destinados para ello	Información documentada preparada y entregada	Unidad de ventas externas	Gestión documental

Proveedor	**Entradas**	**Actividades**		**Salidas**	**Responsable**	**Clientes**
Ventas internas y externas	Control de los cambios	**VERIFICAR**	Revisar los cambios para la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurar la continuidad en la conformidad con los requisitos especificados por el cliente	Evidencias que describan la revisión de los cambios	Dirección operativa	Ventas internas y externas
Ventas internas y externas	Liberación de productos		Asegurar que se han llevado a cabo las disposiciones planificadas para la verificación de productos (que cumplan con los requisitos especificados por el cliente)	Evidencias de la conformidad con los criterios de aceptación	Dirección operativa	Ventas internas y externas
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores		Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Ventas internas y externas Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de la calidad	Mapa de riesgos		Analizar los riesgos potenciales del subproceso	Mapa de riesgos analizado y actualizado	Unidad de ventas externas	Gestión de la calidad

Proveedor	**Entradas**	**Actividades**		**Salidas**	**Responsable**	**Clientes**
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso	**ACTUAR**	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección operativa	Ventas internas y externas Gestión de la evaluación y mejora

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Plan de acción derivado de las no conformidades presentadas en el subproceso		Implementar las acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora)	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Unidad de ventas internas y externas	Ventas internas y externas Gestión de la evaluación y mejora
Ventas internas y externas	Cambios no controlados		Controlar los cambios para la prestación del servicio mediante la implementación de cualquier acción necesario	Evidencias que describa el grado de control de las acciones implementadas	Dirección operativa	Ventas internas y externas
Ventas internas y externas	Productos no adecuados para su uso liberados		Utilizar la información de la trazabilidad para llegar a la persona que autorizo la liberación e implementar cualquier acción necesaria	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección operativa	Ventas internas y externas
Ventas internas y externas	Riesgos materializados		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de los riesgos	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección operativa	Ventas internas y externas

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO GESTIÓN OPERATIVA **SUBPROCESO** PROYECTOS **TIPO DE PROCESO** MISIONAL

OBJETIVO DEL PROCESO	Desarrollar las actividades requeridas (diseño, implementación, evaluación, puesta en marcha, entre otras) para el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, dentro del tiempo establecido, con los recursos requeridos y la calidad esperada.
ALCANCE	Inicia con la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, continua con la planeación, programación y ejecución del proyecto y finaliza con la implementación de acciones que eliminen o mitiguen las causas de los riesgos materializados.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Dirección de desarrollo de proyectos

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Cliente	Necesidad del cliente	PLANIFICAR	Identificar las necesidades y expectativas del cliente para determinar el tipo de proyecto a ejecutar (instalación, desarrollo, limpieza, etc.)	Información recolectada Estudio de factibilidad	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos
Proyectos	Información recolectada Estudio de factibilidad		Preparar proyecto preliminar de acuerdo a las necesidades y expectativas detectadas Definir alcance, entregables y criterios de aceptación	Proyecto preliminar elaborado Alcance, entregables y criterios de aceptación definidos	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos
Proyectos	Proyecto preliminar		Realizar la presentación del proyecto preliminar a los actores e interesados	Proyecto aprobado	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos
Proyectos	Proyecto aprobado		Elaborar el contrato entre ambas partes Conformar plan de gestión del proyecto Definir cronograma Definir metodología técnica requerida	Contrato elaborado Plan de gestión del proyecto conformado Cronograma definido Metodología técnica definida	Dirección de desarrollo de proyectos	Gestión legal y jurídica Proyectos
Proyectos	Necesidades de recursos Requerimientos específicos		Identificar equipo de trabajo requerido Identificar productos y servicios requeridos para ejecutar el proyecto Definir plan de comunicaciones	Solicitud de equipo de trabajo Solicitud de adquisición de servicios y/o productos Plan de comunicaciones definido	Dirección de desarrollo de proyectos	Gestión de talento humano Compras Almacén e inventarios Proyectos
Direccionamiento estratégico	Análisis del riesgo		Definir los riesgos potenciales asociados con el proyecto a desarrollar	Lista de riesgos potenciales asociados al proyecto	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos Gestión de la calidad
Gestión de talento humano Compras	Necesidades de recursos cubiertas Contrato legalizado		Gestionar la ejecución del proyecto	Ejecución de contrato	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Almacén e inventarios Comunicación institucional Gestión legal y jurídica						

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Proyectos	Contrato legalizado Cronograma de actividades	HACER	Ejecutar las actividades del cronograma para cumplir con lo estipulado en el contrato	Informes de actividades Informes de avance y cumplimiento	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos Cliente
Proyectos	Riesgos no contemplados		Identificar nuevos riesgos durante el desarrollo del proyecto	Lista de riesgos asociados al proyecto actualizado	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos Gestión de la calidad
Cliente	Solicitudes de cambios por parte del cliente		Control de cambios del proyecto	Aprobar o rechazar la solicitud; reformular todos los documentos implicados si es procedente Registrar los cambios	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos Gestión administrativa
Proyectos	Información contable		Preparar evidencias de carácter contable de los gastos realizados durante el desarrollo del proyecto	Registrar gastos Evidencias de carácter contable para generar gastos causados y contabilizados	Dirección de desarrollo de proyectos	Gestión contable
Proyectos	Plan de comunicaciones		Ejecutar plan de comunicaciones	Transmitir la información utilizando las herramientas y medios destinados para ello	Dirección de desarrollo de proyectos	Cliente Proyectos Procesos operativos
Proyectos	Informes de avance y cumplimiento Registro de los cambios		Llevar el registro documental del proyecto	Expediente del proyecto	Dirección de desarrollo de proyectos	Cliente Proyectos Gestión documental
Proyectos	Finalización del proyecto		Entregar los productos asociados al proyecto Puesta en marcha del proyecto	Entrega de productos Actas de entrega de producto Documento con especificaciones técnicas para la operación del producto Informe final del proyecto	Dirección de desarrollo de proyectos	Cliente Proyectos

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Proyectos	Cierre del proyecto		Ejecutar el cierre del proyecto (implica el cierre del contrato con el cliente, con los proveedores, así como el cierre financiero y administrativo)	Acta de cierre del proyecto	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Proyectos	Contratos	VERIFICAR	Evaluar el contenido del contrato y determinar mejoras o anomalías en el mismo	Correcciones u oportunidades de mejora	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos
Proyectos	Informes de avance y cumplimiento del proyecto		Llevar a cabo el seguimiento a la ejecución de los planes y las actividades durante el desarrollo del proyecto	Informes de seguimiento	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos
Proyectos	Actas de entrega de producto Acta de cierre del proyecto Informe final del proyecto		Realizar la evaluación de impacto del proyecto Verificar el cumplimiento de las actividades en sus plazos establecidos	Informe de evaluación de impacto Informe de gestión del proceso	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores		Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Proyectos Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de la calidad	Mapa de riesgos		Analizar y evaluar los riesgos del proceso	Mapa de riesgos actualizado	Dirección de desarrollo de proyectos	Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección operativa	Proyectos Gestión de la evaluación y mejora
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Plan de acción derivado de las no conformidades presentadas en el subproceso		Implementar las acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora)	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos Gestión de la evaluación y mejora
Proyectos	Cambios no controlados		Controlar los cambios para la prestación del servicio mediante la implementación de cualquier acción necesario	Evidencias que describa el grado de control de las acciones implementadas	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Proyectos	Productos no adecuados para su uso liberados		Utilizar la información de la trazabilidad para llegar a la persona que autorizo la liberación e implementar cualquier acción necesaria	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos
Proyectos	Riesgos materializados		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de los riesgos	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección de desarrollo de proyectos	Proyectos

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO **GESTIÓN ADMINISTRATIVA** **TIPO DE PROCESO** **APOYO**

OBJETIVO DEL PROCESO	Gestionar las solicitudes de todos los procesos; asegurarse de que las demás áreas cuentan con los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, entre otros, necesarios para el desarrollo de sus actividades, y; gestionar las actividades de mantenimiento de la infraestructura (equipos, máquinas, herramientas, recursos de transporte, tecnologías de la información y comunicación e instalaciones).
ALCANCE	Inicia con la definición del plan de acción del proceso, continua con la identificación de necesidades (humanos, físicos, financieros, tecnológicos, entre otros) requeridas por los demás procesos, y finaliza con el análisis de la información generada después de ejecutar las actividades para identificar no conformidades u oportunidades de mejora con la finalidad de implementar acciones que permitan mejorar el desempeño y la eficacia del proceso.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Dirección de administración y finanzas

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Directrices, lineamientos y políticas organizacionales	PLANIFICAR	Elaboración del plan de acción	Plan de acción formulado	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Información sobre los ingresos y gastos del periodo anterior Proyecciones para planes, programas y proyectos		Determinar presupuesto mensual o anual para cada proceso	Presupuestos para cada proceso identificados	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
Todos los procesos	Necesidades de insumos y artículos de oficina		Establecer la metodología para realizar la adquisición de insumos y artículos de oficina	Plan de adquisiciones	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa
			Elaborar la metodología para realizar la adquisición de insumos y artículos de oficina de la siguiente vigencia			
Todos los procesos	Necesidades de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos		Identificar los recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para la gestión de cada proceso	Recursos necesarios para la operación de los procesos identificados	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa Todos los procesos
Gestión administrativa Todos los procesos	Estado de los equipos, máquinas, herramientas, recursos de transporte, las tecnologías de la información y comunicación y la infraestructura		Establecer la periodicidad del mantenimiento a los equipos, máquinas, herramientas, recursos de transporte, las tecnologías de la información y comunicación y la infraestructura de la organización	Plan de mantenimiento	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Todos los procesos	Necesidades de recursos: Recursos de transporte Tecnologías de la información y comunicación Equipos, máquinas y herramientas Insumos y suministros de oficina	HACER	Solicitar recursos de transporte conforme a las necesidades del proceso Solicitar tecnologías de la información y comunicación conforme a las necesidades del proceso Solicitar equipos, máquinas y herramientas conforme a las necesidades del proceso Solicitar insumos y suministros de oficina conforme a las necesidades del proceso	Solicitudes elaboradas	Todo el personal	Gestión administrativa
Todos los procesos	Solicitudes de insumos y artículos de oficina Solicitudes de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos		Verificación y autorización de las solicitudes	Disponibilidad presupuestal Solicitudes despachadas Acta de aprobación de la solicitud	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Disponibilidad presupuestal		Elaborar certificado de disponibilidad presupuestal	Emisión del certificado de disponibilidad presupuestal	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
Gestión administrativa	Plan de adquisiciones		Realizar la adquisición de insumos y artículos de oficina	Insumos y artículos de oficina adquiridos	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
Todos los procesos	Novedades, remuneración y prestaciones (vacaciones, incapacidades, licencias, horas extras, convenios, etc.)		Gestionar las actividades de nómina (pagos, liquidaciones, compensaciones, etc.), así como las prestaciones	Acto administrativo; novedades, remuneración, prestaciones, liquidación, compensación, entre otros, según corresponda Registros procedentes	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano Todos los procesos
Todos los procesos	Necesidades de mantenimiento		Analizar las necesidades de mantenimiento	Plan de mantenimiento ejecutado (realizar o solicitar mantenimiento)	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
Ventas internas y externas Compras	Orden de venta Orden de compra		Registrar en el libro de ventas las órdenes de compra del cliente con sus respectivas notas de remisión Registrar en el libro de compras las órdenes de venta del proveedor con sus respectivas facturas	Órdenes de compra del cliente y órdenes de venta del proveedor ordenados y clasificados Libros de ventas y compras al día y organizados	Grupo de gestión administrativa	Ventas internas y externas Compras Gestión administrativa
Compras	Pagos al proveedor externo o contratista		Efectuar el pago a las cuentas por pagar	Pagos efectuados mediante cheques o transferencias electrónicas Registros de las actividades bancarias ejecutadas	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa Facturación y cobranza

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión contable	Calendario de obligaciones tributarias		Preparar y enviar toda la información de carácter tributario para realizar las declaraciones y pago de impuestos	Envió de información tributaria	Dirección de administración y finanzas	Gestión contable

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión documental	Pago a proveedores externos o contratistas Pago de nómina	VERIFICAR	Verificar que el pago a proveedores externos o contratistas se haya realizado de forma correcta Verificar que el pago de nómina se haya realizado de forma correcta	Aplicación de los pagos verificado No conformidades y oportunidades de mejora identificados	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa
Gestión documental	Obligaciones tributarias		Asegurar que el pago de las obligaciones tributarias lo esté realizando la gestión contable en conformidad con los plazos establecidos	Verificación del pago de las obligaciones tributarias ejecutado No conformidades y oportunidades de mejora identificados	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Planes de acción, plan de adquisiciones, plan de mantenimiento y disponibilidad presupuestaria		Analizar y evaluar el plan de adquisiciones y el plan de mantenimiento Asegurar la disponibilidad presupuestaria Verificar que los planes de acción hayan sido eficaces	No conformidades y oportunidades de mejora identificados	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores		Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Gestión administrativa Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de la calidad	Mapa de riesgos		Analizar los riesgos potenciales del subproceso	Mapa de riesgos analizado y actualizado	Dirección de administración y finanzas	Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso, Eventos de riesgo	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa Gestión de la evaluación y mejora

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Gestión administrativa	Incidencias durante la organización y clasificación de las órdenes de venta y compra		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de las incidencias	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa
Gestión administrativa	No conformidades y oportunidades de mejora		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de las no conformidades o para incorporar las oportunidades de mejora	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa Gestión de la calidad

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA **SUBPROCESO** GESTIÓN DOCUMENTAL **TIPO DE PROCESO** APOYO

OBJETIVO DEL PROCESO	Planear, elaborar, actualizar, organizar y controlar la información documentada producida y recibida en virtud de las funciones desarrolladas por la organización desde su origen hasta su disposición final; garantizar su preservación y facilitar su acceso y consulta para dar cumplimiento a las políticas y normas que se han establecido o adoptado al interior de la organización.
ALCANCE	Inicia con la definición de las políticas y lineamientos para la gestión documental, continua con la elaboración, modificación o actualización de la información documentada y termina con la aplicación de medidas de preservación, control y consulta de los documentos hasta que se requiera su disposición final.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Dirección de administración y finanzas

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Directrices para la gestión documental Normatividad aplicable al proceso	PLANIFICAR	Definir las estrategias, lineamientos y políticas relacionadas con la gestión documental	Políticas y lineamientos para la gestión documental	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental
			Definición de herramientas archivísticas (tablas de retención documental, lista maestra de documentos, tabla de control de accesos, entre otras)	Herramientas archivísticas elaboradas	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
			Establecer las actividades necesarias para la implementación de las políticas y lineamientos para la gestión documental	Programa de gestión documenta	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
Gestión documental	Información documentada (interna o externa)		Planificar el control de los documentos mediante criterios bien definidos (series, subseries, tipos documentales y otras herramientas archivísticas)	Metodología para el control de documentos	Líder gestión administrativa	Gestión administrativa Gestión documental
Direccionamiento estratégico	Análisis del riesgo		Definir los riesgos potenciales del proceso	Lista de riesgos potenciales del subproceso	Dirección de administración y finanzas	Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Clientes y proveedores externos Todos los procesos	Metodología para el control de documentos	HACER	Controlar los documentos mediante las herramientas archivísticas apropiadas	Control de la información documentada utilizando herramientas archivísticas	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental
Todos los procesos	Solicitudes de elaboración, modificación o actualización de documentos		Elaboración, modificación o actualización de la información documentada	Información documentada elaborada, modificada o actualizada Evidencias de revisión y aprobación	Todo el personal	Gestión documental

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión documental	Disposición final de documentos		Según corresponda; llevar a cabo la conservación total, la selección, la digitalización o la eliminación de los documentos	Documentos o archivos dispuestos Transferencia documental	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental
Gestión documental	Documentos dispuestos (conservación, selección o digitalización)		Realizar la organización y clasificación de los documentos	Documentos o archivos conservados, controlados y archivados	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental
Gestión documental	Transferencia documental		Realizar las transferencias documentales	Documentos o archivos enviados al archivo central o al archivo histórico Registro de transferencias	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental
Todos los procesos	Solicitudes de consulta		Permitir la consulta o préstamo de documentos que reposan en el archivo de gestión, central o histórico	Registro de consultas y/o préstamos de documentos	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental
Todos los procesos	Solicitudes de asesoría		Brindar asesoría al personal en temas relacionados con la producción documental (ofrecer ayuda con la organización de la documentación que se genera durante el desarrollo de las actividades de cada uno de los procesos)	Documentos o archivos debidamente organizados	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión documental	Relevancia de los documentos conforme a los requisitos de la organización y las normas adoptadas	VERIFICAR	Realizar seguimiento a la relevancia de la información documentada que se utiliza en los procesos	Reporte sobre la información documentada que ya no es útil para su uso (información documentada obsoleta)	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental Gestión de la calidad
Gestión documental	Herramientas archivísticas		Realizar seguimiento a la aplicación de los instrumentos archivísticos	Aplicación de los instrumentos archivísticos verificado No conformidades y oportunidades de mejora identificados	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental
Gestión documental Todos los procesos	Normatividad aplicable Información documentada de los procesos		Realizar inspecciones periódicas a los procesos para verificar que se encuentran aplicando los documentos vigentes	No conformidades y oportunidades de mejora identificados	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores		Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Gestión documental Gestión de la evaluación y mejora

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la calidad	Mapa de riesgos		Analizar los riesgos potenciales del subproceso	Mapa de riesgos analizado y actualizado	Dirección de administración y finanzas	Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso, Eventos de riesgo	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental Gestión de la evaluación y mejora
Gestión documental	Información documentada obsoleta		Llevar a cabo la gestión para los documentos obsoletos Elaborar o actualizar la información documentada y asegurarse que esta contribuya al cumplimiento de las normas adoptadas	Información documentada elaborada o actualizada	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental Gestión de la calidad Todos los procesos
Gestión documental	No conformidades y oportunidades de mejora		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de las no conformidades o para incorporar las oportunidades de mejora	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección de administración y finanzas	Gestión documental Gestión de la calidad

BORRADOR

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA **SUBPROCESO** GESTIÓN DE TALENTO HUMANO **TIPO DE PROCESO** APOYO

OBJETIVO DEL PROCESO	Administrar el talento humano de la organización con el fin de contribuir a la mejora de las competencias y el desarrollo integral del personal en materia laboral con el propósito de alcanzar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, así como para tener empleados íntegros y comprometidos.
ALCANCE	Inicia con la identificación de las necesidades de recurso humano que requiera la organización, continua con la selección, vinculación e inducción del personal que cumpla con los requerimientos del puesto y finaliza con la evaluación de su desempeño cuyo resultado indica si el colaborador es adecuado para la continuidad en el cargo o si se requiere tomar medidas disciplinarias.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Dirección de administración y finanzas

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Necesidades de reorganización o ajuste institucional	PLANIFICAR	Identificar las operaciones de las áreas organizacionales y proveer el recurso humano competente para alcanzar los resultados Determinar las necesidades de reinducción	Ajuste o restructura organizacional identificado Necesidades de recurso humano Necesidades de reinducción	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa
Todos los procesos	Necesidades de recurso humano		Determinar perfiles idóneos para los cargos y las funciones específicas de cada puesto	Descripciones de puestos	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
Todos los procesos	Necesidades de formación y capacitación Descripciones de puestos		Formular programa anual de formación y capacitación de acuerdo a las necesidades de los puestos y las carencias del personal	Plan anual de formación y capacitación Necesidades de recursos	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano
Gestión de talento humano	Ingreso de nuevo personal		Determinar las necesidades de inducción	Necesidades de inducción	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano
Gestión de talento humano	Evaluación de desempeño del personal		Establecer el método y los criterios para la evaluación del personal	Metodología para la evaluación del personal	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano
Direccionamiento estratégico Todos los procesos	Políticas organizacionales Necesidades del personal		Identificar y analizar los factores que afectan el bienestar y la ejecución de actividades	Metodología para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano
			Identificar y analizar los factores que generan riesgo para la seguridad y salud del personal			

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Ajuste o restructura organizacional	HACER	Gestionar la reubicación del personal Implementar actividades de reinducción	Registros de reubicación Registros de reinducción	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano
Todos los procesos	Necesidades de recurso humano		Gestionar la incorporación de personal	Acto administrativo; selección, evaluación y vinculación	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
	Hojas de vida de aspirantes Descripciones de puestos		del personal idóneo para el puesto vacante Registros de contratación (valoración psicológica, exámenes médicos y de conocimiento, etc.)		
Gestión de talento humano	Nuevo colaborador; necesidad de afiliación e inducción	Realizar afiliación al seguro social Implementar actividades de inducción	Afiliación al seguro social ejecutado Registros de inducción	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano Partes interesadas
Gestión de talento humano	Plan anual de formación y capacitación Hojas de vida de aspirantes Descripciones de puestos	Ejecutar programas de formación y capacitación; si es necesario, actualizar el plan para cubrir las carencias del colaborador	Personal competente y comprometido con la organización Resultados de evaluación de los colaboradores al respecto del programa de formación y capacitación Evaluación del programa de formación y capacitación Constancia de aprobación Certificado de asistencia	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano Partes interesadas
Gestión de talento humano	Metodología para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos	Realizar la evaluación del ambiente para la operación de los procesos	Factores y riesgos que pueden afectar el desarrollo de las actividades detectados Plan de acción para eliminar o minimizar los factores y riesgos	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano
Gestión de talento humano	Entrenamientos, cursos, constancias y certificaciones que reciban los colaboradores	Elaborar o actualizar expediente del colaborador	Expediente del colaborador elaborado o actualizado	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano
Gestión de talento humano	Metodología para la evaluación del personal	Realizar evaluación de desempeño del personal	Resultados de la evaluación de desempeño del personal	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano Gestión administrativa
Gestión de talento humano	Resultados de la evaluación de desempeño del personal	Gestionar medidas disciplinarias Gestionar la desvinculación del colaborador	Acto administrativo; medidas disciplinarias o trámites para desvincular y dar de baja al colaborador	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano Partes interesadas

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
				Registros de medidas disciplinarias o trámites para desvincular o dar de baja al personal		

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores	VERIFICAR	Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Gestión de talento humano Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de talento humano	Planes de acción, informes, evaluaciones, resultados, registros, entre otros, generados por el proceso		Analizar y evaluar el plan anual de formación y capacitación Analizar y evaluar la eficacia de los programas de formación y capacitación Analizar y evaluar instrumentos para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos Verificar que los planes de acción hayan sido eficaces	No conformidades y oportunidades de mejora identificados	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso, Eventos de riesgo	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de talento humano	No conformidades y oportunidades de mejora		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de las no conformidades o para incorporar las oportunidades de mejora	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección de administración y finanzas	Gestión de talento humano Gestión de la calidad

BORRADOR

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA **SUBPROCESO** ATENCIÓN AL CLIENTE **TIPO DE PROCESO** APOYO

OBJETIVO DEL PROCESO	Atender las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias de los clientes en el menor tiempo posible y con la calidad requerida, a través de los diferentes canales de atención dispuestos por la organización y establecer métodos que permitan obtener su percepción con la finalidad de aprovechar esa información para establecer los tratamientos correspondientes al interior de la empresa.
ALCANCE	Inicia con la definición de los canales de comunicación para ofrecer la atención al cliente, continua con la recepción de sus quejas, reclamos, peticiones y/o sugerencias, y finaliza con la resolución de la situación y la aplicación de encuestas para determinar su grado de satisfacción al respecto de la atención y respuesta brindada.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Dirección de administración y finanzas

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Estrategia organizacional	PLANIFICAR	Definir los canales de comunicación para brindar la atención al cliente	Necesidades de recursos tecnológicos	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa
Direccionamiento estratégico	Directrices para la atención al cliente Normatividad aplicable al subproceso		Definir las estrategias, lineamientos y políticas relacionadas con la atención al cliente	Política y lineamientos de atención al cliente	Dirección de administración y finanzas	Atención al cliente Todos los procesos
Atención al cliente	Política y lineamientos de atención al cliente		Determinar métodos que permitan la identificación, organización y clasificación de las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias de los clientes	Protocolos de atención al cliente, incluyendo la atención a quejas, reclamos, peticiones y sugerencias	Dirección de administración y finanzas	Atención al cliente
Atención al cliente	Quejas, reclamos, peticiones y sugerencias		Establecer actividades en respuesta a las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias hechas por los clientes	Metodología para responder a las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias	Dirección de administración y finanzas	Todos los procesos
Atención al cliente	Resolución de las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias		Establecer estrategias que permitan la percepción del cliente al respecto de la atención recibido	Encuesta al cliente sobre la resolución de sus quejas, reclamos, peticiones y sugerencias	Dirección de administración y finanzas	Atención al cliente
Direccionamiento estratégico	Análisis del riesgo		Definir los riesgos potenciales del subproceso	Lista de riesgos potenciales del subproceso	Dirección de administración y finanzas	Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Clientes u otras partes interesadas	Quejas, reclamos, peticiones y sugerencias	HACER	Brindar la atención a requerida a los clientes a través de los canales de comunicación destinados para ello (teléfono, correo electrónico, presencial)	Registro de atención al cliente	Unidad de ventas internas y externas	Atención al cliente

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
			Identificar, redactar, organizar y clasificar las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias	Quejas, reclamos, peticiones y sugerencias identificadas, redactadas, organizadas y clasificadas	Unidad de ventas internas y externas	Atención al cliente
			Hacer llegar las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias a los procesos correspondientes para que formulen una respuesta	Respuesta a las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias dentro del plazo requerido	Unidad de ventas internas y externas	Clientes u otras partes interesadas
Atención al cliente	Percepción del cliente al respecto de la atención brindada		Aplicar encuesta al cliente sobre la resolución a sus quejas, reclamos, peticiones y sugerencias	Registro de aplicación de la encuesta Resultados de la encuesta Informe consolidado de resultados	Unidad de ventas internas y externas	Atención al cliente Todos los procesos

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Atención al cliente	Resultados de la encuesta Informe consolidado de resultados	VERIFICAR	Analizar y evaluar los resultados de las encuestas y el informe consolidado de resultados Si es conveniente, comparar e interpretar los resultados del periodo con los resultados de periodos anteriores	No conformidades y oportunidades de mejora identificados	Dirección de administración y finanzas	Atención al cliente Todos los procesos
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores		Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Atención al cliente Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de la calidad	Mapa de riesgos		Analizar los riesgos potenciales del subproceso	Mapa de riesgos analizado y actualizado	Dirección de administración y finanzas	Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso, Eventos de riesgo	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección de administración y finanzas	Atención al cliente Gestión de la evaluación y mejora

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Atención al cliente	Incidencias durante la identificación, redacción, organización o clasificación de las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de las incidencias	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección de administración y finanzas	Atención al cliente Gestión administrativa
Atención al cliente	No conformidades y oportunidades de mejora		Ejecutar tratamiento conforme al proceso que recibió resultados y retroalimentación. El tratamiento implica tomar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de las no conformidades o para incorporar las oportunidades de mejora	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Todo el personal	Atención al cliente Todos los procesos Gestión de la evaluación y mejora

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA **SUBPROCESO** FACTURACIÓN Y COBRANZA **TIPO DE PROCESO** APOYO

OBJETIVO DEL PROCESO	Realizar las actividades de facturación por los productos y/o servicios adquiridos o entregados, y llevar a cabo la cobranza para los productos entregados o los servicios provistos.
ALCANCE	Inicia con la definición de las políticas y lineamientos para la facturación y cobranza, continua con la obtención y emisión de facturas, y finaliza con la conciliación entre los cobros / pagos con las facturas recibidas / emitidas para generar el estado de cuenta del cliente o proveedor externo.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Dirección de administración y finanzas

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Directrices para la facturación y cobranza Normatividad aplicable al proceso	PLANIFICAR	Definir las estrategias, lineamientos y políticas relacionadas con la facturación y cobranza	Políticas y lineamientos para para la facturación y cobranza	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza
Facturación y cobranza	Políticas y lineamientos para para la facturación y cobranza		Determinar métodos para la generación de facturas y la calendarización de actividades de cobro Definir estrategias de cobro apropiadas para la organización	Metodología para llevar a cabo la facturación y cobranza Estrategias de cobro establecidas: Cobro preventivo, directo, pre jurídico y jurídico	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza
Facturación y cobranza	Documentos soporte		Definir estrategias para recordar a los clientes y proveedores externos la entrega / emisión de facturas en los plazos acordados Definir estrategias para recordar a los clientes sus obligaciones de pago	Notificaciones de carácter específico	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza
Direccionamiento estratégico	Análisis del riesgo		Definir los riesgos potenciales del subproceso	Lista de riesgos potenciales del subproceso	Dirección de administración y finanzas	Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Gestión administrativa	Solicitud interna para el envió de facturas	HACER	Obtener las facturas de ingresos y egresos	Envió de facturas	Dirección de administración y finanzas	Gestión administrativa
Ventas Clientes y partes interesadas	Solicitudes internas o externas para la generación de las facturas de venta		Emitir facturas de venta	Emisión de facturas Registro de las facturas de venta emitidas	Dirección de administración y finanzas	Clientes y partes interesadas Facturación y cobranza
Facturación y cobranza	Metodología para llevar a cabo la facturación y cobranza		Realizar cobro de facturas a clientes	Registros de los cobros efectuados	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Facturación y cobranza	Cobro de facturas a clientes; cobro preventivo		Avisar al cliente o parte interesada la obligación de su pago Informar al cliente las opciones de pago	Acuerdos de pago	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza Clientes y partes interesadas
Facturación y cobranza	Cobro de facturas a clientes; cobro directo		Comunicar al cliente el estado de su deuda Informar al cliente las opciones de pago	Notificación de deuda Acuerdos de pago	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza Clientes y partes interesadas
Facturación y cobranza	Cobro de facturas a clientes; cobro pre jurídico		Aviso al cliente del estado de su deuda y generar reporte Informar al cliente las opciones de pago	Notificaciones de deuda Acuerdos de pago Reporte sobre posible cobro jurídico	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza Clientes y partes interesadas Gestión administrativa
Facturación y cobranza	Cobro de facturas a clientes; cobro jurídico		Verificar la cuantía y redactar la demanda Iniciar el proceso legal de cobranza	Notificaciones de deuda Suspensión de servicios	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza Clientes y partes interesadas Gestión administrativa Gestión legal y jurídica
				Proceso legal de cobranza iniciado	Asesor legal	
Clientes y proveedores externos	Cobros y pagos efectuados		Iniciar la conciliación entre cobros / pagos con las facturas recibidas / emitidas	Generar estado de cuenta del cliente o proveedor	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza Clientes y proveedores externos
				Rehabilitación de servicios, si es procedente		

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Facturación y cobranza	Facturación	VERIFICAR	Asegurar que las facturas de egresos e ingresos estén correctas	No conformidades y oportunidades de mejora identificados	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza
	Acuerdos de pago Notificaciones de deuda		(Cobro preventivo y directo) Realizar seguimiento a los acuerdos y obligaciones de pago			

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
	Reporte sobre posible cobro jurídico		(Cobro pre jurídico) Realizar seguimiento a la gestión del cobro			
	Proceso legal de cobranza iniciado		(Cobro jurídico) Verificar estado legal de la cobranza			
	Conciliación entre cobros / pagos con las facturas recibidas / emitidas		Asegurar que la conciliación de pagos y facturas se ha realizado de forma correcta			
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores		Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Facturación y cobranza Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de la calidad	Mapa de riesgos		Analizar los riesgos potenciales del subproceso	Mapa de riesgos analizado y actualizado	Dirección de administración y finanzas	Gestión de la calidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso, Eventos de riesgo	**ACTUAR**	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza Gestión de la evaluación y mejora
Facturación y cobranza	Incidencias durante la obtención y emisión de facturas, la conciliación de pagos y facturas o durante la entrega de las notificaciones de carácter específico		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de las incidencias	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza Gestión administrativa
Facturación y cobranza	No conformidades y oportunidades de mejora		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de las no conformidades o para incorporar las oportunidades de mejora	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección de administración y finanzas	Facturación y cobranza Gestión de la calidad

BORRADOR

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO **GESTIÓN TECNOLÓGICA (SUBCONTRATADO)** **TIPO DE PROCESO** **APOYO**

OBJETIVO DEL PROCESO	Asegurar la disponibilidad, actualización y optimización de todos los recursos informáticos de la organización; garantizar el efectivo apoyo tecnológico a las diferentes áreas de la empresa, y; promover la búsqueda continua de soluciones a través de la prestación de los servicios asociados, en apoyo al cumplimiento de las actividades de la organización y sus diferentes procesos.
ALCANCE	Aplica a todos los equipos informáticos que se utilizan para el desarrollo de las actividades de la organización. Inicia con la identificación de necesidades y/o requerimientos organizacionales y de los usuarios en materia tecnológica y/o de soporte y finaliza con el análisis de la información generada después de ejecutar las actividades para identificar no conformidades u oportunidades de mejora con la finalidad de elaborar un plan de acción para mejorar el desempeño y la eficacia de las tecnologías de la información de la organización.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Tecnologías de la información

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Estrategia organizacional	PLANIFICAR	Realizar diagnóstico de las tecnologías de la información disponibles en la organización Identificar las necesidades de tecnología requerida para la ejecución de actividades y el adecuado control de la información	Plan de acción formulado Recursos necesarios identificados	Asesor de sistemas de información	Gestión tecnológica
Direccionamiento estratégico	Directrices para la preservación de la información		Definir los mecanismos que permitan guardar la debida confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información Generar controles de seguridad que ayuden a proteger y salvaguardar la información y los sistemas que la almacenan y administran	Plan de seguridad Plan de conservación tecnológica Plan de reposición tecnológica	Asesor de sistemas de información	Gestión tecnológica Gestión administrativa
Gestión tecnológica	Plan de acción Acuerdos con la organización		Programación de mantenimiento preventivo a los equipos tecnológicos	Plan de mantenimiento preventivo	Asesor de sistemas de información	Todos los procesos Gestión tecnológica
			Programación de respaldos a los sistemas de información	Plan de respaldos a los sistemas de información	Asesor de sistemas de información	Gestión administrativa Gestión tecnológica
Gestión administrativa	Solicitud de servicios		Registrar solicitudes Calendarizar actividades	Cronograma de actividades para responder a las solicitudes de la organización	Asesor de sistemas de información	Gestión tecnológica

Proveedor	Entradas		Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Gestión tecnológica	Planes y cronograma de actividades para responder a las solicitudes de la organización	HACER	Llevar a cabo los mantenimientos y respaldos Mantener en óptimo funcionamiento los sistemas de conectividad	Buen funcionamiento de los sistemas de conectividad y los sistemas de información	Asesor de sistemas de información	Gestión administrativa

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
		Brindar soporte a los sistemas de información y hardware Brindar soporte a los usuarios de la organización Mantener actualizada la información y el estado de los recursos tecnológicos Ejecutar los mecanismos para asegurar la seguridad de la información y los sistemas que lo almacenan	Correcto funcionamiento de los equipos informáticos de la organización Respaldos de seguridad de los sistemas de información de la organización Soporte técnico Informes periódicos sobre el estado de los recursos informáticos Reportes de prestación de servicios y de seguimiento		
Gestión administrativa	Solicitudes urgentes o de alta prioridad	Instalación de nuevas tecnologías o sistemas de información	Nuevos equipos tecnológicos o nuevos programas computacionales Reportes de prestación de servicios y de seguimiento	Asesor de sistemas de información	Todos los procesos Gestión administrativa
		Buscar soluciones informáticas	Instalación de las soluciones informáticas Reportes de prestación de servicios y de seguimiento		
		Mantenimiento correctivo de hardware o software	Corrección de hardware o software Reportes de prestación de servicios y de seguimiento		
		Soporte a servidor o equipos de cómputo	Regresar a un estado funcional el servidor o los equipos de cómputo Recuperación de la información o de los sistemas de información Reportes de prestación de servicios y de seguimiento		
		Enlace de los equipos computacionales a la plataforma de sistemas Conectividad entre equipos computacionales	Red en buen funcionamiento Conexión de dispositivos y gestión de canales		

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
				Reportes de prestación de servicios y de seguimiento		
Gestión tecnológica	Requerimientos de hardware y software		Emitir recomendaciones y sugerencias para la preservación del hardware y software	Documento con recomendaciones y sugerencias de carácter tecnológico	Asesor de sistemas de información	Gestión administrativa

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores	VERIFICAR	Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Gestión tecnológica Gestión de la evaluación y mejora
Gestión tecnológica	Seguimiento a la integridad de los equipos tecnológicos (servidor, equipos de cómputo, módems, impresores, etc.)		Asegurar que los equipos tecnológicos se encuentran funcionando de forma adecuada después de haber realizado alguna actividad Elaborar informe de carácter tecnológico	Informe de carácter tecnológico	Asesor de sistemas de información	Gestión administrativa

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso, Eventos de riesgo	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección de administración y finanzas	Gestión tecnológica Gestión de la evaluación y mejora
Todos los procesos	Incidencias tecnológicas		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de las incidencias tecnológicas	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Asesor de sistemas de información	Gestión administrativa
Gestión tecnológica	Informe de carácter tecnológico Documento con recomendaciones y sugerencias de carácter tecnológico		Analizar información para identificar no conformidades u oportunidades de mejora	Plan de acción para mejorar el desempeño y la eficacia de las tecnologías de la información	Asesor de sistemas de información	Gestión administrativa

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO **GESTIÓN CONTABLE (SUBCONTRATADO)** **TIPO DE PROCESO** **APOYO**

OBJETIVO DEL PROCESO	Procesar la información de carácter contable para que sea comprensible, pertinente y confiable, de tal forma que contribuya a la planeación, organización y dirección de las actividades contables de la empresa.
ALCANCE	Aplica a todos los documentos de carácter contable que se generan durante el desarrollo de las actividades de la organización. Inicia con la definición de los lineamientos y políticas contables, continua con la gestión de la información contable para elaborar los estados financieros, informes, reportes contables, entre otros, y termina con el análisis de la información contable generada por los procesos para identificar no conformidades u oportunidades de mejora con la finalidad de elaborar un plan de acción que permita mejorar la gestión.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Contabilidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Estrategia organizacional Normatividad aplicable al proceso	PLANIFICAR	Establecer lineamientos y políticas contables	Lineamientos y políticas de competencia del proceso	Asesor contable	Gestión contable
Ventas Compras Proyectos	Documentos soporte de las transacciones realizadas Indicaciones y requerimientos de la organización		Revisar la información de los documentos soporte	Plan de acción formulados Registros y calendarios	Asesor contable	Gestión contable
Direccionamiento estratégico Gestión administrativa	Indicaciones y requerimientos de la organización Solicitud de información de clientes y proveedores externos		Definir permisos y restricciones de acuerdo a las indicaciones y requerimientos, y a las solicitudes de información	Permisos y restricciones establecidos a la información de carácter contable que puedan solicitar los clientes, proveedores externos u otras partes interesadas	Asesor contable	Gestión administrativa
Partes interesadas	Calendario tributario		Identificar las fechas para la presentación de la declaración de impuestos	Informe con fechas para presentar declaraciones de forma oportuna	Asesor contable	Gestión contable Gestión administrativa
Direccionamiento estratégico Gestión administrativa	Presentación de informe(s) financiero(s)		Definir las fechas para la presentación de estados financieros	Informe con fechas para la presentación de informes financieros	Asesor contable	Gestión contable Gestión administrativa
Direccionamiento estratégico Gestión administrativa	Cierre contable mensual y/o anual		Definir las fechas para la realización del cierre contable mensual y/o anual	Informe con fechas para la realización del cierre contable mensual y/o anual	Asesor contable	Gestión contable Gestión administrativa

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión administrativa	Soportes contables generados durante el desarrollo de las actividades de la organización	HACER	Realizar notas y comprobantes de los documentos soporte de carácter contable	Declaraciones tributarias entregadas Cierres contables elaborados	Asesor contable	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Solicitudes de la organización; declaraciones tributarias; informes financieros; cierres contables; entre otros		Elaborar declaraciones tributarias Elaborar estados financieros Realizar cierres contables mensuales o anuales Elaborar o actualizar los libros contables del año	Estados financieros elaborados y certificados Notas y comprobantes contables elaborados Libros contables elaborados Documento con recomendaciones y sugerencias de carácter contable	Asesor contable	Gestión administrativa

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores	VERIFICAR	Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Gestión contable Gestión de la evaluación y mejora
Gestión administrativa	Libros contables		Verificar que los libros contables cuenten con la información contable del mes / año Realizar ajustes necesarios	Comprobantes o libros contables actualizados	Asesor contable	Gestión administrativa
Gestión contable	Seguimiento a los documentos soporte que se hayan generado en el mes debido a la ejecución de actividades de la organización		Asegurar que todos los documentos soporte de carácter contable se encuentren disponibles para la elaboración de las declaraciones tributarias y los estados financieros, y para la realización de los cierres contables mensual y anual Elaborar informe de carácter contable	Informe de carácter contable	Asesor contable	Gestión administrativa

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso, Eventos de riesgo	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección de administración y finanzas	Gestión contable Gestión de la evaluación y mejora

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Todos los procesos	Incidencias contables	Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de las incidencias contables	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Asesor contable	Gestión administrativa
Gestión contable	Informe de carácter contable Documento con recomendaciones y sugerencias de carácter contable	Analizar información para identificar no conformidades u oportunidades de mejora	Plan de acción para mejorar la generación, clasificación y organización de la información contable	Asesor contable	Gestión administrativa

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO **GESTIÓN LEGAL Y JURÍDICA (SUBCONTRATADO)** **TIPO DE PROCESO** **APOYO**

OBJETIVO DEL PROCESO	Orientar, asistir, asesorar, defender y representar a la organización en asuntos jurídicos, velando de manera oportuna y eficaz por los intereses de la misma, en cumplimiento de la constitución política, la ley y la normatividad interna para darle seguridad legal y jurídica a las actividades que se desempeñan al interior de la empresa.
ALCANCE	Inicia con la identificación de la normatividad legal aplicable, continúa con la asesoría y representación jurídica a favor de la organización en caso de que se presenten procesos judiciales, y finaliza con el establecimiento de impugnaciones, apelaciones y acciones de repetición si el proceso judicial resulto procedente
RESPONSABLE DEL PROCESO	Asesoría legal y jurídica

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Estrategia organizacional Normatividad de la región	PLANIFICAR	Identificar y analizar el contexto normativo y legal aplicable a la organización en el desarrollo de sus actividades comerciales	Normatividad legal aplicable	Asesor legal	Gestión legal y jurídica
Direccionamiento estratégico	Estrategia organizacional Directrices, políticas y lineamientos de la organización		Elaborar plan de acción	Plan de acción formulado	Asesor legal	Gestión legal y jurídica
Gestión legal y jurídica	Normatividad legal aplicable					
Gestión legal y jurídica	Derechos de petición		Identificar, analizar y planificar la entrega oportuna de los derechos de petición	Conceptos jurídicos Asesoría legal	Asesor legal	Todos los procesos
Partes interesadas	Notificación de demandas, acciones de tutela, solicitudes de conciliación		Definir estrategias legales en defensa de la organización	Directrices jurídicas a seguir dentro de los procesos judiciales	Asesor legal	Gestión legal y jurídica
Gestión legal y jurídica Gestión administrativa	Plan de acción Acuerdos contractuales		Analizar los contratos del área de proyectos Analizar los convenios con proveedores externos y los contratos con los clientes del área de compras y ventas, respectivamente	Contratos y convenios analizados	Asesor legal	Proyectos Compras Ventas
Gestión legal y jurídica Gestión administrativa	Plan de acción Acuerdos contractuales		Analizar los contratos que se elaboran para la contratación de personal	Contratos analizados	Asesor legal	Gestión de talento humano

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión legal y jurídica	Estrategia organizacional Normatividad legal aplicable	HACER	Recopilar las normas de carácter jurídico aplicables a la organización	Normograma elaborado o actualizado	Asesor legal	Todos los procesos
Gestión legal y jurídica	Conceptos jurídicos		Emitir conceptos de carácter jurídico	Conceptos jurídicos emitidos	Asesor legal	Todos los procesos
Gestión legal y jurídica	Asesoría legal		Apoyar al personal de la organización en sus derechos de petición dentro del término establecido por la ley	Peticiones contestadas dentro del término legal	Asesor legal	Todos los procesos
Partes interesadas	Notificación de demandas o denuncias penales		Ejercer la defensa judicial	Representación judicial en todas las etapas del proceso	Asesor legal	Todos los procesos
Partes interesadas	Solicitudes de conciliación		Representar extrajudicialmente a la organización	Representación extrajudicial dentro de las audiencias de conciliación	Asesor legal	Todos los procesos
Proyectos Compras Ventas	Convenios y contratos		Revisar que los convenios / contratos con clientes o proveedores externos se ajusten a la normatividad legal aplicable Legalizar contratos y convenios si se requiere	Contratos y convenios revisados Documentos legalizados	Asesor legal	Gestión administrativa Clientes y proveedores externos
Gestión de talento humano			Brindar apoyo legal durante la etapa precontractual, contractual y postcontractual dentro de los términos legales	Contratos y documentos que forman parte del proceso contractual del personal revisados		Gestión de talento humano Partes interesadas
Todos los procesos	Solicitudes de trámite		Atención a las solicitudes del personal	Solicitudes atendidas	Asesor legal	Todos los procesos
Facturación y cobranza	Cobranza		Llevar a cabo las actuaciones encaminadas a lograr el cobro efectivo de las sumas que le adeuden a la organización y brindar apoyo durante las labores de cobro jurídico	Acciones de cobro ejecutadas	Asesor legal	Facturación y cobranza Clientes y proveedores externos
Gestión administrativa	Solicitud de informes		Suministrar la información jurídica requerida	Informes jurídicos de la organización entregados	Asesor legal	Gestión administrativa

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la evaluación y mejora	Ficha técnica de indicadores	VERIFICAR	Recopilar los datos y la información de los indicadores del subproceso y compararlos con las metas establecidas Verificar la ejecución del subproceso a través de los resultados de los indicadores	Reporte de indicadores Informe de Desempeño del Proceso	Coordinador de calidad	Gestión legal y jurídica Gestión de la evaluación y mejora
Partes interesadas	Actualización de normas, leyes, entre otros		Comparar la información suministrada por el sistema de información jurídico y actualizar el normograma vigente	Normograma actualizado	Asesor legal	Todos los procesos
Gestión legal y jurídica	Fallos		Seguimiento y evaluación de los fallos derivados de las solicitudes de la organización, su personal, o por procesos judiciales	Contestaciones si es procedente Organización / personal informado a través de reportes	Asesor legal	Partes interesadas Todos los procesos

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico Gestión de la evaluación y mejora	Hallazgos derivados de: Auditorías internas, Revisión por la dirección, Desempeño del proceso, Eventos de riesgo	ACTUAR	Implementar las acciones que sean apropiadas para corregir desviaciones e incumplimientos detectados, prevenir la materialización de riesgos y aumentar la capacidad del proceso	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia del tratamiento	Dirección de administración y finanzas	Gestión legal y jurídica Gestión de la evaluación y mejora
Todos los procesos	Incidencias en los contratos y/o convenios		Implementar cualquier acción necesaria para eliminar o mitigar las causas de las incidencias en los contratos y/o convenios	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Asesor legal	Gestión administrativa
Facturación y cobranza	Cobro jurídico		Apoyar, mediante cualquier acción legal necesaria, el proceso de cobranza jurídica	Informe de cobro jurídico Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Asesor legal	Facturación y cobranza
Gestión legal y jurídica	Fallos desfavorables / Contestaciones Procesos judiciales en contra la organización		Presentar actuaciones en aquellas decisiones que resultan desfavorables para la organización e iniciar acciones de repetición	Impugnaciones Apelaciones Acción de repetición	Asesor legal	Partes interesadas

BORRADOR

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

PROCESO **GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN Y MEJORA** **TIPO DE PROCESO** **EVALUACIÓN**

OBJETIVO DEL PROCESO	Verificar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos mediante el seguimiento, medición, análisis y evaluación de la gestión y, si es procedente, implementar acciones que orienten y contribuyan al mejoramiento de la organización y sus procesos.
ALCANCE	Inicia con la definición de la política de seguimiento y evaluación, continua con la ejecución de actividades que permitan determinar el desempeño y estado de los procesos, y finaliza ejecución, monitoreo y evaluación de los planes de mejoramiento.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Representante de la dirección; coordinador de calidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Normatividad aplicable	PLANIFICAR	Definir política de seguimiento y evaluación del desempeño de los procesos	Política de seguimiento y evaluación del desempeño de los procesos	Dirección; representante de la dirección; coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora Todos los procesos
Direccionamiento estratégico	Política de seguimiento y evaluación del desempeño de los procesos Normatividad aplicable		Elaborar y aprobar el programa anual de auditoria (incluye la definición de objetivos, alcance, criterios, recursos, procesos a auditar y cronograma)	Programa anual de auditoría	Dirección; representante de la dirección; coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora Todos los procesos
			Planificar revisiones por la dirección (incluye la información consolidada que se debe solicitar a los procesos para ejecutar la actividad)	Cronograma de actividades de la revisión por la dirección	Dirección; representante de la dirección	Direccionamiento estratégico Todos los procesos
Direccionamiento estratégico	Política de seguimiento y evaluación del desempeño de los procesos		Establecer la metodología para la construcción de indicadores que permitan medir la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos	Metodología para la construcción de indicadores	Coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora
Direccionamiento estratégico	Metodología para la construcción de indicadores		Formular indicadores para realizar el seguimiento, medición, análisis y evaluación de la gestión de los procesos	Ficha técnica de indicadores	Coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora Todos los procesos
Todos los procesos	Incumplimiento de requisitos		Identificar los servicios y/o productos no conformes que se puedan presentar	Matriz de servicio no conforme elaborada o actualizada	Representante de la dirección; coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora Todos los procesos
Todos los procesos	Información del estado de los procesos		Estructurar mecanismos y estrategias para implementar la mejora continua	Metodología para el mejoramiento de los procesos	Coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora Todos los procesos

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la evaluación y mejora	Programa anual de auditoria	HACER	Ejecutar el programa anual de auditoria Evaluar el desempeño de los procesos respecto al cumplimiento de los requisitos del cliente, de la organización y de la norma que se ha adoptado Analizar los resultados de las auditorias	Informe de auditoría Planes de acción	Coordinador de calidad	Direccionamiento estratégico Todos los procesos
Direccionamiento estratégico	Cronograma de actividades de la revisión por la dirección		Realizar la revisión por la dirección Recopilar y consolidar la información de entrada Analizar la información de entrada	Actas de la revisión por la dirección Decisiones y compromisos relacionadas con la mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos	Dirección; representante de la dirección	Direccionamiento estratégico Todos los procesos
Todos los procesos	Servicios y/o productos no conformes reportados		Llevar a cabo el seguimiento a los servicios no conformes reportados y validar la eficacia del tratamiento realizado	Acciones implementadas para dar tratamiento al servicio y/o producto no conforme	Coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora Todos los procesos
Todos los procesos	Información de los procesos		Consolidar la información de los procesos (incluye la información de los indicadores de gestión) Analizar la información resultante de la gestión de los procesos Elaborar informe de resultados y definir planes de acción si no se alcanzaron los objetivos	Informe de resultados Reporte de indicadores de gestión Planes de acción	Coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora Todos los procesos
Todos los procesos	Acciones implementadas en los procesos		Verificar que las acciones que se plantean e implementan en los procesos subsanen los hallazgos	Informe de seguimiento	Coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora Todos los procesos
Todos los procesos	Observaciones, sugerencias, peticiones, deficiencias, entre otros, hechas por los colaboradores al respecto de los procesos		Identificación de no conformidades u oportunidades de mejora	Correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora Plan de mejoramiento	Coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora Todos los procesos

BORRADOR

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la evaluación y mejora	Política, indicadores, riesgos, planes y programas del proceso	VERIFICAR	Realizar el análisis y evaluación a las actividades, indicadores, riesgos, planes y programas que soportan el proceso	Reporte sobre el desempeño del proceso	Representante de la dirección	Gestión de la evaluación y mejora
Todos los procesos	Política, indicadores, riesgos, planes y programas de los demás procesos		Llevar acabo el monitoreo sobre los demás procesos con el fin de asegurar que se encuentran realizando las actividades de seguimiento, medición, análisis y evaluación a sus operaciones	Evidencias sobre el seguimiento, medición, análisis y evaluación de los demás procesos	Coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora
Todos los procesos	Reporte de indicadores de gestión		Realizar el seguimiento a los indicadores de gestión de los procesos	Resultados de los indicadores de gestión verificados Criterios para la evaluación del sistema de calidad	Coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de la evaluación y mejora	Informe de las auditorias		Realizar seguimiento a los planes de acción derivados de las auditorías internas Verificar cumplimiento del ciclo de auditorías internas	Registros de ejecución de los planes de acción Evidencias sobre la realización del ciclo de auditorías	Coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora
Direccionamiento estratégico	Decisiones y compromisos relacionadas con la mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos		Realizar el seguimiento a las decisiones tomadas como resultado de la revisión por la dirección Verificar el cumplimiento de cada una de las actividades planteadas como compromisos	Cerrar o actualizar fecha de implementación del compromiso, según corresponda	Representante de la dirección	Direccionamiento estratégico
	Actas de la revisión por la dirección		Revisar la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de calidad	Resultado del seguimiento realizado al sistema de calidad	Representante de la dirección	Direccionamiento estratégico
Todos los procesos	Correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora derivadas de las observaciones, deficiencias, etc. Acciones para dar tratamiento a las no conformidades reportadas		Realizar el seguimiento a la implementación y cierre de las correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora	Acciones documentadas Evidencia sobre la eficacia y el cierre de las mismas	Coordinador de calidad	Gestión de la evaluación y mejora Todos los procesos

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Responsable	Clientes
Direccionamiento estratégico	Resultado del seguimiento realizado al sistema de calidad	ACTUAR	Con base en los hallazgos encontrados del seguimiento, realizar cambios o ajustes al sistema de calidad	Planes de mejoramiento	Dirección	Direccionamiento estratégico Gestión de la calidad Todos los procesos

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Responsable	Clientes
Gestión de la evaluación y mejora Direccionamiento estratégico	Reporte sobre el desempeño del proceso Informe de auditorías Acta de la revisión por la dirección	Realizar la definición y planteamiento de actividades para la mejora continua del proceso Establecer acciones que permitan la mejora del proceso	Planes de mejoramiento	Representante de la dirección	Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de la evaluación y mejora	Planes de mejoramiento	Implementar las acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora)	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones Si es procedente, cierre de las acciones	Representante de la dirección	Gestión de la evaluación y mejora
Gestión de la evaluación y mejora	Informes de avance y cumplimiento Evidencias que indiquen la eficacia de las acciones	Replantear acciones en caso de que estas sean ineficaces o deriven en un incumplimiento	Replanteamiento de las actividades y acciones que conforman el plan de mejoramiento	Representante de la dirección	Gestión de la evaluación y mejora

CRITERIOS Y MÉTODOS DE CONTROL			
DOCUMENTOS ASOCIADOS	REGISTROS	INDICADORES	

RECURSOS				
HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	NORMATIVIDAD APLICABLE

POLÍTICAS DE OPERACIÓN DEL PROCESO			

CONTROL DE CAMBIOS			
RESPONSABLE	FECHA	VERSIÓN	CAMBIO REALIZADO

BORRADOR

BORRADOR

DIAGNOSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN ISO 9001-2015

CRITERIOS DE CALIFICACION:
A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a las fase de Verificar y Actuar para la Mejora del sistema);
B. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase del Hacer del sistema);
C. Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos: Se establece, no se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase de identificaciòn y Planeación del sistema);
D. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S).
E. El criterio NO APLICA (N/A)

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION				
		A-V	H	P	N/S	N/A
		A	B	C	D	E
		10	5	3	0	10
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN						
4.1 COMPRENSION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO						
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.					
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.					
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS						
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.					
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.					
4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD						
5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica					
6	El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios?					
7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestion.					
8	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestion?					
4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS						
9	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización					
10	Se tienen establecidos los criterios para la gestion de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.					
11	Se mantiene y conserva informacion documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.					
	SUBTOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) / 110)	**0.00%**				
	Proyecto	**0.00%**				
5. LIDERAZGO						
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL						
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC.					
5.1.2 Enfoque al cliente						
2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen.					
3	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfaccion del cliente.					
5.2 POLITICA						
5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLITICA						
4	¿La organización cuenta con una política de calidad?					
5.2.2 Comunicación de la politica de calidad						

5	Se tiene disponible a las partes interesadas; se ha comunidado dentro de la organización.					
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN						
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.					
	SUBTOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /60)	**0.00%**				
	Proyecto	**0.00%**				
6. PLANIFICACION **6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES**						
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.					
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.					
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS						
3	¿La organización cuenta con objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad?					
4	Se manatiene informacion documentada sobre estos objetivos					
6.3 PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS						
5	¿Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC?					
	SUBTOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /50)	**0.00%**				
	Proyecto	**0.00%**				
7. APOYO **7.1 RECURSOS** **7.1.1 Generalidades**						
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC (incluidos los requisitos de las personas, ambientales y de infraestructura)					
7.1.5 Recursos de seguimiento y medicion **7.1.5.1 Generalidades**						
2	En caso de que el monitoreo o medición se utilice para pruebas de conformidad de productos y servicios a los requisitos especificados, ¿se han determinado los recursos necesarios para garantizar un seguimiento válido y fiable, así como la medición de los resultados?					
7.1.6 Conocimientos de la organización						
3	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.					
7.2 COMPETENCIA						
4	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia; ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria					
7.3 TOMA DE CONCIENCIA						
5	¿Existe una metodología definida para la toma de conciencia al respecto del SGC?					
7.4 COMUNICACIÓN						
6	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas pertenecientes al SGC					
7.5 INFORMACION DOCUMENTADA **7.5.1 Generalidades**						
7	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y la organización para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.					
7.5.2 Creacion y actualizacion						
8	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.					
7.5.3 Control de la informacion documentada						
9	Se tiene un procedimiento para el control de la informacion documentada requerida por el SGC.					
	SUBTOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /90)	**0.00%**				

		Proyecto	**0.00%**				
8. OPERACIÓN **8.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL**							
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provision de servicios.						
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.						
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.						
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.						
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS **8.2.1 Comunicación con el cliente**							
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.						
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.						
7	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.						
8.2.2 Determinacion de los requisitos para los productos y servicios							
8	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios por la organización.						
8.2.3 Revision de los requisitos para los productos y servicios							
9	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.						
10	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.						
11	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado informacion documentada al respecto.						
12	Se asegura que se resuelvan las diferencas existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.						
13	Se conserva la informacion documentada, sobre cualquier requisito nuevo.						
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios							
14	Las personas son conscientes de los cambios en los requisitos de los productos y servicios, se modifica la información documentada pertinente a estos cambios.						
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE **8.4.1 Generalidades**							
15	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.						
16	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.						
17	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.						
18	Se conserva información documentada de estas actividades						
8.4.2 Tipo y alcance del control							
19	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.						
20	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.						
21	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.						
22	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestion de la calidad.						
23	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.						
8.4.3 Informacion para los proveedores externos							
24	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.						
25	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.						
26	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.						

27	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.					
28	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.					
8.5 PRODUCCION Y PROVISION DEL SERVICIO **8.5.1 Control de la produccion y de la provision del servicio**						
29	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.					
30	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.					
31	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.					
32	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados					
33	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.					
34	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.					
35	Se controla la designación de personas competentes.					
36	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.					
37	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.					
38	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.					
8.5.2 Identificacion y trazabilidad						
39	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.					
40	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.					
41	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.					
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos						
42	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.					
43	Se Identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.					
44	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algun otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.					
8.5.4 Preservacion						
45	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.					
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega						
46	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.					
47	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.					
48	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.					
49	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.					
50	Considera los requisitos del cliente.					
51	Considera la retroalimentación del cliente.					
8.5.6 Control de cambios						
52	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.					
53	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.					
8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS						
54	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.					
55	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.					
56	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.					

57	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.					
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES						
58	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.					
59	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.					
60	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.					
61	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras					
62	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.					
	SUBTOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /620)	**0%**				
	Proyecto	**0.00%**				
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO **9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y EVALUACION** **9.1.1 Generalidades**						
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.					
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados validos.					
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.					
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.					
5	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.					
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.					
9.1.2 Satisfaccion del cliente						
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.					
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.					
9.1.3 Analisis y evaluacion						
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.					
9.2 AUDITORIA INTERNA						
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.					
11	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.					
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.					
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.					
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.					
15	Asegura que los resultados de las auditorias se informan a la dirección.					
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.					
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.					
9.3 REVISION POR LA DIRECCION **9.3.1 Generalidades**						
18	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.					
9.3.2 Entradas de la revision por la direccion						
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.					
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.					

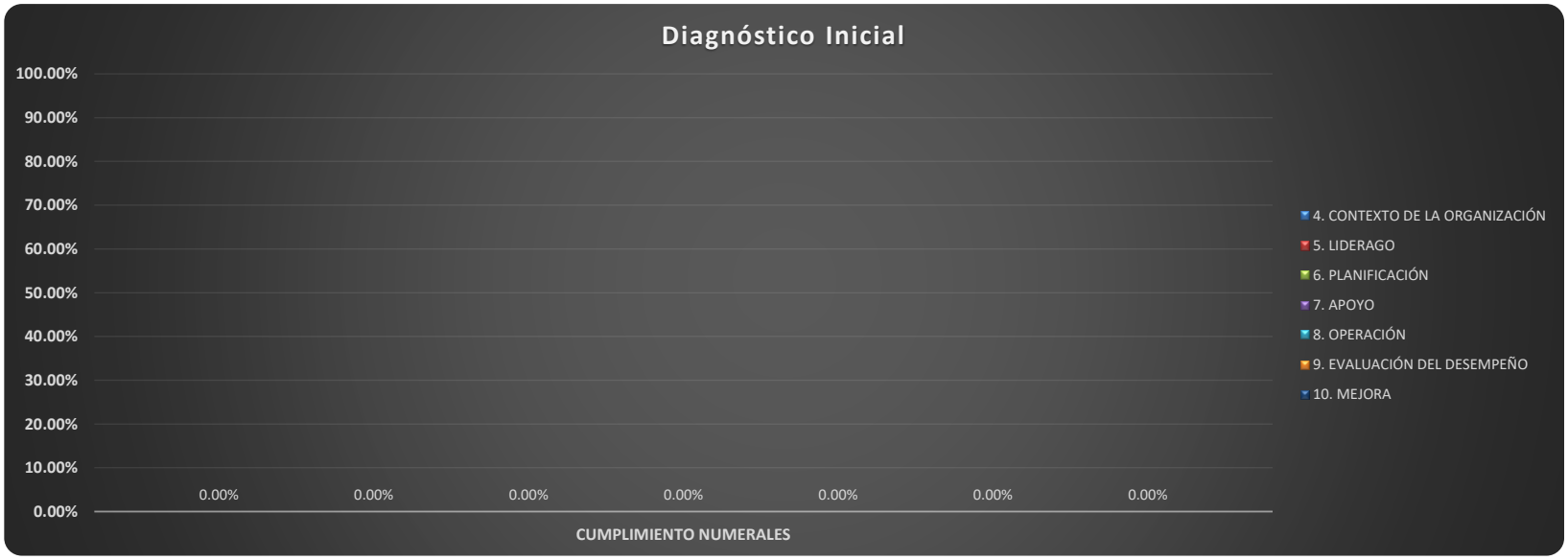
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.					
22	Considera los resultados de las auditorías.					
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.					
24	Considera la adecuación de los recursos.					
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.					
26	Se considera las oportunidades de mejora.					
9.3.3 Salidas de la revision por la direccion						
27	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.					
28	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.					
29	Incluye las necesidades de recursos.					
30	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.					
	SUBTOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /300)	**0%**				
	Proyecto	**0.00%**				
10. MEJORA **10.1 Generalidades**						
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.					
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA						
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.					
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.					
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.					
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.					
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.					
7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.					
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.					
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.					
10.3 MEJORA CONTINUA						
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.					
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.					
	SUBTOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /110)	**0%**				
	Proyecto	**0.00%**				

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD

NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	**0.00%**	**ESTABLECER**
5. LIDERAZGO	**0.00%**	**ESTABLECER**
6. PLANIFICACION	**0.00%**	**ESTABLECER**
7. APOYO	**0.00%**	**ESTABLECER**
8. OPERACIÓN	**0.00%**	**ESTABLECER**

9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	0.00%	ESTABLECER
10. MEJORA	0.00%	ESTABLECER
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION	0.00%	
Calificacion global en la Gestion de Calidad	BAJO	

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD [PROYECTO]		
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	0.00%	ESTABLECER
5. LIDERAZGO	0.00%	ESTABLECER
6. PLANIFICACION	0.00%	ESTABLECER
7. APOYO	0.00%	ESTABLECER
8. OPERACIÓN	0.00%	ESTABLECER
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	0.00%	ESTABLECER
10. MEJORA	0.00%	ESTABLECER
TOTAL RESULTADO PLANIFICACIÓN	0.00%	
Calificacion global en la Gestion de Calidad	BAJO	



MANUAL DE CALIDAD

GCA-MN-MC-001

COHEPRO S.A. DE C.V.

COMERCIALIZADORA DE EQUIPO ELECTRICO, ELECTRONICO, HERRAMIENTAS Y PROYECTOS



HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

Índice

0. Introducción 5

0.1 Marco histórico 5

1. Objeto y campo de aplicación 6

1.1 Estructura del manual de calidad 6

1.2 Estructura documental 7

1.3 Propiedad 7

1.4 Correspondencia: Requisitos de la norma – Sistema documental 8

2. Referencias normativas 11

3. Términos y definiciones 11

4. Contexto de la organización 12

4.1 Compresión de la organización y su contexto 12

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas 12

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad 13

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos 13

5. Liderazgo 15

5.1 Liderazgo y compromiso 15

5.2 Política 16

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 17

6. Planificación 19

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 19

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos 20

6.3 Planificación de los cambios 24

7. Apoyo 25

7.1 Recursos 25

7.2 Competencia 27

7.3 Toma de conciencia 27

7.4 Comunicación 28

7.5 Información documentada 28

8. Operación 29

8.1 Planificación y control operacional 29

8.2 Requisitos para los productos y servicios 30

8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente 31

BORRADOR

8.5 Producción y provisión del servicio 33

8.6 Liberación de los productos y servicios 34

8.7 Control de las salidas no conformes 35

9. Evaluación del desempeño *36*

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 36

9.2 Auditoría interna 37

9.3 Revisión por la dirección 37

10. Mejora *39*

10.1 Generalidades 39

10.2 No conformidad y acción correctiva 39

10.3 Mejora continua 40

BORRADOR

0. Introducción

Este documento presenta, de manera clara y sencilla, la estructura del Sistema de Gestión de Calidad de COHEPRO. Dicho Sistema de Calidad tiene como base la norma ISO 9000 y, por lo tanto, le permitirá a la organización prestar servicios que satisfagan los requisitos del cliente y de las partes interesadas, e incluye el compromiso de la Dirección General con la calidad y la mejora continua.

Es compromiso de todos los colaboradores de COHEPRO, conocer y aplicar el presente Manual para la consolidación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

0.1 Marco histórico

COHEPRO S.A. de C. V., surge del esfuerzo del Ing. Gerardo Gutiérrez Hernandez, cuya experiencia y desempeño laboral lo llevan a concebir una idea de negocio. Esta idea nace de cierta necesidad del mercado industrial; comercializar equipo de automatización y brindar apoyo y asesoría técnica durante la atención al cliente.

COHEPRO cuenta con poco más de 15 años de existencia, sin embargo, los cambios económicos, la globalización y la competencia del mercado han orillado a la empresa a cambiar, es decir, nos hemos visto en la necesidad de modificar y adaptar nuestras actividades y servicios; a la fecha contamos con la distribución directa de sensores de la marca CONTRINEX, fabricante líder de sensores inductivos y fotoeléctricos. Otras marcas como Optex, Altech y Stahlwille también se encuentran dentro de nuestra distribución directa. Asimismo, hemos logrado establecer alianzas estratégicas con otras empresas con el propósito de ampliar nuestro catálogo de productos.

COHEPRO está enfocada en brindar soluciones de refaccionamiento industrial con los mejores tiempos de respuesta en la región Puebla-Tlaxcala. Actualmente cuenta con una sede en Puebla, Puebla y una filial en Apizaco, Tlaxcala. Los productos que se ofrecen son variados, pero se pueden clasificar en herramientas, material eléctrico, componentes mecánicos, neumáticos y electrónicos, productos para mantenimiento y seguridad industrial (suministros industriales) y dispositivos industriales; la empresa también ofrece desarrollo de proyectos que están relacionados con el material y equipo antes mencionado. Para este último, COHEPRO cuenta con un equipo de trabajo con amplia experiencia en operaciones, manufactura, obras industriales, instalaciones eléctricas y neumáticas, entre otros.

Hoy día, la empresa se encuentra estable, sin embargo, la necesidad de lograr un mayor desarrollo económico y organizacional nos ha incentivado a buscar estrategias que nos permitan distinguirnos de la competencia a fin de lograr mayor competitividad, brindar un mejor servicio, tener mayor control sobre la ejecución de actividades y prestación de servicios, entre otros, con el propósito de conseguir una empresa capaz, fuerte y unida.

Misión

Ofrecer una amplia gama de productos para la industria buscando contribuir de forma integral en los planes de modernización y proyectos de nuestros clientes mediante asesoría técnica especializada y confiable, y ofrecer un excelente servicio, cumpliendo con los tiempos de entrega y disponibilidad de producto.

Visión

Ser una empresa líder en comercialización y distribución de material eléctrico, dispositivos electrónicos y herramientas. Asegurando la confianza y respeto de nuestros clientes y competidores a través de un personal altamente capacitado e identificado con los valores y objetivos de la empresa.

BORRADOR

1. Objeto y campo de aplicación

El presente Manual de la Calidad establece los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de COHEPRO para:

a) Demostrar su capacidad para proporcionar servicios que satisfagan los requisitos del Cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
b) Aumentar la satisfacción de los clientes mediante la aplicación de los procesos para la mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del Cliente y los legales y reglamentarios aplicables, siguiendo los lineamientos establecidos en la Norma ISO 9001.

1.1 Estructura del manual de calidad

La estructura del Manual de la Calidad de COHEPRO está compuesta por 10 capítulos que describen los principios, procesos, y demás actividades que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Capítulo 1. Objeto y campo de aplicación: Se especifican los resultados de gestión de la Calidad de COHEPRO.

Capítulo 2. Referencias normativas: Indica las normas que se utilizaron o consultaron para el diseño del Sistema de Calidad.

Capítulo 3. Términos y definiciones: Se encuentran las definiciones de algunos conceptos claves.

Capítulo 4. Contexto de la organización: Describe las actividades relacionadas con el análisis de contexto de la organización, la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, de acuerdo con el alcance definido.

Capítulo 5. Liderazgo: Establece los lineamientos de la Alta Dirección para el Sistema de Gestión de la Calidad incluyendo la Política de Calidad y la especificación de roles, responsabilidades y autoridades asociadas al Sistema.

Capítulo 6. Planificación: Contiene las especificaciones con respecto a las metodologías para la gestión de riesgos y oportunidades en la organización, la definición de los objetivos de la calidad, coherentes con la política de la calidad, y la planificación de los cambios.

Capítulo 7. Apoyo: Establece los controles relacionados con los recursos necesarios para la operación del Sistema de Gestión de la Calidad, dentro de los que se encuentran: el recurso humano, la infraestructura, el ambiente de trabajo, los conocimientos de la organización, las comunicaciones y la información documentada.

Capítulo 8. Operación: Describe las actividades propias de la prestación de los servicios de la organización de acuerdo con la normativa aplicable y los controles establecidos para garantizar el cumplimiento de los requisitos.

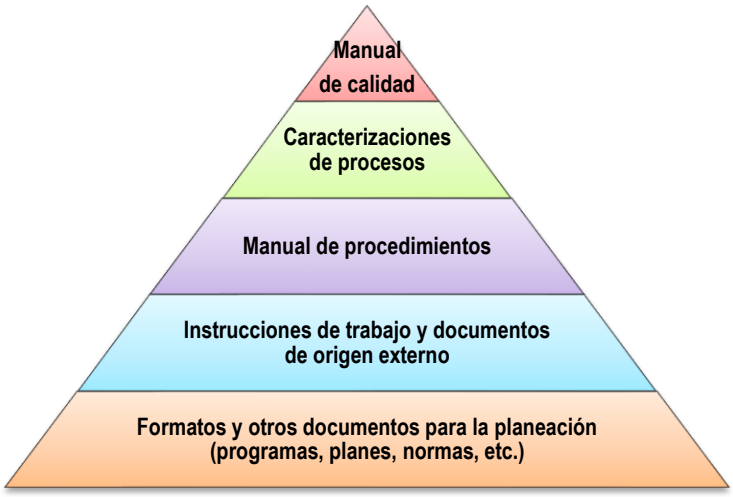
Capítulo 9. Evaluación del desempeño: Establece los lineamientos para realizar la evaluación del desempeño de la entidad a través de mecanismos de seguimiento y medición, auditorías internas de calidad y revisiones por la dirección.

Capítulo 10. Mejora: Define los controles para la implementación de acciones correctivas y de mejora para asegurar la adecuación, conveniencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y su alineación con el direccionamiento estratégico de la organización.

BORRADOR

1.2 Estructura documental

La información documentada, que forma parte del sistema de calidad de COHEPRO, se clasifica en cinco niveles.



Manual de calidad: Describe el Sistema de Gestión de Calidad de la organización, y contiene la Política, y Objetivos de la Calidad. Es el documento principal para la presentación, puesta en marcha y control del sistema de calidad.

Caracterizaciones de procesos: Permite identificar las interrelaciones del proceso mismo frente a los demás procesos de la organización; comienza con la definición de los proveedores (procesos internos o instancias externas) que entregan insumos, y concluye con los clientes que reciben un producto o servicio. Es, básicamente, el esquema que permite ver en contexto de manera integral y secuencial aplicando el ciclo PHVA.

Manual de procedimientos: Contiene los diversos procedimientos que se utilizan dentro de la organización. Estos describen de forma clara los pasos para iniciar, desarrollar y concluir una serie de actividades secuencialmente establecidas en un proceso que da como resultado final un producto o servicio.

Instrucciones de trabajo: Detallan la manera como debe realizarse determinada acción; además, describe como se realiza el trabajo en un área o campo determinado.

Documentos de origen externo: Documentos suministrados por proveedores externos, clientes, terceros u otros, en los cuales no se tiene ningún control de emisión, ni modificación, pero que son requeridos por la empresa para desarrollar alguna actividad.

Formatos: Permiten almacenar la información y datos de un proceso específico. Los formatos se transforman en registros una vez que la información o datos obtenidos de algún proceso se colocan en el mismo. En este sentido, los registros permiten capturar información o datos y evidenciar las actividades realizadas por los colaboradores.

Otros documentos (programas, planes, normas, entre otros): Ayudan con la planeación de la organización. Por ejemplo, la norma ISO 9001:2015 establece todos los elementos al respecto de la gestión de la calidad con los que la organización debe contar para tener un sistema de calidad efectivo que permita administrar y mejorar la calidad de los productos o servicios.

1.3 Propiedad

La información contenida en el presente Manual de la Calidad es propiedad de COHEPRO. Consecuentemente, no podrá ser reproducido total o parcialmente, ni facilitado a terceros sin la autorización expresa para ello. El incumplimiento a lo descrito con anterioridad constituye una no conformidad que puede derivar en consecuencias para la organización y sanciones para el colaborador.

La versión actualizada del Manual de Calidad está disponible para todos a través de las carpetas compartidas que habilita el servidor con los equipos de cómputo de los colaboradores. Asimismo, se cuenta con una copia impresa (no controlada) para fines de consulta.

BORRADOR

1.4 Correspondencia: Requisitos de la norma – Sistema documental

DOCUMENTACIÓN COHEPRO / REQUERIMIENTOS ISO 9001:2015	GAD-GTH-PR-CP-001	GAD-GTH-PR-DP-001	GAD-AC-PR-AT-001	GOP-VEN-PR-BCC-001	GOP-VEN-PR-CO-001	GOP-COM-PR-CP-001	GOP-COM-PR-RM-001	GOP-ALM-PR-SM-001	GOP-ALM-PR-EM-001	GAD-FC-PR-FCC-001	GOP-VEN-PR-ECL-001	GOP-VEN-PR-ECF-001	GAD-AC-PR-AQRSC-001	GOP-VEN-PR-DV-001
4.1. Conocimiento de la organización y de su contexto														
4.2. Comprensión necesidades y expectativas de las partes interesadas														
4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la Calidad*														
4.4. Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos														
5.1. Liderazgo y compromiso														
5.2. Política*														
5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización														
6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades														
6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos*														
6.3. Planificación de los cambios														
7.1. Recursos*														
7.2. Competencia														
7.3. Toma de conciencia														
7.4. Comunicación														
7.5. Información documentada														
8.1. Planificación y control operacional														
8.2. Requisitos para los productos y servicios*														
8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente*														
8.5. Producción y provisión del servicio*														
8.6. Liberación de los productos y servicios*														
8.7. Control de las salidas no conformes*														
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación*														
9.2. Auditoría interna*														
9.3. Revisión por la Dirección*														
10.2. No conformidad y acción correctiva*														
10.3. Mejora continua*														

BORRADOR

DOCUMENTACIÓN COHEPRO / REQUERIMIENTOS ISO 9001:2015	GAD-FC-PR-AC-001	GAD-FC-PR-CC-001	GAD-PR-CP-001	GAD-PR-AI-001	GAD-PR-SVC-001	DE-PR-DC-001	GCA-PR-CC-001	GCA-PR-MP-001	CI-PR-CIE-001	GAD-GTH-PR-ED-001	GAD-GTH-PR-EA-001	GAD-GTH-PR-FC-001	DE-PR-GCSC-001	GCA-PR-GC-001
4.1. Conocimiento de la organización y de su contexto						■								
4.2. Comprensión necesidades y expectativas de las partes interesadas						■								
4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la Calidad*														
4.4. Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos														
5.1. Liderazgo y compromiso														
5.2. Política*														
5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización														
6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades														
6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos*														
6.3. Planificación de los cambios													■	
7.1. Recursos*	■	■	■	■	■					■	■			■
7.2. Competencia										■		■		
7.3. Toma de conciencia														
7.4. Comunicación									■					
7.5. Información documentada														
8.1. Planificación y control operacional														
8.2. Requisitos para los productos y servicios*									■					
8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente*														
8.5. Producción y provisión del servicio*							■	■						
8.6. Liberación de los productos y servicios*														
8.7. Control de las salidas no conformes*														
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación*														
9.2. Auditoría interna*														
9.3. Revisión por la Dirección*														
10.2. No conformidad y acción correctiva*														
10.3. Mejora continua*														

BORRADOR

REQUERIMIENTOS ISO 9001:2015 / DOCUMENTACIÓN COHEPRO	GAD-PR-MI-001	GCA-PR-GR-001	GCA-PR-IT-001	GEM-PR-RD-001	GOP-COM-PR-SER-001	GCA-PR-TC-001	GEM-PR-AI-001	GEM-PR-AC-001	GAD-AC-PR-GS-001	GEM-PR-DMIAR-001	GEM-PR-SMAED-001	GEM-PR-SNC-001	GAD-GDO-PR-ID-001	GAD-GDO-PR-TRD-001
4.1. Conocimiento de la organización y de su contexto														
4.2. Comprensión necesidades y expectativas de las partes interesadas														
4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la Calidad*														
4.4. Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos														
5.1. Liderazgo y compromiso														
5.2. Política*														
5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización														
6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades		■												
6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos*														
6.3. Planificación de los cambios														
7.1. Recursos*	■									■				
7.2. Competencia														
7.3. Toma de conciencia						■								
7.4. Comunicación														
7.5. Información documentada													■	■
8.1. Planificación y control operacional														
8.2. Requisitos para los productos y servicios*													■	
8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente*					■									
8.5. Producción y provisión del servicio*			■											
8.6. Liberación de los productos y servicios*			■											
8.7. Control de las salidas no conformes*												■		
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación*									■	■	■			
9.2. Auditoría interna*							■							
9.3. Revisión por la Dirección*				■										
10.2. No conformidad y acción correctiva*								■						
10.3. Mejora continua*								■						

BORRADOR

2. Referencias normativas

COHEPRO toma en cuenta Normas Internacionales y Nacionales, para el diseño, implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad:

- ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- ISO 19011:2011 Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión.

3. Términos y definiciones

Para el propósito de este manual, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y Vocabulario.

BORRADOR

4. Contexto de la organización

Para recordar:

Los debes de los requisitos del numeral 4 están encaminados a:

- Conocimiento de las cuestiones internas y externas que pueden afectar la capacidad para lograr los resultados.
- Identificación de las partes interesadas, conocimiento de los requisitos pertinentes a estas y seguimiento y revisión de la información con respecto al cumplimiento de necesidades y expectativas.
- Determinación de los límites y aplicabilidad del sistema de gestión.
- Establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión, incluyendo la interacción entre procesos.

4.1 Compresión de la organización y su contexto

COHEPRO determina las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos realizando el seguimiento y la revisión de toda la información disponible.

El método elegido se basa en:

- Determinar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico-ambientales y Legales (análisis PESTEL),
- Identificar la rivalidad entre empresas competidoras, las amenazas de nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores y los compradores, y las amenazas de productos sustitutos (análisis Porter de las cinco fuerzas)
- Detectar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (análisis DAFO).

Procedimiento relacionado: **Determinación del Contexto de la Organización y sus Partes Interesadas (DE-PR-DC-001)**

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

COHEPRO determina las partes interesadas pertinentes del Sistema de Gestión de la Calidad y realiza el seguimiento y la revisión de la información al respecto.

Estas partes interesadas son:

Partes interesadas internas	Partes interesadas externas	
Personal de la organización (administrativo y operativo)	Clientes	Aseguradoras
Socios y accionistas	Proveedores y contratistas	Empresas de servicios públicos
Dueño de la organización	Comunidad local	Agencias de crédito
	Autoridades	Sociedades financieras

BORRADOR

El conocimiento de las necesidades y expectativas de estas partes interesadas deriva de la necesidad de descubrir oportunidades, obtener nuevos conocimientos o recursos, desarrollar y asimilar nuevas tecnologías, comercializar nuevos productos o conocer los últimos avances tecnológicos en el mercado.

Procedimiento relacionado: **Determinación del Contexto de la Organización y sus Partes Interesadas (DE-PR-DC-001)**

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de COHEPRO S.A. de C.V. comprende todos procesos involucrados en las actividades de comercialización de productos terminados y pone especial énfasis en los procesos de compras, almacenaje y ventas.

El Sistema de Gestión de Calidad será implementado en la oficina ubicada en Malvón N°. 17; Manzana 4; Lote 72; Fracc. Jardines de la Joya. Puebla, Puebla.

Todas las cláusulas y requisitos de la Norma ISO 9001 han sido aplicados al Sistema de Gestión de Calidad, excepto:

- **7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones**, debido a que COHEPRO no utiliza equipos de medición porque no se considerada como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de medición que se obtienen utilizando otros instrumentos o recursos.
- **8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios**, porque COHEPRO, en su giro comercial, adquiere y pone a la venta productos terminados. En este sentido, COHEPRO no puede realizar cambios sobre las especificaciones de los productos que adquiere, además de que el servicio adopta las especificaciones suministradas por el cliente.

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

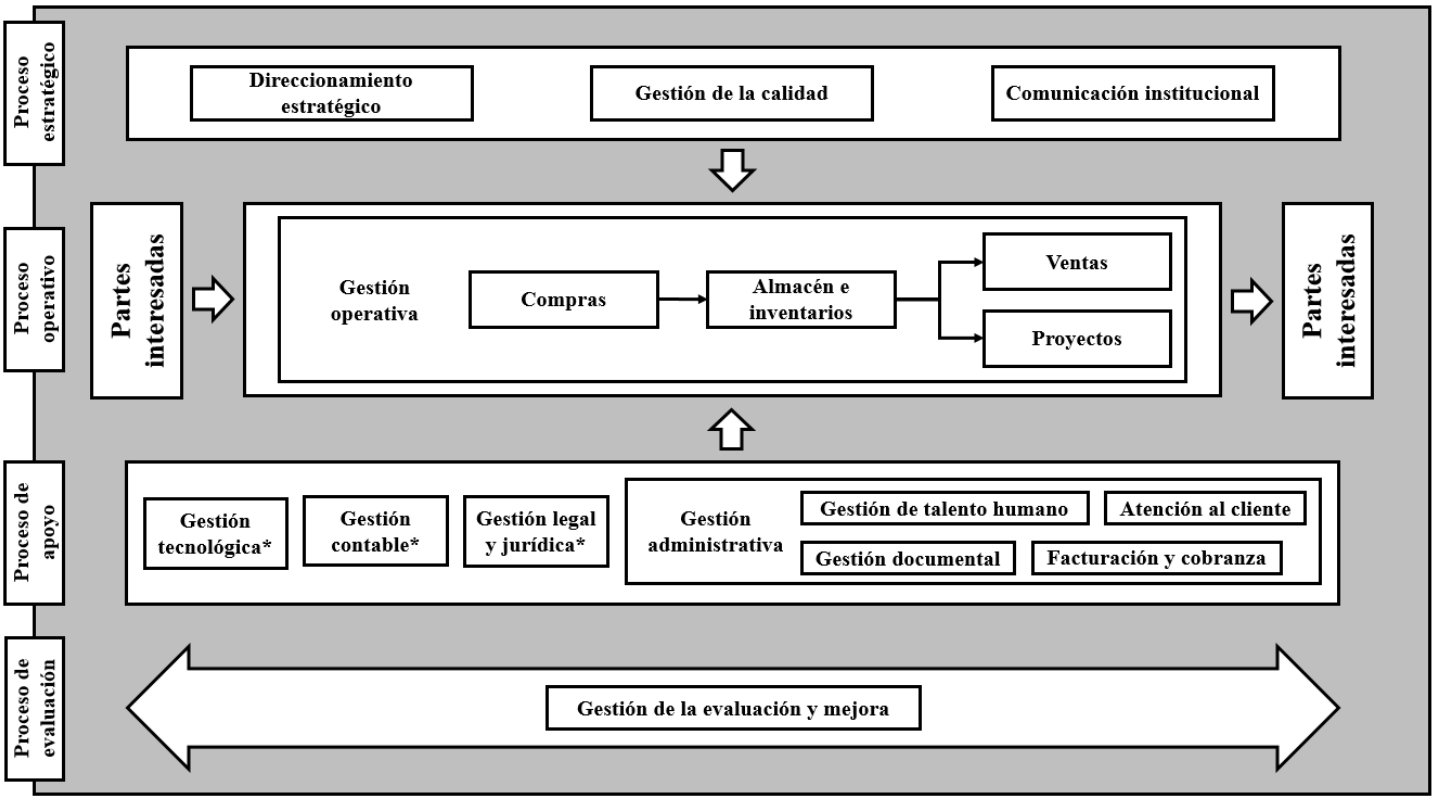
4.4.1 Con el propósito de definir el Sistema de Gestión de la Calidad de COHEPRO, se ha establecido el Mapa de Procesos y sus interacciones (siguiente figura) de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015:

a) Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
c) Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
d) Determinar los recursos necesarios para estos procesos y para asegurarse de su disponibilidad;
e) Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
f) Abordar los riesgos y oportunidades determinados;
g) Evaluar estos procesos e implementa cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
h) Mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad.

4.4.2 Adicionalmente, COHEPRO:

a) Mantiene información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
b) Conserva la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

BORRADOR



Proceso	Descripción
Estratégico	Actúan como catalizadores para disparar el funcionamiento de los procesos operativos porque establecen políticas, estrategias y objetivos. No están, por consiguiente, directamente implicados en las actividades clave, pero marcan el camino para el correcto desarrollo de estas.
Operativo o misional	Componen el alma y la razón de ser de la organización. Proporcionan el resultado previsto en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser y son clave para sus clientes.
Apoyo	Proporcionan los recursos necesarios a los procesos estratégicos, misionales y de evaluación; facilitan el desempeño de los procesos operativos porque sin estos el funcionamiento de aquellos sería imposible.
Evaluación	Permiten medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia.

Documento relacionado: **Caracterizaciones de Procesos (GCA-MN-CP-001).** Estas caracterizaciones están ajustadas a la metodología PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) que permiten a COHEPRO entregar a sus grupos de interés productos y servicios con calidad. Todos los procesos están caracterizados teniendo en cuenta su objetivo, las entradas con sus respectivas fuentes, las salidas, con sus clientes internos o externos, de tal forma que se indican así las interacciones de los procesos y las actividades generales que se siguen para alcanzar los resultados de cada uno de ellos.

5. Liderazgo

Para recordar:

Los debes de los requisitos del numeral 5 están encaminados a:

- Demostrar liderazgo por parte de la alta dirección en todos los temas que atañen al sistema de gestión, incluido el enfoque al cliente y al aumento de la satisfacción con respecto al cumplimiento de los requisitos.
- Definición, establecimiento, implementación y mantenimiento de las políticas y en particular de la política del sistema de gestión definido en la organización.
- Definición, asignación y comunicación de los roles, responsabilidades y autoridades con respecto a los temas que atañen al sistema de gestión.

5.1 Liderazgo y compromiso

5.1.1 Generalidades

La Alta Dirección de COHEPRO es consciente de que la orientación al cliente es una parte fundamental de su responsabilidad, para ello, adopta una postura de Liderazgo y Compromiso para crear, mantener y comunicar a cada una de las personas que componen la organización, la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.

Por tal motivo, la Alta Dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

a) Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad;
b) Asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad, y que estos sean compatibles con el contexto, la dirección estratégica de la organización;
c) Asegurándose de la integración de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos recogidos en el mapa de procesos;
d) Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgo;
e) Asegurándose de que los recursos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad estén disponibles;
f) Comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad;
g) Asegurándose de que el Sistema de Gestión de Calidad logre los resultados previstos;
h) Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad;
i) Promoviendo la mejora;
j) Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

5.1.2 Enfoque al cliente

La Alta Dirección demuestra el Liderazgo y Compromiso con respecto al enfoque al cliente a través del cumplimiento sistemático de las actividades definidas en los procesos / subprocesos. Para ello, se debe asegurar de que:

BORRADOR

a) Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
b) Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los servicios y productos y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
c) Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

5.2 Política

5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad

La Alta Dirección de COHEPRO ha establecido, implementa y mantiene una Política de la Calidad, que es apropiada al propósito y contexto de la organización y apoya a la dirección estratégica; proporciona un marco de referencia para los objetivos de la Calidad, incluye el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables y de implementar la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

COHEPRO tiene la política de proporcionar herramientas, suministros, equipo y dispositivos industriales de alta calidad en tiempo y forma, y ofrecer un servicio profesional y eficiente que cumpla o supere todos los requisitos del cliente, al tiempo que cumple sus obligaciones con los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Para ello, garantizamos disponer de los recursos necesarios, mejorar continuamente los procesos y servicios, y asegurar, a través de la comunicación, el compromiso, el ejemplo práctico y la capacitación, que la calidad es el objetivo de todos los miembros de la organización.

Con el apoyo de la Alta Dirección, cada empleado comprenderá adecuadamente la importancia del Sistema de Gestión de Calidad, su responsabilidad para contribuir a su efectividad y su relevancia directa para el éxito de la organización. Para esto, la Alta Dirección debe considerar:

- A sus colaboradores y su capacitación continua de tal forma que comprendan que son responsables de la calidad de los servicios que proporcionan.
- Una cultura de trabajo apropiada, que permita la innovación de los procesos, y se apoye en proveedores que se adhieren a nuestros valores.
- Los canales de comunicación correctos, que permitan difundir de manera oportuna y sistemática, interna y externamente, las acciones relevantes que desarrolla la organización con la finalidad de fortalecer su imagen para que los grupos de interés adquieran confianza en nuestros procesos y sistemas.

5.2.2 Comunicación de la política de calidad

La Política de la Calidad de COHEPRO se comunica a todo el personal durante la inducción y capacitación. Asimismo, la Alta Dirección se asegura de que todos la mantengan como prioridad a través de recordatorios durante las reuniones mensuales.

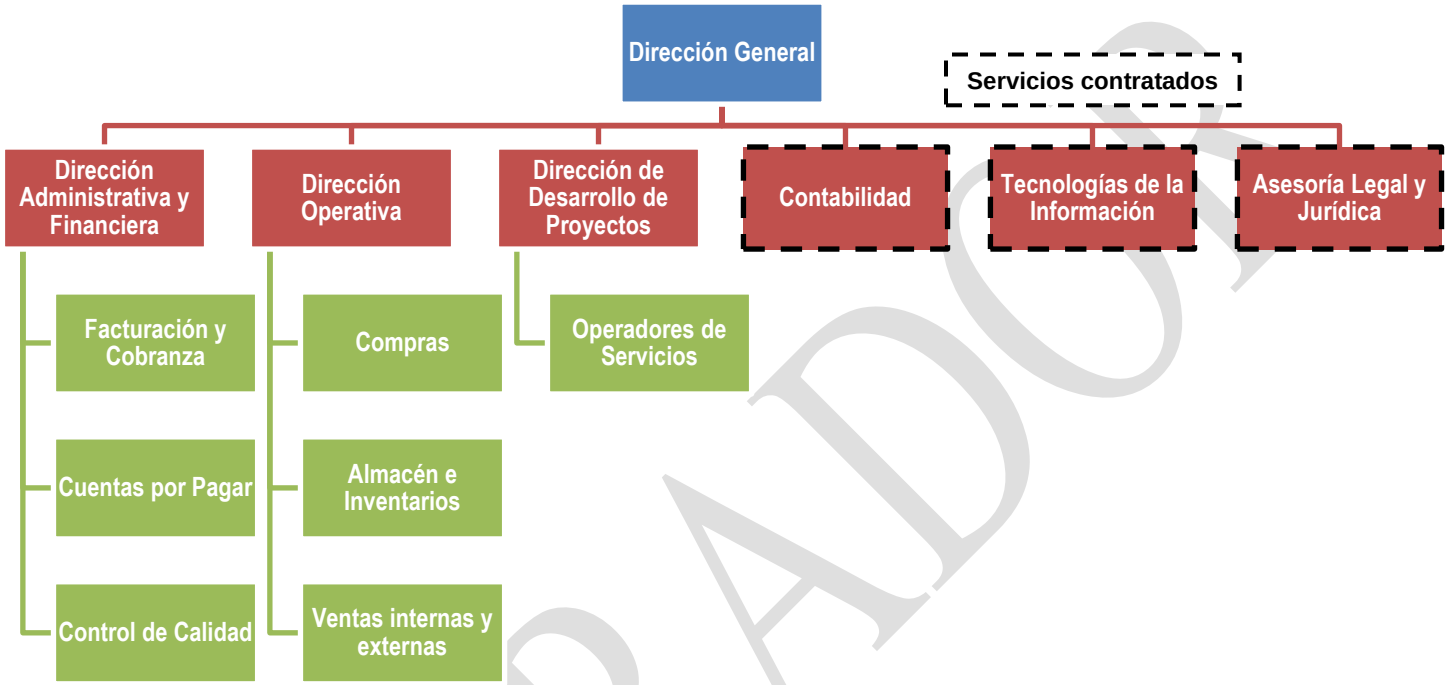
La política de la calidad se mantiene en formato virtual y físico por lo que cualquier parte interesada la puede solicitar para que se revise, comunique, comprenda o aplique, según corresponda.

Cabe destacar que la política de la calidad será revisada anualmente. La responsabilidad por el cumplimiento de esta política recae en la Alta Dirección, que supervisará la efectividad de la política y sus compromisos asociados.

BORRADOR

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La Alta Dirección de COHEPRO asegura que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignan, se comunican y se entienden en toda la organización. La estructura de la organización está contenida en el siguiente organigrama.



Adicionalmente, la Alta Dirección ha definido algunos roles y responsabilidades específicas para el Sistema de Gestión de Calidad, los cuales se describen a continuación.

Rol	Responsabilidades
Representante de la Dirección	• Asegurar que se mantienen los procesos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. • Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y de cualquier necesidad de mejora. • Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
Líder del proceso	• Definición de los objetivos, en conjunto con los responsables de los procesos. • Aprobación de la caracterización del proceso. • Diseño de los indicadores y metas para el proceso, si aplica • Presentación de propuestas de mejora al Director General sobre el Sistema de Gestión de Calidad. • Asegurarse que los colaboradores que intervienen en el proceso toman conciencia sobre las políticas, objetivos, su contribución al Sistema de Gestión de Calidad y la importancia del cumplimiento de los requisitos normativos, legales y de la organización.

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Rol	Responsabilidades
Responsable del proceso	• Documentar el proceso (objetivo, alcance, flujograma, entre otros), en conjunto con otros actores del proceso, o bien con el líder del proceso. • Consolidación la información necesaria para realizar el cálculo de los indicadores de gestión • Sugerir acciones de mejora consensuadas con los otros actores del proceso. • Aprobación de la emisión, modificación y retiro de la documentación en el proceso, previa revisión del líder del proceso cuando corresponda. • Difusión de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, creando conciencia sobre la importancia de su interiorización, entendimiento y aplicación. • Promoción del cumplimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y el nivel de satisfacción con los servicios que provee la organización. • Tomar conciencia sobre las políticas, objetivos y la contribución a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y la importancia del cumplimiento de los requisitos normativos, legales y de la organización.
Coordinador de calidad	• Promueve la cultura de calidad y mejora continua mediante la difusión de los procesos, indicadores y todos los aspectos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad. • Apoyar el proceso de diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad • Formar y capacitar a los colaboradores de la organización en temas relacionados a la calidad y al Sistema de Gestión de Calidad • Velar por el fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad. • Revisar, analizar y consolidar la información de los colaboradores u otras partes interesadas con el fin de presentar propuestas al Representante de la Dirección, que permitan la mejora del Sistema de Gestión de Calidad • Seguimiento a las acciones e informar los resultados, para la toma de decisiones. • Promoción del compromiso y la apropiación por parte de los colaboradores al respecto del Sistema de Gestión de Calidad.

Documento relacionado: **Manual de Funciones de Puestos de Trabajo (DE-MN-MF-001).** Este manual detalla el objetivo y las funciones específicas del puesto. Los requerimientos que deben cubrir los colaboradores para aspirar a dicha posición, así como los conocimientos y competencias que deben poseer para llevar a cabo las actividades sin inconvenientes.

BORRADOR

6. Planificación

Para recordar:

Los debes de los requisitos del numeral 6 están encaminados a:

- Identificar y abordar los riesgos y oportunidades para asegurar que el sistema de gestión puede alcanzar los objetivos previstos y lograr la mejora continua.
- Establecer, comunicar y actualizar los objetivos del sistema de gestión que deben ser medibles, y pertinentes con la plataforma estratégica de la organización. Adicionalmente debe planificarse el que, quien, cuándo y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, así como la evaluación de los resultados. Los objetivos deben ser relevantes para la conformidad de los productos o servicios y mejorar la satisfacción del cliente.
- Planificar los cambios que se deban hacer al sistema de gestión asegurando que se conserva la integridad del mismo. Es necesario identificar: las consecuencias potenciales del cambio, quien estará involucrado, cuando los cambios sucederán, y que recursos se necesitarán.

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Pueden presentarse riesgos de diferentes orígenes que pueden condicionar el normal desarrollo de las operaciones. Por ello, se hace necesario conocerlos para así poder llevar cabo una adecuada gestión de los mismos que asegure la estabilidad del sistema de gestión. Para el tratamiento de los riesgos se precisa su correcta identificación, su evaluación y valoración para, finalmente, adoptar las decisiones y formular las acciones que permitan su eliminación, la reducción de su impacto, o su aceptación caso de ser imposibles cualquiera de las otras dos alternativas.

6.1.1 Al planificar el Sistema de Gestión de la Calidad, COHEPRO ha considerado las cuestiones que se manifestaron durante el análisis del contexto, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y determinó los riesgos y oportunidades que es necesario abordar, con el fin de:

a) Asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad pueda lograr los resultados previstos;
b) Aumentar los efectos deseables;
c) Prevenir o reducir efectos no deseados;
d) Lograr la mejora.

6.1.2 Adicionalmente, COHEPRO planifica:

a) Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;
b) La manera de:
    1. Integrar e implementar las acciones en sus procesos del Sistema de Gestión de la Calidad;
    2. Evaluar la eficacia de estas acciones.

Por otra parte, la organización tiene en consideración que las acciones para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial que puedan tener sobre la conformidad del servicio, y pondera como debe ser su integración e implementación en sus procesos y la forma de evaluarlas.

Procedimiento relacionado: **Gestión del Riesgo (GCA-PR-GR-001).**

BORRADO

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

6.2.1 La Alta Dirección de COHEPRO establece objetivos de la calidad necesarios para cumplir los requisitos de las partes interesadas. Estos objetivos son definidos para cada unidad operativa y los niveles pertinentes en cada una de ellas. Adicionalmente, la organización se preocupa por que estos objetivos:

a) Sean coherentes con la Política de la Calidad;
b) Sean medibles;
c) Tengan en cuenta los requisitos aplicables;
d) Sean pertinentes para la conformidad de los servicios y productos y para el aumento de la satisfacción del representado;
e) Sean objeto de seguimiento;
f) Se comuniquen;
g) Se actualicen.

Cabe destacar que los objetivos de la calidad son revisados regularmente para asegurar su cumplimiento. Si el comportamiento que presentan no es el adecuado, se puede efectuar algún tipo de reorientación a los aspectos que lo requieran.

6.2.2 Durante la planificación para alcanzar los Objetivos de la Calidad, COHEPRO ha determinado:

a) Qué se va a hacer;
b) Qué recursos se requerirán;
c) Quién será responsable;
d) Cuando se finalizará;
e) Cómo se evaluarán los resultados.

A continuación, se presentan los Objetivos de la Calidad que se tienen para el siguiente ejercicio.

BORRADOR

Objetivo	Indicadores	Periodo	Responsable	Recursos
Mantener un porcentaje igual o mayor a 80% al respecto de la satisfacción de nuestros clientes **Meta: Satisfacción de clientes ≥ 80%**	Resultado del cuestionario de satisfacción de clientes	Semestral para clientes frecuentes Bimestral para clientes poco habituales	Unidad de ventas internas y externas o director de desarrollo de proyectos, según corresponda	Cuestionarios de satisfacción del cliente Histórico de cuestionarios de satisfacción de cada cliente
Proporcionar capacitación; al menos 40 horas de capacitación por año por persona **Meta: Capacitación por persona ≥ 40 hrs/año**	No. de horas de capacitación durante el periodo de medición vs. No. mínimo de horas de capacitación al año	Anual	Director de administración y finanzas	Programa de formación y capacitación Recursos financieros en caso de que la capacitación sea provista por un externo
Mantener un porcentaje igual o mayor a 80% al respecto de la satisfacción del personal en relación a las capacitaciones **Meta: Satisfacción del personal con respecto a las capacitaciones ≥ 80%**	Resultado de la evaluación de las actividades de formación y capacitación	Anual	Director de administración y finanzas	Formato para la evaluación de las actividades de formación y capacitación
Mantener un adecuado ambiente de trabajo **Meta: Ambiente de trabajo favorable ≥ 80%**	Resultado de la evaluación del ambiente para la operación de los procesos	Semestral	Director de administración y finanzas	Formato para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos
Mantener un promedio general mayor o igual a 8.0 al respecto del desempeño de cada miembro de la organización **Meta: Evaluación de desempeño individual del personal ≥ 8.0**	Resultado de la evaluación de desempeño del personal	Anual	Director de administración y finanzas	Formato para la evaluación de desempeño del personal
Durante su uso, que el tiempo de inactividad de los equipos críticos (equipos, máquinas y herramientas, recursos de transporte y tecnologías de la información y comunicación) no sea mayor al 10% del tiempo de un mes de trabajo **Meta: Inactividad de equipos críticos ≤ 10%**	Tiempo de inactividad de los equipos críticos sobre tiempo total del mes de trabajo (en minutos)	Mensual	Director de desarrollo de proyectos, director de operaciones y coordinador de calidad, según corresponda	Formato para capturar el tiempo de inactividad de los equipos críticos
Asegurar que no ocurran más de 5 errores y/o retrabajos durante la elaboración de solicitudes de compras **Meta: Errores y/o retrabajos en solicitudes de compra ≤ 5**	No. de errores y/o retrabajos en solicitudes de compra durante el periodo de medición vs. No. de errores y/o retrabajos permitidos al mes	Mensual	Encargado de compras	Formato para la captura de errores y/o retrabajos al respecto de las solicitudes de compra
Mantener un porcentaje mayor o igual a 80% al respecto del desempeño del proveedor de productos/servicios **Meta: Desempeño de proveedor ≥ 80%**	Resultados de la evaluación de proveedores de productos y/o servicios Resultados de la reevaluación de proveedores de productos y/o servicios	Anual (evaluación) Trimestral (reevaluación)	Encargado de compras	Formato para la evaluación / reevaluación de proveedores de productos Formato para la evaluación / reevaluación de proveedores de servicios
Para el aprovisionamiento y/o abastecimiento del almacén, asegurar que no ocurran más de 2 solicitudes de pedido erróneos **Meta: Pedidos erróneos ≤ 2**	No. de pedidos erróneos en el periodo de medición vs. No. de pedidos erróneos permitidos al mes	Mensual	Responsable de almacén e inventarios	Formato para la captura de pedidos erróneos durante el aprovisionamiento y/o abastecimiento del almacén
Durante la entrada, movimiento o salida de productos, asegurar que no se produzcan más de 2 perdidas o extravíos en almacén **Meta: Perdidas o extravíos en almacén ≤ 2**	No. de pérdidas o extravíos en el periodo de medición vs. No. pérdidas o extravíos permitidos a la quincena	Mensual	Responsable de almacén e inventarios	Formato para la captura de pérdidas o extravíos de productos en almacén
Asegurar que el inventario no tenga desviaciones igual o mayor al 20% **Meta: Desviaciones en inventario ≤ 20%**	Relación entre conteo físico del inventario vs. conteo lógico del inventario	Mensual	Responsable de almacén e inventarios	Formato para el seguimiento del inventario
Reducir el tiempo de respuesta al respecto de los reclamos y/o quejas hechos por los clientes en un 50% **Meta: Reducir el tiempo de respuesta de los reclamos y/o quejas en un 50%**	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos y/o quejas en el periodo de medición sobre tiempo de respuesta promedio de los reclamos y/o quejas del periodo anterior	Tercer trimestre del 2020	Unidad de ventas internas y externas	Formato para capturar el tiempo destinado para cada reclamo y/o queja Histórico de tiempo de atención en función de los reclamos y/o quejas

BORRADOR

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Objetivo	Indicadores	Periodo	Responsable	Recursos
Reducir el tiempo de respuesta al respecto del seguimiento a consultas de las órdenes de venta en un 50% **Meta: Reducir el tiempo de respuesta del seguimiento en un 50%**	Tiempo de respuesta promedio del seguimiento y/o consultas en el periodo de medición sobre tiempo de respuesta promedio del seguimiento y/o consultas del periodo anterior	Tercer trimestre del 2020	Unidad de ventas internas y externas	Formato para capturar el tiempo destinado para cada seguimiento y/o consulta Histórico de tiempo de atención en función del seguimiento y/o consulta
Cuando se requiera información de proveedores con los que no se tiene distribución directa, aumentar la velocidad de respuesta al cliente en un 50% (desde que la empresa recibió una nueva solicitud de información, hasta que el prospecto recibió una cotización con los datos que solicito) **Meta: Aumentar la velocidad de respuesta en un 50%**	Velocidad de respuesta promedio en el periodo de medición sobre velocidad de respuesta promedio del periodo anterior	Tercer trimestre del 2020	Unidad de ventas internas y externas	Teléfono, celular y estación de trabajo Formato para capturar el tiempo destinado para la elaboración de cotizaciones Histórico de velocidad de atención en función de las solicitudes de información
Asegurar que no ocurran más de 5 errores y/o retrabajos durante la elaboración de cotizaciones **Meta: Errores y/o retrabajos en cotizaciones ≤ 5**	No. de errores y/o retrabajos en solicitudes de compra en el periodo de medición vs. No. errores y/o retrabajos permitidos al mes	Mensual	Unidad de ventas internas	Formato para la captura de errores y/o retrabajos al respecto de las cotizaciones
Asegurar que no ocurran más de 4 rechazos o devoluciones debido a productos faltantes y/o dañados (no se realizó inspección adecuada antes de que los productos salieran de la empresa) **Meta: Rechazos y/o devoluciones de productos ≤ 4**	No. de rechazos o devoluciones en el periodo de medición vs. No. rechazos o devoluciones permitidos al mes	Mensual	Unidad de ventas internas y externas	Formato para la captura de rechazos o devoluciones debido a productos faltantes y/o dañados
Con base en los acuerdos pactados con los clientes, entregar el 100% de los pedidos en un periodo no mayor a: Mismo día del pedido (productos disponibles en almacén) Si el pedido se realiza antes del mediodía, mismo día del pedido, hasta 2 días hábiles (productos no disponibles, realizar pedido a proveedor nacional) 2 a 8 semanas (producto no disponible, realizar pedido a proveedor internacional) **Meta: Entregar el 100% de los pedidos en el plazo establecido**	Relación entre el tiempo de entrega de pedidos (en días o semanas, según corresponda) vs. plazo de entrega de acuerdo a disponibilidad de producto (en días o semanas, según corresponda)	Mensual	Unidad de ventas externas	Medio de transporte Formatos para la entrega de pedidos Comprobantes de entrega
Mantener un porcentaje igual o menor a 10% al respecto de la inactividad del servicio **Meta: Inactividad del servicio ≤ 10%**	Relación entre el tiempo de inactividad en el periodo de medición vs. el tiempo estimado de actividad del mes	Mensual	Unidad de ventas internas y externas	Formato para capturar el tiempo de inactividad de los servicios
Mantener un porcentaje igual o menor a 20% al respecto de las modificaciones en los proyectos cuando estos ya han sido aceptados **Meta: Modificaciones en los proyectos aceptados ≤ 20%**	No. de tareas o actividades modificadas sobre No. de tareas o actividades previstas	Cada que se presente un proyecto	Director de desarrollo de proyectos	Formato para anotar actividades previstas Formato para capturar modificaciones que se hicieron a los proyectos cuando estos ya habían sido aceptados
Durante las pruebas, procurar que el número de defectos y/o errores leves no sean mayor a 4 **Meta: Defectos y/o errores leves durante pruebas ≤ 4**	No. de defectos y/o errores leves detectados durante las pruebas vs. No. de defectos y/o errores leves permitidos	Cada que se presente un proyecto	Director de desarrollo de proyectos	Formato para la captura de defectos y/o errores leves identificados durante las pruebas a los proyectos
Durante las pruebas, procurar que el número de defectos y/o errores graves no sean mayor a 2 **Meta: Defectos y/o errores graves durante pruebas ≤ 2**	No. de defectos y/o errores graves detectados durante las pruebas vs. No. defectos y/o errores graves permitidos	Cada que se presente un proyecto	Director de desarrollo de proyectos	Formato para la captura de defectos y/o errores graves identificados durante las pruebas a los proyectos
Con base en los acuerdos pactados con los clientes, cumplir al 100% con los plazos de finalización y entrega de proyectos **Meta: Finalización y entrega de proyectos a tiempo al 100%**	Tiempo requerido, en días, para el cumplimiento del proyecto vs. tiempo o plazo acordado para su finalización y entrega	Anual / plazo acordado con cliente	Director de desarrollo de proyectos	Información documentada relacionada al desarrollo del proyecto Actas o comprobantes de entrega

BORRADOR

Objetivo	Indicadores	Periodo	Responsable	Recursos
Programar, en un 100%, el mantenimiento de los equipos tecnológicos y medios de transporte de la organización **Meta: Plan de mantenimiento establecido = 100%**	No. de equipos tecnológicos y medios de transporte programados para mantenimiento sobre total de equipos tecnológicos y medios de transporte de la empresa	Anual	Director de administración y finanzas	Programa de mantenimiento Recursos financieros en caso de que el mantenimiento sea provisto por un externo
Mantener un porcentaje igual a 100% al respecto de la emisión y entrega de facturas a clientes **Meta: Emitir y entregar facturas a clientes = 100%**	No. total de facturas emitidas y entregadas en el periodo de medición sobre facturas previstas a emitir y entregar en el mes en curso	Mensual	Coordinador de facturación y cobranza	Formato para la captura de facturas emitidas y entregadas
Mantener un porcentaje igual a 100% al respecto del pago a proveedores dentro del plazo establecido (contado, 15, 30, 60 o 90 días, según corresponda) **Meta: Pago a proveedores en tiempo = 100%**	Relación entre contratos liquidados en los términos y plazos establecidos vs. contratos previstos a liquidar en el periodo de medición	Bimestral	Coordinador de cuentas por pagar	Formato para la captura de pagos a proveedor efectuados
Asegurar que el 90% de la información documentada que se genere en cualquier actividad (formatos, registros, formularios, procedimientos, planes, etc.) se transfiera al archivo central **Meta: Transferir el 90% de la información documentada al archivo central**	No. de documentos transferidos al archivo central en el periodo de medición sobre total de documentos generados en el mes en curso	Mensual	Coordinador de calidad	Formato para el ingreso de información documentada al archivo central Tabla de retención documental
Efectuar ciclo de auditorías internas, al menos, una vez al año **Meta: Auditorías internas al año ≥ 1**	No. de auditorías internas completadas en el periodo de medición vs. auditorías internas programadas al semestre	Anual	Coordinador de calidad	Programa de auditoría Plan de auditoría Formatos asociados para ejecutar las auditorías internas
Llevar a cabo la revisión por la dirección, al menos, una vez al año **Meta: Revisión por la dirección al año ≥ 1**	No. de revisiones por la dirección completadas en el periodo de medición vs. No. de revisiones por la dirección programadas al año	Anual	Director general	Programa para la revisión por la dirección Formatos asociados para ejecutar la revisión por la dirección
Mantener un porcentaje mayor o igual a 90% al respecto del desempeño del asesor legal cuando se solicitan o se requieren de sus servicios **Meta: Desempeño asesor legal ≥ 90%**	Resultado de la evaluación de desempeño del personal	Anual	Director general	Formato para la evaluación de desempeño del personal
Mantener un porcentaje mayor o igual a 90% al respecto del desempeño del asesor de tecnologías de la información cuando se solicitan o se requieren de sus servicios **Meta: Desempeño asesor de tecnologías de la información ≥ 90%**	No. de incidentes solucionados sobre No. de incidentes registrados No. de respaldos realizados sobre No. de respaldos programados No. de equipos con mantenimiento ejecutado sobre No. de equipos para mantenimiento por demanda Resultado de la evaluación de desempeño del personal	Anual	Director de administración y finanzas	Formato para la evaluación de desempeño del personal
Mantener un porcentaje mayor o igual a 90% al respecto del desempeño del asesor contable cuando se solicitan o requieren de sus servicios **Meta: Desempeño asesor contable ≥ 90%**	Resultado de la evaluación de desempeño del personal	Anual	Director de administración y finanzas	Formato para la evaluación de desempeño del personal

BORRADOR

6.3 Planificación de los cambios

Cuando se presentan factores externos o internos que afecten el Sistema de Gestión de Calidad, estos se estudian y toman en cuenta con el propósito de planificar los posibles cambios que se requieran para mantener su conveniencia, eficacia, eficiencia, efectividad y alineación con la dirección estratégica.

Luego de analizar estos factores se planifican las acciones necesarias para evaluar en qué grado afectan el desempeño del Sistema y, si es procedente, realizar los cambios considerando:

a) El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales;
b) La integridad del Sistema de Gestión de la Calidad;
c) La disponibilidad de recursos;
d) La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

Procedimiento relacionado: **Gestión del Cambio del Sistema de Calidad (DE-PR-GCSC-001).**

BORRADOR

7. Apoyo

Para recordar:

Los debes de los requisitos del numeral 7 están encaminados a:

- Garantizar que los recursos, personas e infraestructuras idóneas estén disponibles para cumplir con las metas de la organización.
- Mantener un ambiente de trabajo apropiado para la realización de las actividades y lograr la conformidad de los productos y servicios.
- Asegurar la validez y fiabilidad de las mediciones realizadas contando con recursos de seguimiento y medición idóneos.
- Determinar los conocimientos requeridos para la operación de los procesos y determinar cómo adquirir nuevos conocimientos en caso de requerirse.
- Determinar, asegurar y tomar acciones para garantizar el nivel de competencia necesaria del personal.
- Aumentar el grado de autoconocimiento sobre los temas del sistema de gestión y las implicaciones de cumplir y no cumplir con los requisitos.
- Determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad.
- Determinar la información documentada necesaria para controlar el Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.

7.1 Recursos

7.1.1 Generalidades

COHEPRO ha determinado y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad. Asimismo, considera:

a) Las capacidades de los recursos internos existentes;
b) Qué se necesita obtener de los proveedores externos.

Procedimiento relacionado: **Adquisición de Insumos** (**GAD-PR-AI-001); Suministro de Vales de Combustible** (**GAD-PR-SVC-001).**

7.1.2 Personas

COHEPRO dispone de 11 empleados y se asegura que cuenten con las cualificaciones y habilidades necesarias para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y para la operación y control de sus procesos a través de evaluaciones cuyos resultados permitan realizar las gestiones correspondientes para tener al mejor equipo de trabajo posible.

Procedimiento relacionado: **Evaluación de Desempeño del Personal (GAD-GTH-PR-ED-001).**

BORRADOR

7.1.3 Infraestructura

COHEPRO dispone y mantiene las instalaciones y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades, con la tecnología y la adecuación requerida en todos sus procesos, y la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio que proporciona al cliente. Dicha infraestructura, incluye:

a) Instalaciones;
b) Equipos, incluyendo hardware y software;
c) Recursos de transporte,
d) Tecnologías de la información y la comunicación.

Adicionalmente, la organización tiene definido un sistema para programar el mantenimiento de la infraestructura que se encuentra relacionado directamente con el servicio prestado al cliente, para asegurar que están en óptimas condiciones de funcionamiento. Por otra parte, la empresa conoce la suficiencia de la infraestructura con la que cuenta, lo que permite determinar la capacidad de respuesta ante la demanda de los clientes.

Procedimiento relacionado: **Mantenimiento de la Infraestructura (GAD-PR-MI-001).**

7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

COHEPRO determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios, de forma que, tanto clientes como personal, cuenten con un ambiente de trabajo adecuado durante su desarrollo, buscando con ello aumentar la satisfacción de sus clientes.

Para lograrlo, la organización realiza evaluaciones pertinentes cuyos resultados promueven las condiciones (psicosociales y físicas) necesarias para garantizar una adecuada prestación de los servicios.

Procedimiento relacionado: **Evaluación del Ambiente para la Operación de Procesos (GAD-GTH-PR-EA-001).**

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

7.1.5.1 Generalidades

COHEPRO determina y proporciona los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realiza el seguimiento o la medición, de los resultados de sus procesos, para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos. Asimismo, la organización se asegura que dichos recursos:

a) Son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;
b) Se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.

Cabe destacar que, para el seguimiento de los resultados de los procesos, la organización utiliza diferentes prácticas, que no requieran equipos de medición, con las que comprueba la conformidad de sus productos o servicios como: métodos de observación, inspecciones, etc.

Procedimiento relacionado: **Definición o Modificación de Indicadores y Análisis de Resultados (GEM-PR-DMIAR-001).**

BORRADOR

7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones

Este requisito ha sido excluido; ver el numeral '***4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad***' para mayor información al respecto.

7.1.6 Conocimientos de la organización

COHEPRO determina los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los servicios y productos. Por ello, se han documentado las actividades críticas de sus procesos de apoyo. Asimismo, todos los conocimientos para la operación de los procesos se mantienen y se ponen a disposición en la medida que sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización considera sus conocimientos actuales y determina cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

Procedimiento relacionado: **Gestión del Conocimiento** (**GCA-PR-GC-001**); **Contratación de Personal** (**GAD-GTH-PR-CP-001**); **Desvinculación de Personal** (**GAD-GTH-PR-DP-001**); **Facturación y Cuentas por Cobrar** (**GAD-FC-PR-FCC-001**); **Aplicación de Cobranza** (**GAD-FC-PR-AC-001**); **Cobro a Clientes** (**GAD-FC-PR-CC-001**); **Cuentas por Pagar** (**GAD-PR-CP-001**)

7.2 Competencia

COHEPRO determina la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, trabajos que afectan el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. Asimismo, se asegura que estas personas sean competentes en base a su educación, formación o experiencia adquiridas, y toma acciones para que los colaboradores, cuando lo requieran, adquieran la competencia necesaria. Para evaluar la eficacia de las acciones tomadas, todo lo anterior se evalúa.

Procedimiento relacionado: **Evaluación de Desempeño del Personal (GAD-GTH-PR-ED-001); Formación y Capacitación del Personal** (**GAD-GTH-PR-FC-001**); **Toma de Conciencia** (**GCA-PR-TC-001**).
Otros documentos relacionados: **Manual de Funciones de Puestos de Trabajo (DE-MN-MF-001).**

7.3 Toma de conciencia

COHEPRO se asegura que todas las personas que realizan trabajo bajo su control, tomen conciencia de:

a) La Política de la Calidad;
b) Los Objetivos de la Calidad pertinentes;
c) Su contribución a la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
d) Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para ello, la organización desarrolla actividades de concientización para promover la toma de conciencia de cada uno de los aspectos que conforman al Sistema de Gestión de la Calidad, de esta forma se espera que los colaboradores mantengan una actitud positiva y un compromiso permanente.

Procedimiento relacionado: **Toma de Conciencia (GCA-PR-TC-001).**

BORRADOR

7.4 Comunicación

COHEPRO determina las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo: qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar y quién comunicar.

Adicionalmente, la organización se asegura que se establezcan todos los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización, es decir, existen mecanismos que permiten una comunicación vertical, cruzada u horizontal efectiva. Por otra parte, ejecuta actividades destinadas a difundir, de forma externa, las acciones más relevantes que se desarrollan al interior de la organización.

Procedimiento relacionado: **Comunicación Interna y Externa** (**CI-PR-CIE-001).**

7.5 Información documentada

7.5.1 Generalidades

El Sistema de Gestión de Calidad, de la organización, incluye:

a) La información documentada requerida por la Norma ISO 9001-2015;
b) La información documentada que se determina como necesaria para la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

7.5.2 / 7.5.3 Creación, actualización y control de la información documentada

Para la elaboración, modificación o actualización, y control de la información documentada del Sistema de Gestión de Calidad, COHEPRO se asegura que:

a) Cuente con identificación;
b) Tenga un formato y se encuentre en varios medios de soporte;
c) Esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;
d) Esté protegida adecuadamente (contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad, entre otros).

El control, así como la conservación y disposición, de documentos de origen interno o externo, se complementa con la aplicación de diversos instrumentos, entre ellos tablas de retención documental. Adicionalmente, para su consulta se cuentan con mecanismos y aplicativos que permiten su acceso, recuperación y uso.

Procedimiento relacionado: **Creación, Actualización y Control de la Información Documentada** (**GAD-GDO-PR-ID-001); Elaboración y Actualización de las Tablas de Retención Documental (GAD-GDO-PR-TRD-001).**
Otros documentos relacionados: **Guía para la elaboración de documentos (GAD-GDO-GU-ED-001); Guía para la codificación de documentos (GAD-GDO-GU-CD-001).**

BORRADOR

8. Operación

Para recordar:

Los debes de los requisitos del numeral 8 están encaminados a:

- Planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones para dar cumplimiento a los requisitos del numeral 6 Planificación.
- Asegurar que: (1) se especifican y se cumplen con los requisitos de los productos y servicios, y; (2) se planifican y comunican los cambios que se presenten sobre estos requisitos.
- Asegurar que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes con los requisitos. Así como la necesidad de establecer criterios para monitorear el desempeño de estas partes.
- Implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.
- Implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.
- Asegurar que las salidas que no sean conformes con los requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.

8.1 Planificación y control operacional

COHEPRO planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir con los requisitos para la provisión de servicios y productos, y para implementar las acciones necesarias para abordar riesgos y oportunidades, a través de:

a) La determinación de los requisitos para los servicios y productos;
b) El establecimiento de los criterios para los procesos y la aceptación de los servicios y productos;
c) La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios y productos;
d) La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;
e) La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para tener confianza en que los procesos se llevan a cabo según lo planificado y para demostrar la conformidad de los servicios y productos con sus requisitos.

Asimismo, la organización controla los cambios planificados y revisa las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.

Por otro lado, los procesos contratados externamente también se encuentran controlados

BORRADOR

8.2 Requisitos para los productos y servicios

8.2.1 Comunicación con el cliente

COHEPRO ha establecido la metodología necesaria para la comunicación con los clientes, de modo que se atiendan sus solicitudes de servicios, así como sus quejas, reclamos, seguimientos y consultas, a través de comunicaciones escritas, telefónicas o personales. Con esto en mente, la comunicación con los clientes incluye:

a) Proporcionar la información relativa a los servicios y productos;
b) Tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;
c) Obtener la retroalimentación de los representados relativa a los servicios y productos, incluyendo las quejas de los clientes;
d) Manipular o controlar la propiedad del cliente;
e) Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

Procedimiento relacionado: **Búsqueda y Captación de Clientes (GOP-VEN-PR-BCC-001); Atención Telefónica (GAD-AC-PR-AT-001); Atención a Quejas, Reclamos, Seguimientos y Consultas (GAD-AC-PR-AQRSC-001); Cotizaciones (GOP-VEN-PR-CO-001); Comunicación Interna y Externa (CI-PR-CIE-001).**

8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Para poder ofrecer un servicio que reúna las condiciones demandadas por el cliente, es preciso conocer e identificar claramente cuáles son sus necesidades y las características que él busca de nuestro servicio y de los productos que ofrecemos. Conociendo estas características podemos introducir mejoras con el objeto de cubrir las expectativas y necesidades que el cliente nos indica. Por todo ello, un aspecto clave es la correcta identificación de los requisitos del cliente que llevamos.

COHEPRO, utilizando los métodos y las herramientas adecuadas, obtiene información precisa para tener correctamente identificados cuales son los requisitos que los clientes exigen y esperan de nuestros servicios y de los productos que comercializamos.

Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización se asegura de que:

a) Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:
   1. Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;
   2. Aquellos considerados necesarios por la organización;
b) Puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.

Procedimiento relacionado: **Cotizaciones (GOP-VEN-PR-CO-001).**

8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios

8.2.3.1 COHEPRO ha establecido métodos sistemáticos para llevar a cabo la revisión de los requisitos expresados por el cliente, con la finalidad de asegurarse, antes de establecer una relación contractual, de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios que ofrece a los clientes, incluidos:

BORRADOR

a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;
b) Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido;
c) Los requisitos especificados por la organización;
d) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios;
e) Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

Una vez analizados todos estos aspectos, establecemos nuestra mejor propuesta considerando aspectos técnicos, humanos y económicos para lograr satisfacer las necesidades del cliente. Asimismo, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos, la organización toma las medidas necesarias para confirmar los requisitos antes de la aceptación de cualquier obligación.

Ante cualquier incertidumbre al respecto de las iniciativas y necesidades de las partes interesadas en relación a los productos que se han solicitado, la unidad correspondiente, con ayuda de su nivel superior, deberá:

a) Efectuar una revisión exhaustiva antes de comprometerse;
b) Mantener la información de las acciones de la revisión;
c) Verificar que se conocen las condiciones estipuladas por los clientes;
d) Asegurar que los productos cumplen con las características o requerimientos.

8.2.3.2 COHEPRO conserva la información sobre cualquier requisito nuevo para los servicios y productos.

Procedimiento relacionado: **Compras (GOP-COM-PR-CP-001); Cotizaciones (GOP-VEN-PR-CO-001).**

8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios

COHEPRO se asegura de que, cuando se cambien los requisitos para los servicios y productos, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.

Procedimiento relacionado: **Creación, Actualización y Control de la Información Documentada** (**GAD-GDO-PR-ID-001).**

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

Este requisito ha sido excluido; ver el numeral '***4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad***' para mayor información al respecto.

8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

8.4.1 Generalidades

COHEPRO se asegura que los productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos; asimismo determina los controles a aplicar a los productos y servicios suministrados externamente cuando:

a) Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;

BORRADOR

b) Los productos y servicio son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización.

COHEPRO tiene determinados y aplica criterios para la selección, evaluación y reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar productos de acuerdo con los requisitos. Asimismo, se estableció la metodología para la selección, evaluación y reevaluación de los proveedores que presten servicios, a fin de asegurarse que tengan la capacidad para suministrar servicios de acuerdo a los requisitos de la organización.

Los proveedores históricos que han estado suministrando productos o servicios a la organización, han sido evaluados teniendo en cuenta su trayectoria y han sido incorporados a la lista proveedores aprobados.

La organización conserva la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones o las reevaluaciones.

Procedimiento relacionado: **Selección, Evaluación y Reevaluación de Proveedores (GOP-COM-PR-SER-001).**

8.4.2 Tipo y alcance del control

COHEPRO se asegura que los productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus Clientes. Para ello,

a) Define los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;
b) Tiene en consideración, el impacto potencial de los productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; y la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;
c) Determina la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.

Los productos o servicios adquiridos por la organización son recibidos y verificados. En el caso de que existan productos que sean adquiridos por los proveedores, serán éstos últimos los encargados de recibirlos y verificarlos antes de entregarlos a la organización. En algunos casos, esta verificación se lleva a cabo por medio de la prueba del producto por un período definido, otorgado por el proveedor en cuestión.

Procedimiento relacionado: **Recepción de Mercancías (GOP-COM-PR-RM-001).**

8.4.3 Información para los proveedores externos

COHEPRO se asegura que los requisitos sean los adecuados antes de su comunicación al proveedor externo. Asimismo, comunica sus requisitos para:

a) Los productos y servicios a proporcionar;
b) La aprobación de productos y servicios; métodos, procesos y equipos; la liberación de productos y servicios;
c) La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;
d) Las interacciones del proveedor externo con la organización;
e) El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización.

BORRADOR

8.5 Producción y provisión del servicio

8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio

COHEPRO implementa la prestación del servicio en condiciones controladas, las cuales incluyen:

a) La disponibilidad de información documentada que defina: las características de los productos que se comercializan, la información de los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; los resultados a alcanzar;
b) La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;
c) La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;
d) El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;
e) La designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;
f) La validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de la prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;
g) La implementación de acciones para prevenir los errores humanos;
h) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

8.5.2 Identificación y trazabilidad

COHEPRO utiliza los medios apropiados para identificar las salidas, cuando es necesario, para asegurar la conformidad de los productos de los productos que comercializa. Para ello, identifica el estado de las salidas desde su recepción hasta la expedición, de forma que se pueda reconstruir documentalmente el historial del producto para comprobar las identificaciones a las que ha sido sometido y determinar no conformidades, si es el caso.

Procedimiento relacionado: **Identificación y Trazabilidad del Producto (GCA-PR-IT-001).**

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

COHEPRO cuida la propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos, mientras la misma se encuentre almacenado en las instalaciones, a cargo del personal, si se están utilizando en las labores o si se tiene acceso a ellos. Para ello, la organización identifica, verifica, protege y salvaguarda su propiedad.

Adicionalmente, cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización informará de esto al cliente o proveedor externo y conservará la información documentada sobre lo ocurrido.

Procedimiento relacionado: **Manejo de la Propiedad del Cliente o Proveedor Externo (GCA-PR-MP-001).**

8.5.4 Preservación

COHEPRO preserva las salidas durante la prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.

BORRADOR

El sistema aquí establecido es de aplicación a las actividades de identificación, manipulación, almacenamiento, conservación y entrega de los productos como consecuencia de las actividades llevadas a cabo para la prestación de los servicios.

a) Identificación: Los productos se mantienen correctamente identificados desde su recepción hasta su expedición.
b) Manipulación: No se requiere condiciones ni medios especiales para la manipulación, almacenamiento, conservación y entrega de los productos de la organización dadas las características de los mismos; por lo cual se considera suficiente la utilización cuidadosa por medios manuales convencionales.
c) Almacenamiento: La metodología para el almacenamiento y protección de los productos como consecuencia de prestación de los servicios se establece en los procedimientos específicos relacionados.

Todas las operaciones se realizan con los métodos adecuados para evitar daños y disminución de calidad de los productos y sus documentos técnicos relacionados.

Procedimiento relacionado: **Entrada de Mercancías (GOP-ALM-PR-EM-001); Salida de Mercancías (GOP-ALM-PR-SM-001); Entregas a Clientes Locales (GOP-VEN-PR-ECL-001); Entregas a Clientes Foráneos (GOP-VEN-PR-ECF-001).**

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega

COHEPRO da por terminada la prestación del servicio cuando el producto se encuentra a disponibilidad del cliente. Las actividades posteriores a la entrega de los productos que se comercializan o de los servicios que se proveen se gestionan como Quejas, Reclamos, Seguimientos y Consultas. Dichas actividades consideran:

a) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables;
b) Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios;
c) La naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios;
d) Los requisitos del cliente;
e) La retroalimentación del cliente.

Procedimiento relacionado: **Atención a Quejas, Reclamos, Seguimientos y Consultas (GAD-AC-PR-AQRSC-001); Devoluciones (GOP-VEN-PR-DV-001).**

8.5.6 Control de los cambios

COHEPRO revisa y controla los cambios para la prestación de sus servicios, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos, conservando la información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.

Procedimiento relacionado: **Control de los Cambios (GCA-PR-CC-001).**

8.6 Liberación de los productos y servicios

COHEPRO verifica en las etapas adecuadas el cumplimiento de los requisitos de los productos y servicios. Con esto en mente, la organización no realiza la liberación de los productos y servicios al cliente hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el Cliente.

BORRADOR

La organización conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios, la cual incluye:

a) Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;
b) Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.

Procedimiento relacionado: **Salida de Mercancías (GOP-ALM-PR-SM-001); Entregas a Clientes Locales (GOP-VEN-PR-ECL-001); Entregas a Clientes Foráneos (GOP-VEN-PR-ECF-001); Identificación y Trazabilidad del Producto (GCA-PR-IT-001).**

8.7 Control de las salidas no conformes

COHEPRO se asegura que las salidas que no sean conformes con sus requisitos, se identifiquen y se controlen para prevenir su uso o entrega no intencionada.

Asimismo, toma las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.

En el caso de detección de un producto no conforme después de la entrega, la organización toma las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad. No obstante, si se pretendiera por razones justificadas, la entrega al cliente de algún producto o la prestación de un servicio no conforme, esto se realizaría siempre bajo comunicación al cliente, y posterior concesión de éste, y siempre y cuando, haya quedado perfectamente clara y documentada el tipo de disconformidad aceptada.

La organización guarda la información relacionada a las no conformidades que se presenten, la información sobre las acciones que se han tomado, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido, y la información e la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

Procedimiento relacionado: **Recepción de Mercancías (GOP-COM-PR-RM-001); Entrada de Mercancías (GOP-ALM-PR-EM-001); Salida de Mercancías (GOP-ALM-PR-SM-001); Control de Salidas No Conformes (GEM-PR-SNC-001).**

BORRADOR

9. Evaluación del desempeño

Para recordar:

Los debes de los requisitos del numeral 9 están encaminados a:

- Identificar que necesita seguimiento y medición y los métodos y periodicidad de estos.
- Identificar cuando se deben analizar los resultados del seguimiento y medición.
- Seguimiento, análisis y revisión a la percepción del cliente.
- Llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad es conforme y si se implementa y mantiene eficazmente.
- Revisar el Sistema de Gestión de Calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica.

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

COHEPRO ha determinado:

a) Qué necesita seguimiento y medición;

b) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;

c) Cuándo se debe llevar a cabo el seguimiento y la medición;

d) Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

Para ello, la organización ha detectado que requiere seguimiento, medición, análisis y evaluación, con el objeto de lograr un adecuado servicio a los clientes y un continuo mejoramiento de los procesos en su eficacia, eficiencia y efectividad. Esto implica la definición de mecanismos que permiten la creación o modificación de indicadores de gestión los cuales posibilitan, en cierto grado, evaluar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.

Cada proceso conserva la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

Procedimiento relacionado: **Definición o Modificación de Indicadores y Análisis de Resultados (GEM-PR-DMIAR-001); Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación de Datos (GEM-PR-SMAED-001).**

9.1.2 Satisfacción del cliente

COHEPRO recaba información, de manera regular, sobre el grado de satisfacción de los clientes con respecto al cumplimiento de sus requisitos mediante la realización de encuestas con el objeto de mejorar continuamente los servicios prestados y los productos que comercializa. Asimismo, pone a disposición de los clientes un apartado para la canalización de sugerencias y quejas en relación a los servicios prestados, con el fin de otorgarle un adecuado tratamiento a los mismos y recolectar información acerca del nivel de satisfacción.

Procedimiento relacionado: **Obtención del Grado de Satisfacción de los Clientes (GAD-AC-PR-GS-001).**

BORRADO

9.1.3 Análisis y evaluación

COHEPRO analiza y evalúa los datos y la información que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados de este análisis son utilizados para evaluar:

a) La conformidad de los productos y/o servicios suministrados por la organización,
b) El desempeño y eficacia de los procesos (incluyendo los objetivos),
c) La eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades,
d) El grado de satisfacción del cliente (incluyendo las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias),
e) El ambiente para la operación de los procesos,
f) El desempeño de los proveedores,
g) El desempeño del personal.

Procedimiento relacionado: **Definición o Modificación de Indicadores y Análisis de Resultados (GEM-PR-DMIAR-001); Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación de Datos (GEM-PR-SMAED-001).**

9.2 Auditoría interna

COHEPRO lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos se encuentran en conformidad con los requisitos propios de la organización, y; los requisitos de la Norma ISO 9001-2015. Para su realización, la organización establece programas y planes correspondientes para asegurar su desarrollo. Los resultados que se generen de este ciclo de auditorías sirven para establecer acciones que permitan mantener y mejorar Sistema de Gestión de Calidad.

Los procesos a auditar y su frecuencia se basan en su criticidad y en la problemática que puedan presentar de cara a los compromisos establecidos con dichas partes.

Las auditorias se llevan a cabo por personas independientes, ajenas a los procesos auditados, a fin de mantener la adecuada separación de responsabilidades.

Procedimiento relacionado: **Auditorías Internas (GEM-PR-AI-001).**

9.3 Revisión por la dirección

9.3.1 Generalidades

La Alta Dirección de COHEPRO revisa a intervalos anuales, como mínimo, el Sistema de Gestión de Calidad para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia, efectividad y alineación con la dirección estratégica. Durante la revisión por la dirección se tratan todos los temas necesarios para llevar a cabo la gestión de los procesos incluidos dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad. Cabe destacar que la revisión se realiza una vez que haya finalizado el ciclo de auditorías internas y, cuando se estime conveniente, pueden llevarse a cabo reuniones de revisión parciales.

BORRADOR

9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección

La información de entrada para la revisión por la dirección debe cubrir los siguientes aspectos:

a) Estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
b) Cambios que podrían afectar el sistema de calidad, incluyendo los de las cuestiones externas e internas, las políticas, los procedimientos, la formación y desempeño del personal, entre otros;
c) Satisfacción y retroalimentación de clientes y las partes interesadas, incluyendo las quejas;
d) Grado de cumplimiento de los objetivos de calidad;
e) Desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicio;
f) Estado de las no conformidades y sus respectivas correcciones o acciones correctivas;
g) Resultado de las acciones de seguimiento y medición efectuadas por el personal correspondiente;
h) Resultados de auditorías o evaluaciones de organismos externos;
i) Desempeño de los proveedores externos;
j) Adecuación o necesidad de recursos;
k) Resultados de la gestión realizada sobre los riesgos y oportunidades identificados;
l) Recomendaciones para la mejora.

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Como resultado de la revisión por la dirección, se obtienen conclusiones documentadas que permiten adoptar decisiones sobre:

a) La toma de correcciones, acciones correctivas o de mejora en los procesos;
b) Necesidades de cambio para mejorar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad;
c) La adecuación de los recursos.

Adicionalmente, la organización conserva la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección del ejercicio en cuestión.

Procedimiento relacionado: **Revisión por la Dirección (GEM-PR-RD-001)**

BORRADOR

10. Mejora

Para recordar:

Los debes de los requisitos del numeral 10 están encaminados a:

- Identificar oportunidades de mejora e implementar las acciones para cumplir con los requisitos de las partes interesadas y aumentar la satisfacción del cliente.
- Si hay un incumplimiento de un requisito, es decir, una no conformidad, es necesario tomar las acciones necesarias para controlarla y corregirla, y determinar la causa de la no conformidad para evitar, en la medida de lo posible, su recurrencia.
- Revisar la eficacia de las acciones de mejoramiento implementadas y mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad

10.1 Generalidades

COHEPRO, a través de las consecuencias derivadas de la aplicación de su Sistema de Gestión de Calidad, determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción. Dichas acciones están orientadas a:

a) Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;
b) Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
c) Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión.

10.2 No conformidad y acción correctiva

Las correcciones, acciones correctivas o preventivas pueden surgir a partir del análisis de las causas y tendencias que originan las no conformidades provenientes de:

a) Fallo de la alta dirección al demostrar su compromiso,
b) Fallo al cumplimiento de necesidades de formación,
c) Incumplimiento en el análisis y evaluación,
d) Incumplimiento en el análisis de la eficacia de los procesos (resultados de la medición de los indicadores),
e) Incumplimiento en el análisis o atención de las quejas y/o reclamos de los clientes,
f) Incumplimiento en la identificación o atención de las salidas no conformes,
g) Incumplimiento en la identificación o atención de riesgos,
h) Incumplimiento en las evaluaciones de mediciones de la percepción del cliente, así como el incumplimiento a su resultado,
i) Incumplimiento en el análisis del ambiente de trabajo, así como el incumplimiento a su resultado,
j) Los resultados de las auditorías internas,
k) Los resultados de la revisión por la dirección,
l) Los registros generados en el marco del sistema de calidad,
m) El estado de las correcciones, acciones correctivas y/o preventivas,
n) Materialización de un servicio o producto no conforme,

BORRADO

o) Materialización de riesgos,
p) Seguimientos,
q) Entre otros.

Una vez identificada la no conformidad, COHEPRO procede a la toma de medidas de control para:

a) Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: tomar acciones para controlarla y corregirla o hacer frente a las consecuencias;
b) Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante la revisión y el análisis de la no conformidad; la determinación de las causas de la no conformidad; la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;
c) Implementar cualquier acción necesaria;
d) Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;
e) Si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados, durante la planificación; y
f) Si fuera necesario, hacer cambios al Sistema de Gestión de Calidad.

La organización conserva información documentada para evidenciar la naturaleza de las no conformidades; las acciones tomadas y sus resultados.

Procedimiento relacionado: **Correcciones, Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora (GEM-PR-AC-001).**

10.3 Mejora continua

Para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua, COHEPRO examina:

a) La adquisición de nuevas tecnologías,
b) La adopción de nuevos métodos de trabajo o nuevas prácticas orientados a aumentar la productividad o la eficiencia,
c) El cumplimiento de los objetivos,
d) La satisfacción de los usuarios y partes interesadas,
e) Los resultados de revisiones por la dirección,
f) Las auditorías internas,
g) Las peticiones y/o sugerencias de los clientes,
h) La medición y control de los procesos,
i) El mapa de riesgos,
j) Los acuerdos de gestión,
k) Entre otros.

Cabe destacar que las oportunidades de mejora dan paso a la definición de acciones de mejora, sin embargo, estas no son obligatorias. Es decir, la organización decide si se toma alguna acción o no.

Procedimiento relacionado: **Correcciones, Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora (GEM-PR-AC-001).**

BORRADOR

BORRADOR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DE-MN-MP-001

COHEPRO S.A. DE C.V.

COMERCIALIZADORA DE EQUIPO ELECTRICO, ELECTRONICO, HERRAMIENTAS Y PROYECTOS



HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

Índice

INTRODUCCIÓN 4

OBJETIVO 4

ALCANCE 4

UTILIDAD 4

CONTRATACIÓN DE PERSONAL 5

DESVINCULACIÓN DE PERSONAL 9

ATENCIÓN TELEFÓNICA 12

BÚSQUEDA Y CAPTACIÓN DE CLIENTES 15

COTIZACIONES 19

COMPRAS 24

RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS (PROVEEDORES) 28

SALIDA DE MERCANCÍAS 32

ENTRADA DE MERCANCÍAS 36

FACTURACIÓN Y CUENTAS POR COBRAR 40

ENTREGAS A CLIENTES LOCALES 44

ENTREGAS A CLIENTES FORÁNEOS 48

ATENCIÓN A QUEJAS, RECLAMOS, SEGUIMIENTOS Y CONSULTAS 50

DEVOLUCIONES 54

APLICACIÓN DE COBRANZA 57

COBRO A CLIENTES 60

CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES CRÉDITO) 63

ADQUISICIÓN DE INSUMOS 67

SUMINISTRO DE VALES DE COMBUSTIBLE 70

BORRADOR

DETERMINACIÓN DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS PARTES INTERESADAS 74

CONTROL DE LOS CAMBIOS 80

MANEJO DE LA PROPIEDAD DEL CLIENTE O PROVEEDOR EXTERNO 87

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA 95

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL 107

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE PROCESOS 115

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL 121

GESTIÓN DEL CAMBIO DEL SISTEMA DE CALIDAD 131

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 139

MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA 145

GESTIÓN DEL RIESGO 151

IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO 165

REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN 171

SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES 180

TOMA DE CONCIENCIA 200

AUDITORÍAS INTERNAS 204

CORRECCIONES, ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS O DE MEJORA 215

OBTENCIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES 226

DEFINICIÓN O MODIFICACIÓN DE INDICADORES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 234

SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE DATOS 246

CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES 254

CREACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA 270

ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL 285

BORRADOR

Introducción

El presente Manual de Procedimientos ha sido diseñado con el propósito de promover, en forma ordenada y sistemática, la operación y buen manejo de la Comercializadora. En él se encuentra registrada, sin distorsión alguna, toda la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas de la empresa por lo que, si algún colaborador se encuentra realizando su trabajo de forma no alineada a lo estipulado en este manual, las autoridades pertinentes podrán identificarlo de forma sencilla. En este contexto, el manual cumple diversas funciones, sin embargo, su principal función es la de servir como una guía para que el personal desempeñe sus actividades de forma apropiada.

En resumen, el Manual de Procedimientos está dirigido a todas las personas que se encuentran vinculadas con la organización y constituye un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, guiar la evaluación, el control interno y su vigilancia, con el fin de llegar a las metas y objetivos de la empresa.

Nota: Los procedimientos podrán ser flexibilizados y/o modificados cuando las operaciones así lo muestren y se podrán hacer propuestas al Departamento Administrativo siempre y cuando la propuesta se encuentra debidamente fundamentada y sea entregada por escrito.

Objetivo

Describir de manera detallada las actividades que conforman los procesos de COHEPRO y, a su vez, servir como una guía para que el personal conozca las actividades que habrá de realizar, así como las obligaciones y responsabilidades que tiene en función de su puesto.

Alcance

El Manual de Procedimientos es de aplicación para todos los colaboradores que forman parte de la organización e implica actividades estratégicas, administrativas, operativas y de evaluación.

Utilidad

- Permite conocer las actividades, sus requerimientos y a los responsables de su ejecución.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Identifica, en forma más sencilla, los responsables que cometen fallas o errores.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procesos, procedimientos y métodos.
- Facilita las labores de auditoria, revisión por la dirección y su evaluación.
- Entre otras.

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer el procedimiento aplicable a la contratación de personal de servicios profesionales.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas involucradas en el reclutamiento, selección y contratación del personal. Este procedimiento comprende desde la búsqueda de candidatos hasta la creación y resguardo de archivo del nuevo empleado.

C. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Características deseadas en empleados de nuevo ingreso de acuerdo a la vacante:

1. Director General
2. Director de Administración y Finanzas
3. Coordinador de facturación y cobranza
4. Coordinador de Cuentas por Pagar
5. Coordinador de Calidad
6. Director de Operaciones
7. Encargado de Compras
8. Responsable de almacén e inventarios
9. Unidad de Ventas internas y externas
10. Director de Desarrollo de proyectos
11. Operadores de servicio
12. Asesor Contable
13. Asesor de Sistemas de la información
14. Asesor Legal

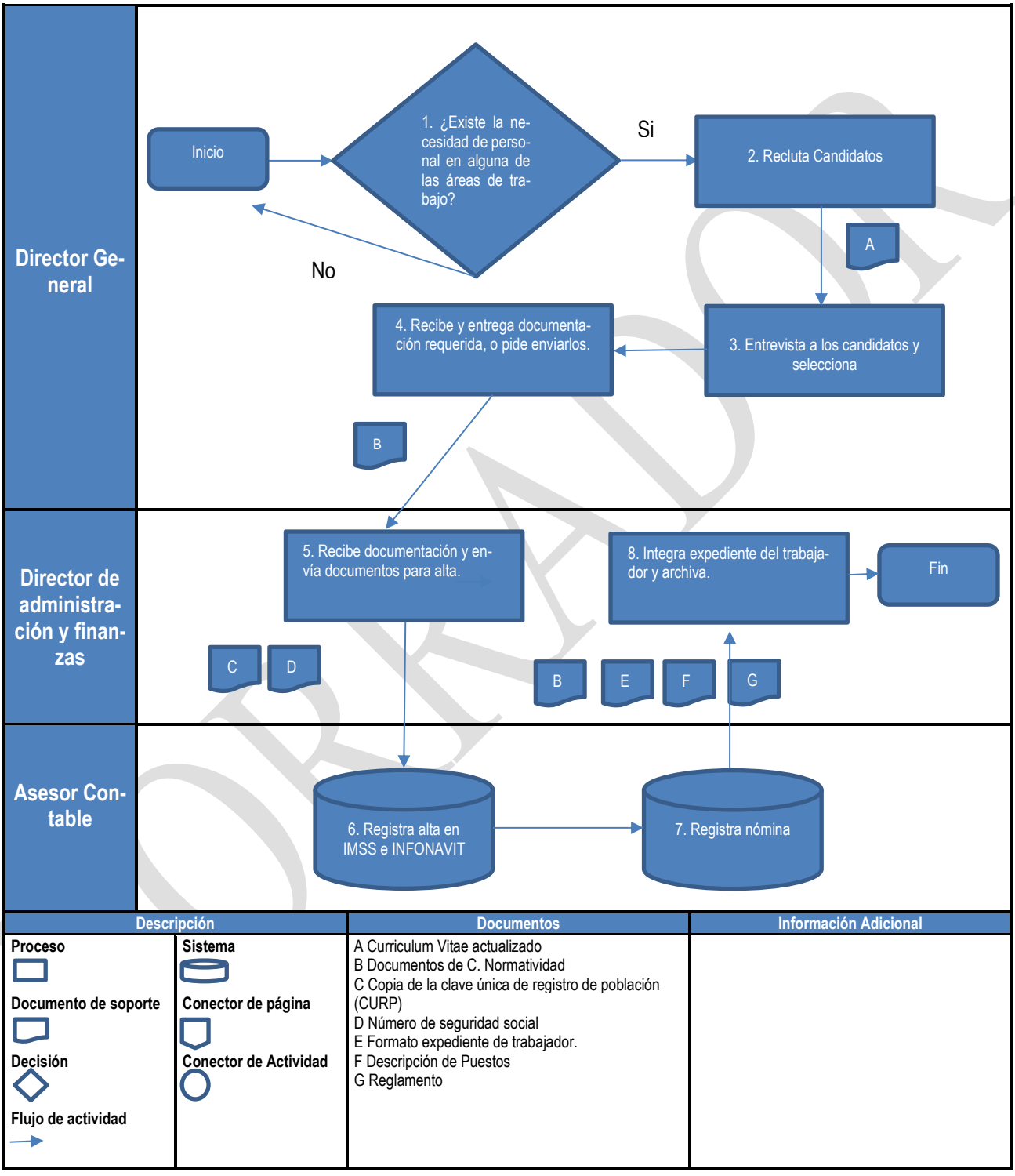
D. DOCUMENTOS SOLICITADOS A EMPLEADO DE NUEVO INGRESO

Para la contratación de servicios profesionales de personal se requiere que el nuevo empleado presente la siguiente documentación para integración de su expediente.

1. Copia de identificación oficial con fotografía
2. Copia de comprobante de domicilio:
3. Copia de la clave única de registro de población (CURP)
4. Número de seguridad social
5. Solicitud de empleo debidamente llenada y firmada. (Formato Libre)
6. Formato Aviso de privacidad firmado
7. Curriculum Vitae actualizado
8. Convenio para pagos electrónicos

BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO



ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

F. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Director General	1	Se analiza la posibilidad de emplear ya que existe la necesidad, ya sea en área de oficina o para montaje eléctrico debido a la obtención de algún proyecto.	
	2	Se realiza la búsqueda para el empleado ideal para el puesto. Basándose en currículum presentado por el candidato	
	3	Se realiza una entrevista para verificar la información presentada por el candidato y selecciona al que cubre las características buscadas.	
	4	Recibe la documentación necesaria (Copias) para la contratación o pide que se envíen escaneados al correo: facturacion@cohepro.com.mx / facturas_cohepro@hotmail.com	
Director de administración y finanzas	5	Recibe vía electrónica o física, los documentos requeridos para la contratación. Envía por correo electrónico el documento CURP y Número de Seguridad Social a Contabilidad externa (contacto@econolar.com.mx) para pedir alta en sistemas SUA y SAE. Pide la firma de Aviso de privacidad.	Aviso de Privacidad PR-CP-001-A1.1
Asesor Contable	6	Recibe información para realizar alta en sistema SUA (IMSS e INFONAVIT) y regresa acuse de alta.	
	7	Recibe información para realizar alta en sistema SAE (nómina).	
Director de administración y finanzas	8	Una vez que la documentación está completa se integra el expediente de empleado, se entrega reglamento al nuevo empleado. Se le hace llegar su descripción de puesto.	Acuse de recepción de documentos PR-CP-001-A2.1 Reglamento y Políticas PR-CP-001-A3.1 Descripción de Puestos PR-CP-001-A4.1

BORRADOR

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer el procedimiento a seguir para la salida de un empleado, ya sea por renuncia o despido. El proceso será de ayuda para llevar a cabo las tareas relacionadas a este proceso.

Se busca además lograr que el proceso sea rápido y eficiente para evitar futuros problemas o malos entendidos con el ex trabajador, así mismo que se logre mantener una imagen positiva frente a él.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para cualquier empleado de COHEPRO. Comprende desde la decisión de despido o renuncia hasta el resguardo del archivo muerto del exempleado.

C. DEFINICIONES

Renuncia: La renuncia es una decisión mediante la cual un empleado se separa voluntariamente de su puesto de trabajo.

Despido: Es la acción a través de la cual COHEPRO decide prescindir de algún empleado, por la causa que sea.

Archivo muerto: Documento(s) ya no están vigentes, sin embargo, todavía pueden ser de utilidad. Sirven de respaldo, o bien como historial de algún caso, cliente, compra, pago, auditoria, etcétera.

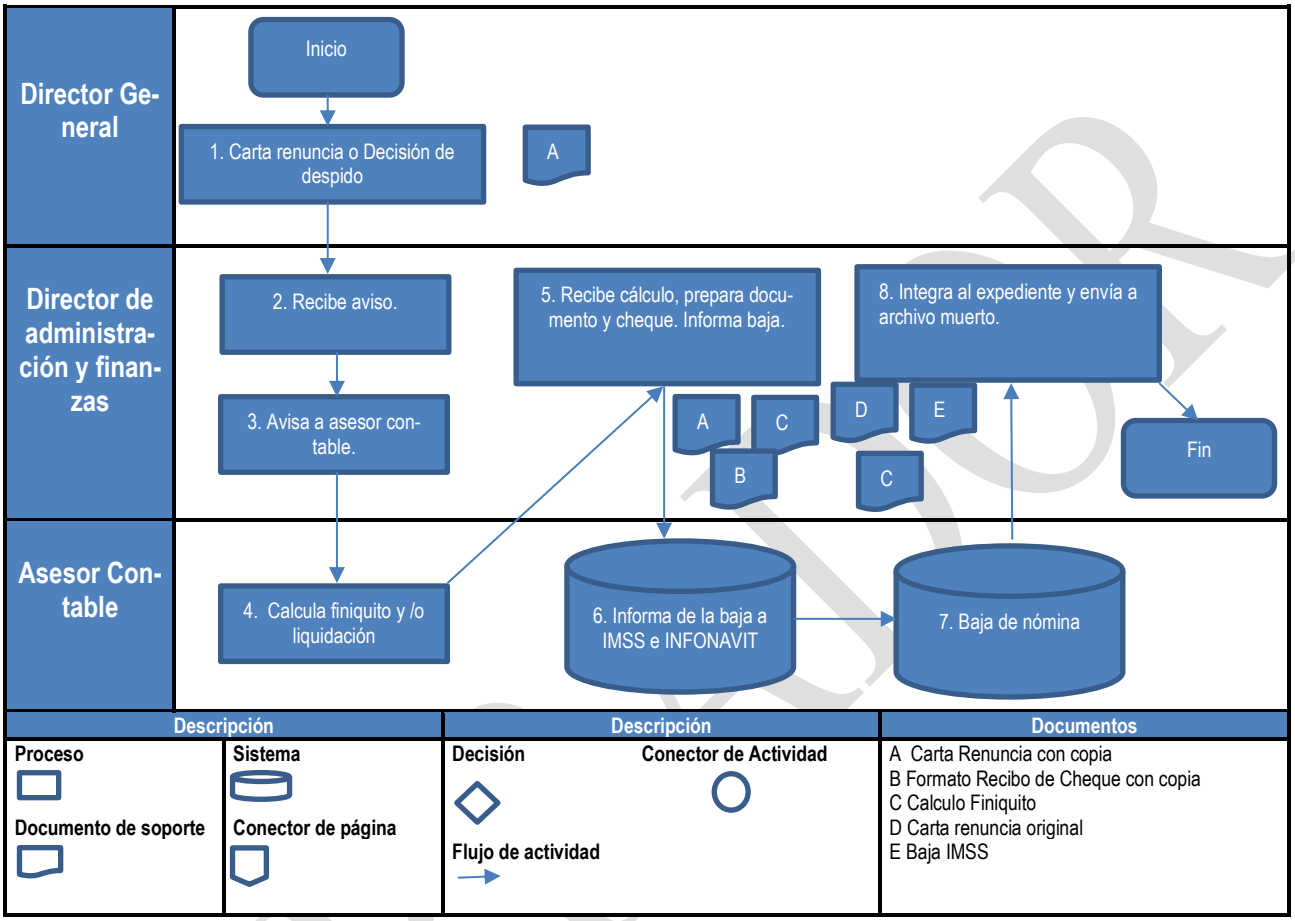
Baja: Cese temporal o definitiva en el trabajo.

Liquidación: comprende el pago por los días trabajados antes del despido, la parte proporcional de las prestaciones de ley generadas como aguinaldo y prima vacacional, así como los días de vacaciones que no fueron disfrutados.

Finiquito: indemnización al empleado por parte del patrón.

BORRADOR

D. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR

E. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Director General	1	Recibe carta de renuncia por parte del empleado, o bien se toma la decisión, de prescindir de alguno de los empleados.	Formato Carta Renuncia PR-DP-002-A1.1
Director de Administración y finanzas	2	Recibe información por parte del Director General de la renuncia o despido de algún empleado	
	3	Envía solicitud de cálculo de finiquito y/o liquidación laboral. Datos necesarios: Fecha de ingreso del empleado, Fecha de renuncia o despido y salario semanal del empleado.	
Asesor contable	4	Realiza cálculo del finiquito y/o liquidación conforme a la ley. Envía información a Director de Administración.	
Director de Administración y finanzas	5	Recibe cálculo, prepara documentos necesarios para firma del empleado. Empleado firma original y copia de carta renuncia y formato de cheque, se hace entrega de cheque en original.	Formato recibo de Cheque PR-DP-002-A2.1 Calculo Finiquito PR-DP-002-A3.1
Asesor Contable	6	Registra Baja en IMSS	
	7	Registra baja de nómina	
Director de Administración y finanzas	8	Integra documentos al expediente del ex empleado. Envía a archivo muerto.	Formato Cheque PR-DP-002-A2.1 Calculo Finiquito PR-DP-002-A3.1 Baja IMSS

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Considerar los elementos importantes a tener en cuenta en el momento de realizar o tomar una llamada telefónica mostrando siempre interés en dar un buen servicio y satisfacer la necesidad del cliente.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas de COHEPRO. Comprende instrucciones para recibir, realizar y transferir llamadas.

C. ELEMENTOS A CONSIDERAR

Ante cualquier llamado es necesario considerar los siguientes puntos para lograr una comunicación adecuada.

1. Cuando no se conoce a la persona se habla de usted.
2. Muéstrese humano y sensible.
3. Sea simple, evite tecnicismos, siglas que no sean comprensibles, y explicaciones complejas.
4. No interrumpa, deje que el cliente o proveedor hable primero
5. Escuche con cuidado, no se distraiga.
6. Tome notas
7. Respire en forma natural, con tranquilidad
8. Hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.
9. Su tono de voz debe ser convincente
10. No sea prepotente, sea modesto al presentar sus ideas y paciente mientras escucha.
11. No sea egocéntrico (es que yo...porque yo...yo he pensado...)
12. Recriminar al interlocutor (está equivocado...no me ha entendido...).
13. Lapsos o mente en blanco (eheee...sabe queee...esteee...).
14. Falta de habilidad interpretativa o narrativa.
15. Ser confrontativo.
16. Timidez o indiferencia.
17. Cordialidad y Paciencia
18. Control del tiempo (máximo 5 minutos)
19. Volumen de voz adecuado
20. Evitar exceso de confianza, siempre debe darse un trato profesional
21. Sonría: La sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática.
22. Escuche: Cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”, “ajá”, etc.).

Es importante no usar algunas frases tales como:

1. ¿Entiende?, Connota que el usuario es poco inteligente.
2. ¿Pero es que no ha leído el documento, correo, etc.?
3. ¿Y qué esperaba?
4. Creo que anda en el baño o tomando café.
5. Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
6. Explíquese bien, porque no lo entiendo.
7. No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
8. Ya le contesté eso.

BORRADOR

D. EJEMPLOS DE FRASES Y GUIONES PARA RESPONDER EL TELÉFONO

- **Recibir:**

"Buenos días/tardes"
"¿En qué le puedo servir?"
"¿En qué le puedo ayudar?"

- **Hacer esperar:**

"Le ruego esperar un momento".
"por favor, espere un momento".

- **Cuando la espera es muy larga:**

"Voy a durar mucho tiempo para poder atenderlo, si usted gusta, me puede dar su teléfono y lo llamo luego"
"La persona que busca tardará en atenderlo, si usted gusta, me puede dar su teléfono para que le devuelva la llamada"
Debe devolver la llamada según lo prometido.

- **Hacer deletrear el nombre:**

¿Me puede deletrear su nombre?
¿Me puede deletrear el nombre de su compañía?

- **Hacer repetir:**

"Disculpe, tengo mala recepción". ¿Puede repetir por favor?
"Disculpe, no lo escuche bien". ¿Puede repetir por favor?

- **Despedida:**

"Le agradezco su llamada. Que tenga un buen día".
"Le agradezco su tiempo. Que tenga un buen día".

- **Para dejar un mensaje, recopilar los siguientes datos:**

Destinatario
"Es un mensaje para..."
Quién llama
Nombre de la persona que deja el mensaje
El objeto de la llamada
"Es con respecto a…."
La finalidad de la llamada
El destinatario debe saber qué hacer, qué preparar, cuál es el problema.
Seguimiento
Cuál de los dos llamará al otro.
Dónde y cuándo
Cuando y a qué número volverá a llamar usted.

BORRADOR

- **Recepción de llamadas**

COHEPRO, Buenos días (tardes), le atiende... (Nombre de la persona). ¿En qué le puedo ayudar? (Sonría cuando contesta el teléfono, quien llama lo notará en la voz).

Si el usuario solicita que se le comunique con otra persona, se debe de contestar cortésmente: ¡con mucho gusto!

- **Si la persona solicitada se encuentra ocupada**

¿Desea hablar con alguna otra persona, o dejar algún mensaje?

Si la persona pide hablar con otra persona o dejar un mensaje, se debe responder en forma amable: si con mucho gusto le comunico de inmediato o con mucho gusto dígame su mensaje

- **A un usuario que espera en línea**

Gracias por esperar. Por favor disculpe la demora. Ya se desocupó la persona. Lo comunico.

Gracias por la espera, ¿En qué le puedo ayudar?

- **Al contestar**

Levante el teléfono a más tardar al tercer timbrazo, aunque no sea su teléfono.

- **Frases de cierre**

Recuerde despedirse agradeciendo.

- **Al transferir una llamada:**

Ejemplo: Una disculpa voy a pasarle la llamada con mi compañera X , que conoce de ese asunto o al departamento tal, donde pueden atender mejor su consulta.(Si puede detalle el caso al compañero para que el usuario no tenga que explicar su consulta nuevamente.)

E. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

F. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Buscar clientes potenciales a través de fuentes confiables para así lograr su captación, para que en consecuencia se logre un aumento en las ventas y la consolidación de la empresa.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable en el área de ventas internas y externas.

El procedimiento comprende las siguientes actividades:

- Elaboración de base datos y actualización.
- Coordinación de citas, cotizaciones, demostraciones, promociones, publicidad.

C. DEFINICIONES

Captación: Se define como el proceso que se lleva a cabo con el objetivo de ganar la simpatía o la voluntad de un cliente potencial para generar oportunidades de negocio.

Búsqueda: Conjunto de acciones que nos permiten hallar a clientes potenciales.

Cliente potencial: Es aquel sujeto que podría convertirse en comprador, consumidor o usuario de un producto o servicio brindado por COHEPRO.

Promoción: impulsar, invitar, ofrecer, incentivar al cliente para convencerlo de hacer algo.

Seguimiento: Conjunto de actividades ordenas y planeadas, para mantener contacto con los clientes y generar oportunidades de negocio.

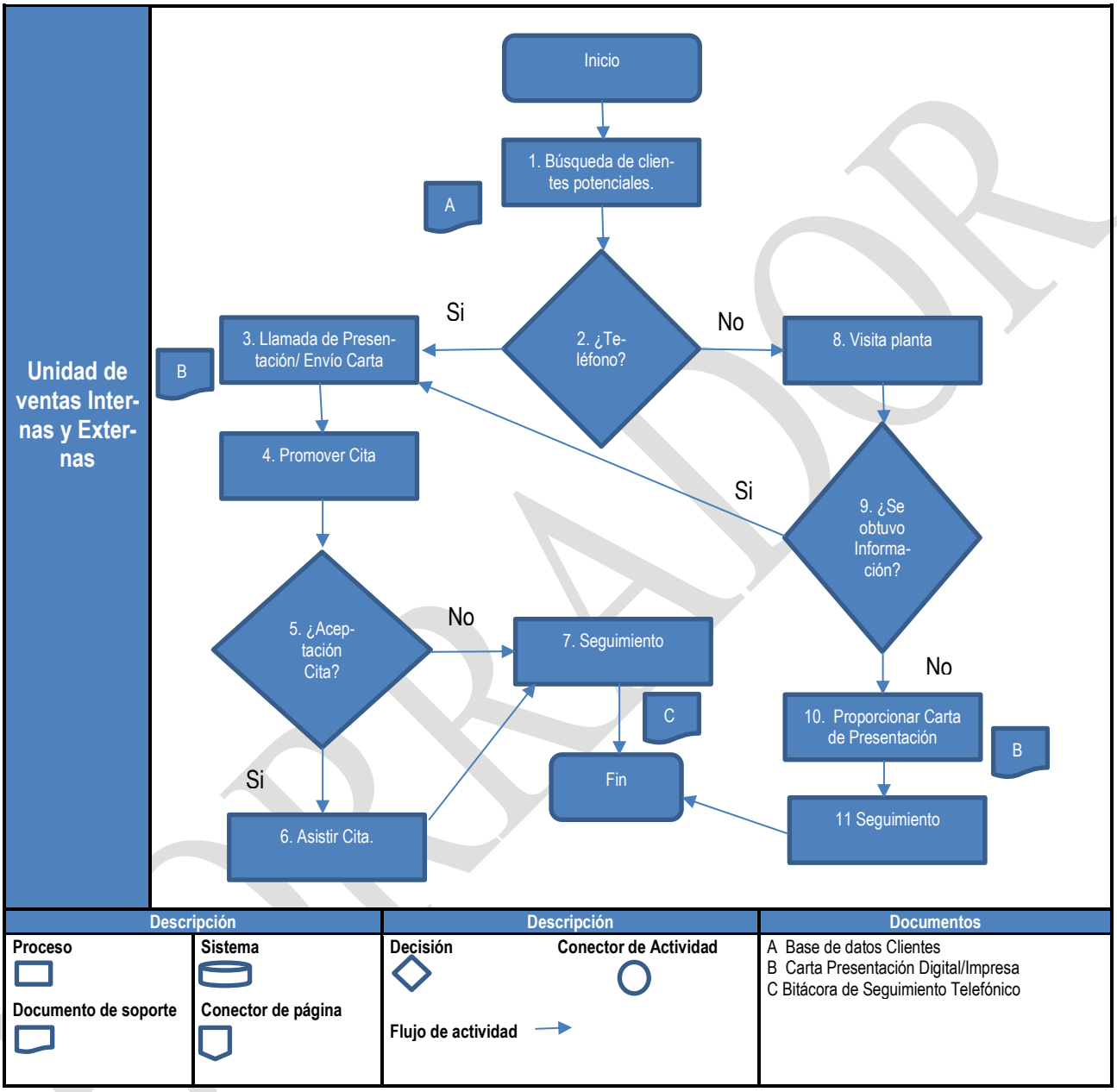
D. POLITICA Y RESPONSABILIDADES

La búsqueda y Captación de clientes nuevos debe venir acompañada por una investigación con fuentes fidedignas que hagan constar que la empresa existe, así como toda la información necesaria para poder lograr un acercamiento, es importante por razones de seguridad.

Una vez logrado el acercamiento al cliente potencial es importante crear una base de datos con la información más importante, como es: nombre de la empresa, dirección, teléfono, correo electrónico, área y nombre de contacto.

BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR

F. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Unidad de ventas Internas y Externas	1	La Búsqueda de clientes potenciales, puede realizarse de diferentes maneras, a continuación se detallan algunas: *Buscar vía internet en el directorio empresarial del estado meta, las empresas activas y con un perfil a fin al tipo de materiales y servicios que ofrecemos. *Preguntar a conocidos que se muevan profesionalmente en el sector que nos interesa. *Guía Telefónica * Búsqueda en lista de clientes(contactar a clientes inactivos)	Base de datos Clientes Potenciales PR-BCC-004-A1.1
	2	Conservar la información importante que se recabe (teléfono, dirección de la empresa, correo y nombre de contacto por área). Durante este proceso se capturan los datos obtenidos en base de clientes. Si se cuenta con un teléfono pasar a punto 3. No se cuenta con un número de teléfono pasar a punto 8.	
	3	Se realiza una llamada de presentación, se busca principalmente con esta llamada obtener correo electrónico del contacto para hacerle llegar la carta de presentación de COHEPRO.	Carta Presentación Digital/Impresa PR-BCC-004-A2.1
	4	En una segunda llamada o bien en la primera llamada, dependiendo de la accesibilidad mostrada por el cliente potencial, se promueve agendar una cita.	
	5	Se logró agendar la cita pasar a punto 6 No se logró agendar cita pasar a punto 7 Importante: Al momento de realizar la cita, preguntar nombre de la persona a contactar el día de la cita, lugar y requisitos para acceder al lugar.	
	6	Se programa la asistencia a la cita, la persona se deberá presentar uniformado (contar con equipo de seguridad en buen estado, camisa con el logo de la empresa) así como llevar a la mano la información necesaria que será entregada a la persona del área a visitar: tarjeta de presentación, catálogos de las distintas marcas que manejamos haciendo hincapié siempre en nuestra marca directa **CONTRINEX.** (Llevar maletín de demostración)	
	7	Después de haber asistido a la cita pactada o bien no se logró la cita pero ya se cuenta con la información del contacto, se procederá a dar un seguimiento semanal, que consistirá en: a) Llamada telefónica: Se busca que el cliente potencial nos dé la oportunidad de cotizar algún producto de su interés. (Llenar bitácora de seguimiento telefónico) b) Envío de correo electrónico: Con detalles sobre algún producto, marca, oferta, o simplemente un saludo.	Bitácora de Seguimiento Telefónico PR-BCC-004-A3.1

BORRADOR

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Unidad de ventas Internas y Externas	8	En caso de no obtener vía internet número telefónico se dará paso a un acercamiento directo visitando la planta, importante presentarse uniformado (contar con equipo de seguridad en buen estado, camisa con el logo de la empresa) así como llevar a la mano la información necesaria que será entregada a la persona del área a visitar: tarjeta de presentación, catálogos de las distintas marcas que manejamos haciendo hincapié siempre en nuestra marca directa **CONTRINEX.** (Llevar maletín de demostración) Al realizar la visita en planta se solicitará en vigilancia poder tener acceso al área de compras o en su defecto solicitar puedan proporcionar números de contacto o correos electrónicos.	
Unidad de ventas Internas y Externas	9	Si se logra obtener información pasar a punto 3 No se logra obtener información pasar a punto 10	
	10	Se procederá a dejar físicamente una carta de presentación con tarjeta de contactos y solicitar se haga llegar al área correspondiente.	
	11	El seguimiento que se dará será visitar al cliente potencial en su planta una segunda ocasión después de 15 días.	

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer el procedimiento, responsabilidades, y metodologías aplicables para el elaborar cotizaciones formales dirigidas a los clientes directos que así lo requieran, con el fin de concretar ventas.

Analizar y comparar que los bienes y/o servicios requeridos cumplan con los puntos establecidos en el formato de cotización (artículo, cantidad, unidad de medida, especificaciones del bien y/o servicio y tiempo de entrega).

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas involucradas en el área de ventas.

El procedimiento comprende desde el momento que un cliente se pone en contacto con COHEPRO para solicitar una cotización hasta el seguimiento que se le da a la cotización para retroalimentar porque no se concretó la venta o bien hasta que se concreta la venta.

C. DEFINICIONES

Cliente Recurrente: Aquello que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente.

Antecedente: De manera específica para este procedimiento nos referiremos a una factura o cotización realizada con anterioridad y que se considera semejante, al requerimiento actual y que sirve de ejemplo.

Inscripción: hacemos referencia a la inclusión de los datos: razón social, dirección, correo electrónico, número de teléfono y nombre del contacto, a fin de usar dicha información para fines diversos.

Cotizar: Poner precio algún producto o servicio.

Cotización Formal: El documento que informa y establece el valor de productos o servicios cotizados.

Existencia: Las existencias son todos aquellos materiales que una empresa tiene depositados en sus almacenes, también se pueden denominar stocks.

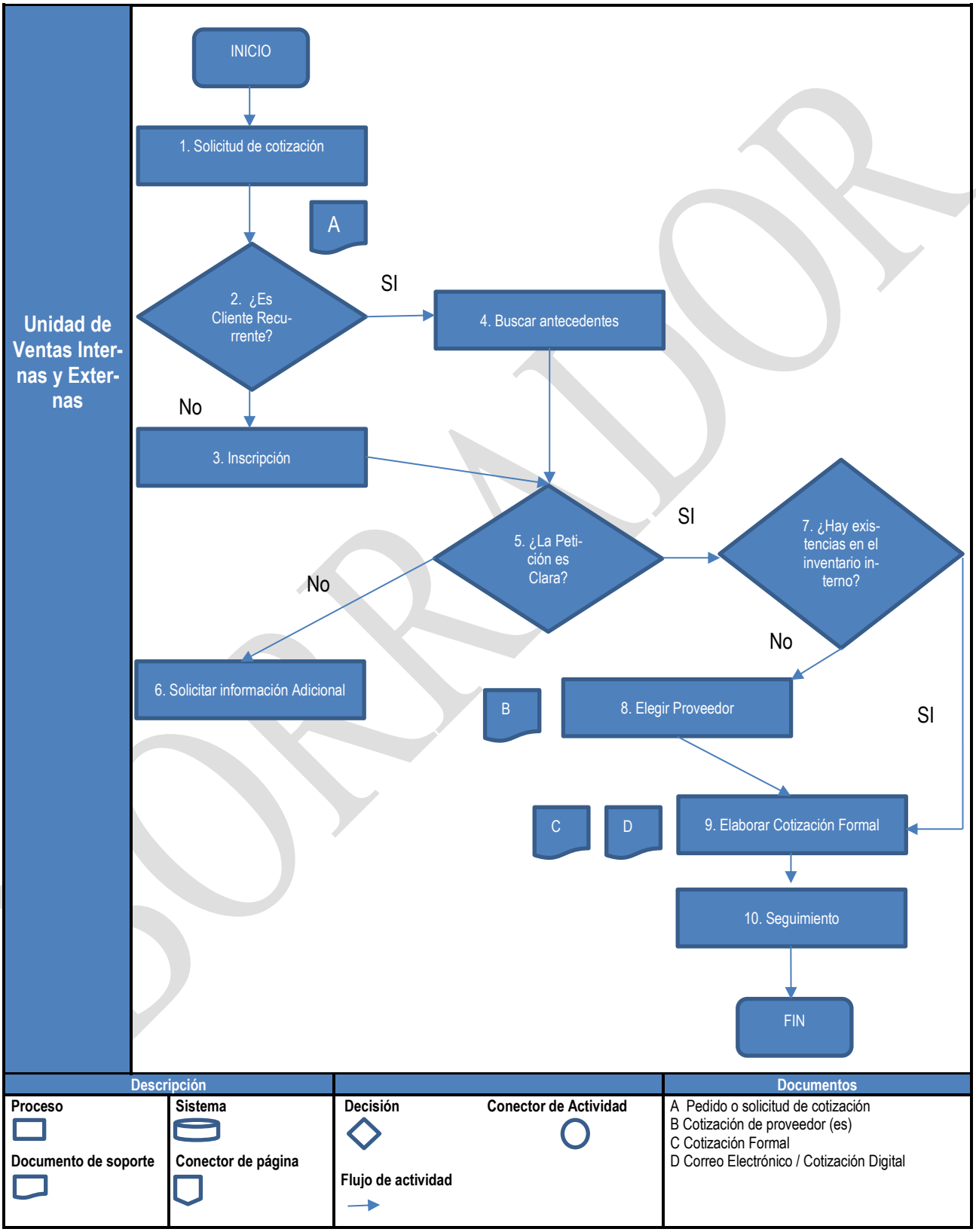
Inventario: Lista ordenada de bienes y demás cosas valorables que pertenecen a COHEPRO.

Almacén: Local, edificio o parte de este que sirve para depositar o guardar artículos, productos o mercancías para su posterior venta, uso o distribución.

Seguimiento: Observación minuciosa de la evolución y desarrollo de un proceso, en el caso de COHEPRO, seguimiento a cotización, orden de compra, tiempos de entrega. Etcétera

BORRADOR

D. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR

E. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Ventas Internas/ Ventas Externas	1	El cliente solicita cotización por medio de correo, teléfono y/o WhatsApp. Nota: fomentamos el cuidado al medio ambiente, por lo que sugerimos siempre usar hojas de rehúso. En el caso de que la solicitud sea vía telefónica, el Ejecutivo de Ventas deberá pedir vía correo electrónico la solicitud de cotización y guardarla como evidencia de la atención al requerimiento.	Pedido o solicitud de cotización
	2	Es importante identificar al cliente, por ello se debe identificar si se trata de un cliente nuevo o recurrente. Si es un cliente nuevo: pasar a punto 3 No es un cliente nuevo: pasar a punto 4	
	3	En el caso de que sea un cliente nuevo, es necesario solicitar al cliente su razón social, dirección, correo electrónico, número de teléfono y nombre del contacto.	
	4	En el caso de que sea un cliente recurrente se buscan antecedentes para saber si lo requerido se ha vendido recientemente, de tal forma que se identifique un probable proveedor más fácilmente o que se pueda ahorrar tiempo al fijar precio para el cliente.	
	5	Es importante revisar la solicitud del cliente y determinar si es suficientemente clara.	
	6	En caso de que no sea clara la solicitud del cliente, pedir información adicional al cliente. Si el cliente no sabe lo que requiere con exactitud se pide apoyo de ventas externas para revisar la necesidad del cliente directamente en su planta, siempre y cuando el cliente lo permita.	
	7	Una vez que se tiene claridad del requerimiento del cliente, se verifica si existe en almacén para determinar el posible tiempo de entrega. Se acuerda el porcentaje de ganancia con ventas externas.	

BORRADOR

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Ventas Internas/ Ventas Externas	8	En caso de que no haya existencias en inventario, se procede a elegir proveedor es indispensable pedir la solicitud de cotización, ya sea por teléfono o correo electrónico. Una vez recibida la cotización por parte del proveedor es necesario revisar si efectivamente es lo solicitado, aclarando todas las dudas que puedan surgir. Se pueden buscar tantos proveedores como se requiera, hasta tener la seguridad de que se le ofrecerá al cliente lo que necesita. Se debe de considerar siempre cotizar con los proveedores con los que se tiene crédito. En caso de que no haya crédito, se debe consultar con el área de finanzas si se podría realizar la compra y en el tiempo de entrega que se considerará. Nota: Siempre debe pedirse una cotización formal para evitar confusiones en los precios y tiempos de entrega. Considerar los gastos de envío en caso de proveedores nacionales. IMPORTANTE: Monitorear tipo de cambio del dólar.	Cotización de proveedor (es)
	9	Se elabora cotización de acuerdo al formato proporcionado. Se imprime cotización formal y se anexa cotización del proveedor. Se archivan los documentos en orden consecutivo en la carpeta física, asignada para el cliente, de igual forma se debe guardar la cotización en carpeta digital del cliente: Y:\COTIZACIONES\"Razón social del cliente" Nota: Enviar al cliente cotización formal en formato .pdf	Cotización Formal PR-CT-002-A1.1 Correo Electrónico / Cotización Digital
	10	Una vez enviada la cotización vía correo, realizar seguimiento a la cotización, es decir confirmar al día siguiente o a las 48 horas máximas después, la recepción de la cotización y preguntarle si tiene dudas (términos, condiciones, duda sobre lo cotizado.). Con esta actividad se pretende entrever que tanto interés tiene el cliente y despejar posibles dudas. Por ejemplo, frases como "no me ha dado tiempo de verlo", denota poco interés, ya que la mayoría de las personas no dice simplemente "no estoy interesado" en cambio suelen dar largas; por otro lado, muchos pedirán rebajas de precios, etc., que intenten negociar es bueno, ya que tienen interés en el producto. En este punto se debe decidir si se realiza una contraoferta, o bien si no se puede se le recuerda al cliente que se sigue a la orden y que con gusto se le ayudará en sus próximas cotizaciones. Por otra parte si la(s) dudas del cliente requieres asistencia técnica, se puede pedir apoyo de ventas externas o incluso programar una cita para lograr despejar todas las dudas, además se puede aprovechar el momento para ofrecer otros productos y para generar confianza al cliente.	

BORRADOR

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer el procedimiento aplicable para realizar las compras requeridas por cada cliente, de tal manera que se entreguen dentro del tiempo y forma estipulado.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas involucradas en el proceso de compra. Comprende desde la colocación de la orden de compras por parte del cliente hacia nosotros y hasta el aviso de llegada por parte del proveedor.

C. POLITICA Y RESPONSABILIDADES

Todas las compras deben estar respaldadas por una orden de compra emitida por el encargado de compras, misma que deberá estar firmada o sellada por la Dirección para considerarse válida.

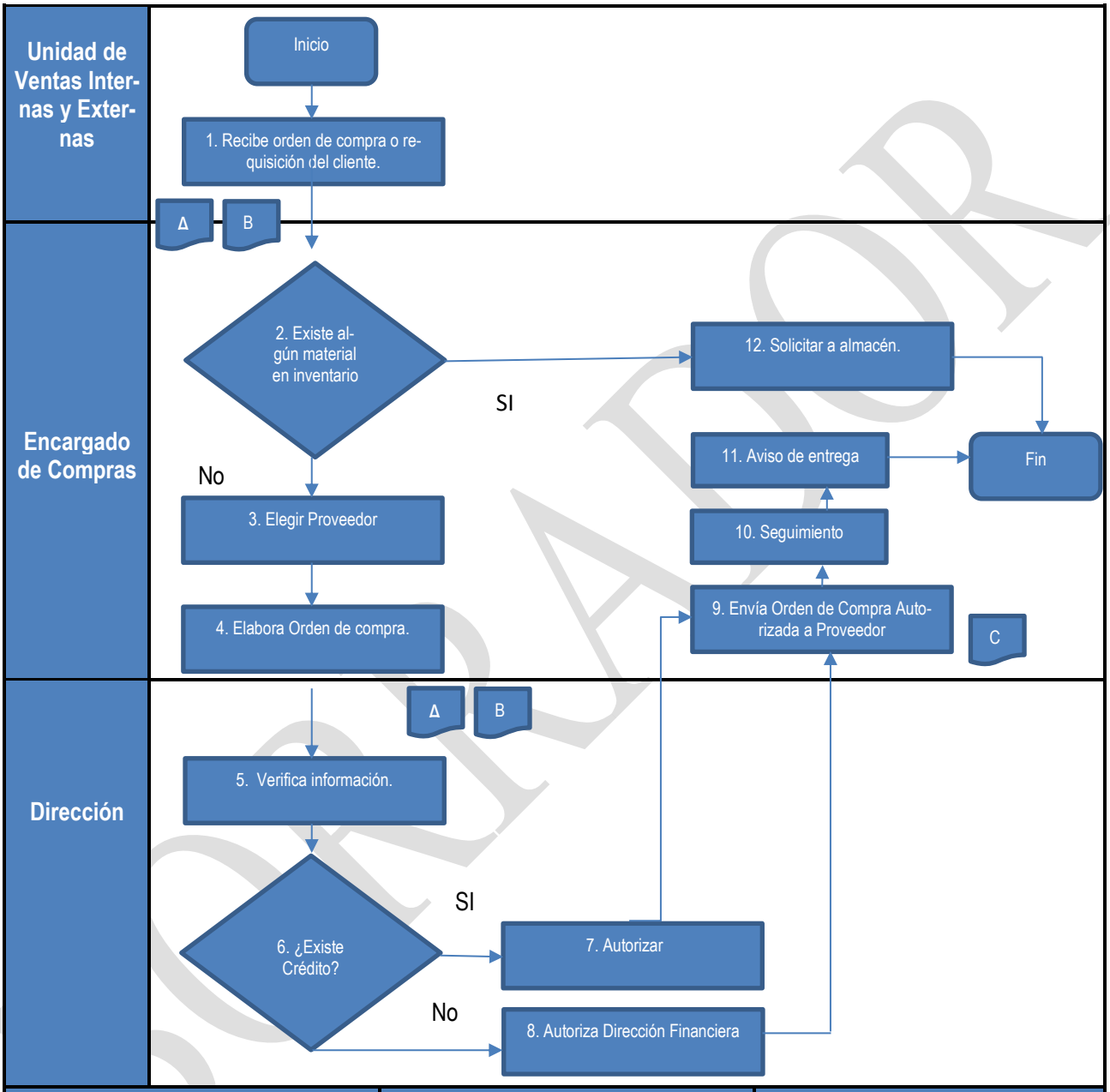
Evitar en lo posible las compras que no estén amparadas con una orden de compra del cliente.

En casos de urgencia, Dirección tiene facultad de liberar orden de compra para proveedores vía telefónica, pero sin excepción se deberá generar la orden de compra para ser firmadas posteriormente.

En caso de clientes sin crédito, se deberá recibir orden de compra con el respectivo comprobante de pago para dar trámite a su pedido.

BORRADOR

D. DIAGRAMA DE FLUJO



Descripción		Documentos	Información Adicional
Proceso Documento de soporte Decisión Flujo de actividad	Sistema Conector de página Conector de Actividad	A Formato Compra B Orden de compra del Cliente o Cotización enviada al cliente. C Formato Control Mensual de Órdenes de Compra	

COPIADOR

E. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Unidad de Ventas Internas y Externas	1	Se recibe la orden de compra por parte del cliente, se verifica que este dirigida a COHEPRO y que los datos sean legibles y concuerden con la(s) cotizaciones enviadas al cliente. Para que compras realice el pedido es necesario se le proporcione copia de orden de compra y cotización de cliente y proveedor. Nota: Se trata de reducir al máximo la entrega de materiales sin orden de compra, pero en caso de no contar con orden de compra se deberá imprimir: Captura de pantalla de requerimiento, correo del cliente etc.	
Encargado de Compras	2	Verificar en el inventario interno si existe el material solicitado. Ya sea porque se entregó con remisión anteriormente o se encuentra físicamente. Si existe material: pasar al punto 12. No existe material: pasar al punto 3.	
	3	El material no está disponible en almacén interno por lo que se solicita al proveedor con el que se cotizó. En caso de que la orden se encuentre basada en una cotización fuera de vigencia, se tendrá que cotizar nuevamente para actualizar precios y tiempos de entrega. De tal manera que se encuentre el proveedor con mejor precio y tiempo de entrega.	
	4	Se elabora la orden de compra con el formato señalado, llenando toda la información requerida, sin perder la continuidad del folio. Para autorización por parte de la dirección se requiere: Orden de compra del cliente impresa, Orden de Compra para Proveedor impresa, Cotización de cliente y Proveedor.	Orden de Compra PR-CM-006-A1.1
Director General y Director de Administración y Finanzas	5	El área de Dirección deberá verificar que los datos de la orden están correctos y completos. La(s) orden (es) de compra debe de coincidir en cantidad y descripciones con lo solicitado en la orden de compra del cliente. De lo contrario se envían a rectificación.	
	6	Es importante verificar bajo qué condiciones se realizará la compra. Si existe crédito con el proveedor: pasar al punto 7. No existe crédito con el proveedor: pasar al punto 8.	
	7	Una vez que se ha verificado toda la información se firma o sella la orden. Se devuelven todos los documentos de soporte a compras.	
	8	De acuerdo al flujo de efectivo, Finanzas determinará en qué momento se puede hacer el pago o anticipo al proveedor. Se devuelven todos los documentos de soporte a compras, para archivar. En cuanto se libere la autorización se toman los documentos del archivo se firma o sella la orden.	

BORRADOR

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Unidad de Ventas Internas y Externas	9	La orden de orden de compra con sello o firma se almacena en carpeta física "Compras año" y la misma digitalizada en formato .pdf en carpeta digital Y:\COMPRAS" año" Se envía al proveedor correspondiente vía correo electrónico en formato .pdf Se archiva la copia de la orden de compra del cliente en su respectivo expediente. Actualiza formato Control Mensual de Órdenes de Compra. Nota: Capturar información requerida en Formato Control mensual de Órdenes de Compra.	Formato Control Mensual de Órdenes de Compra. PR-CM-006-A2.1
	10	Una vez enviada la orden de compra al proveedor vía correo, realizar seguimiento, es decir confirmar al día siguiente o a las 48 horas máximas después, la recepción de la misma, mediante una llamada. Esto únicamente en caso de no haber recibido confirmación por otro medio. Así mismo en tiempos de entrega prolongados monitorear el estatus de la orden de compra constantemente. Informar de los cambios con vendedores externos y clientes de ser necesario	
	11	Aviso de entrega por parte del proveedor (**PR-RM-007)**	
	12	Se solicita a almacén la pieza (s) necesaria (s) que se encuentren en almacén. (**PR-SM-008)**	

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer el procedimiento aplicable para el proceso mediante el cual, el proveedor envía, entrega a domicilio, despacha mercancía previamente solicitada por el área de compras y autorizada por la dirección de finanzas.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas involucradas en el proceso recolección de mercancías y /o recepción de mercancías. El procedimiento considera desde el aviso de entrega por parte del proveedor hasta que el material se pone a disposición de almacén.

C. DEFINICIONES

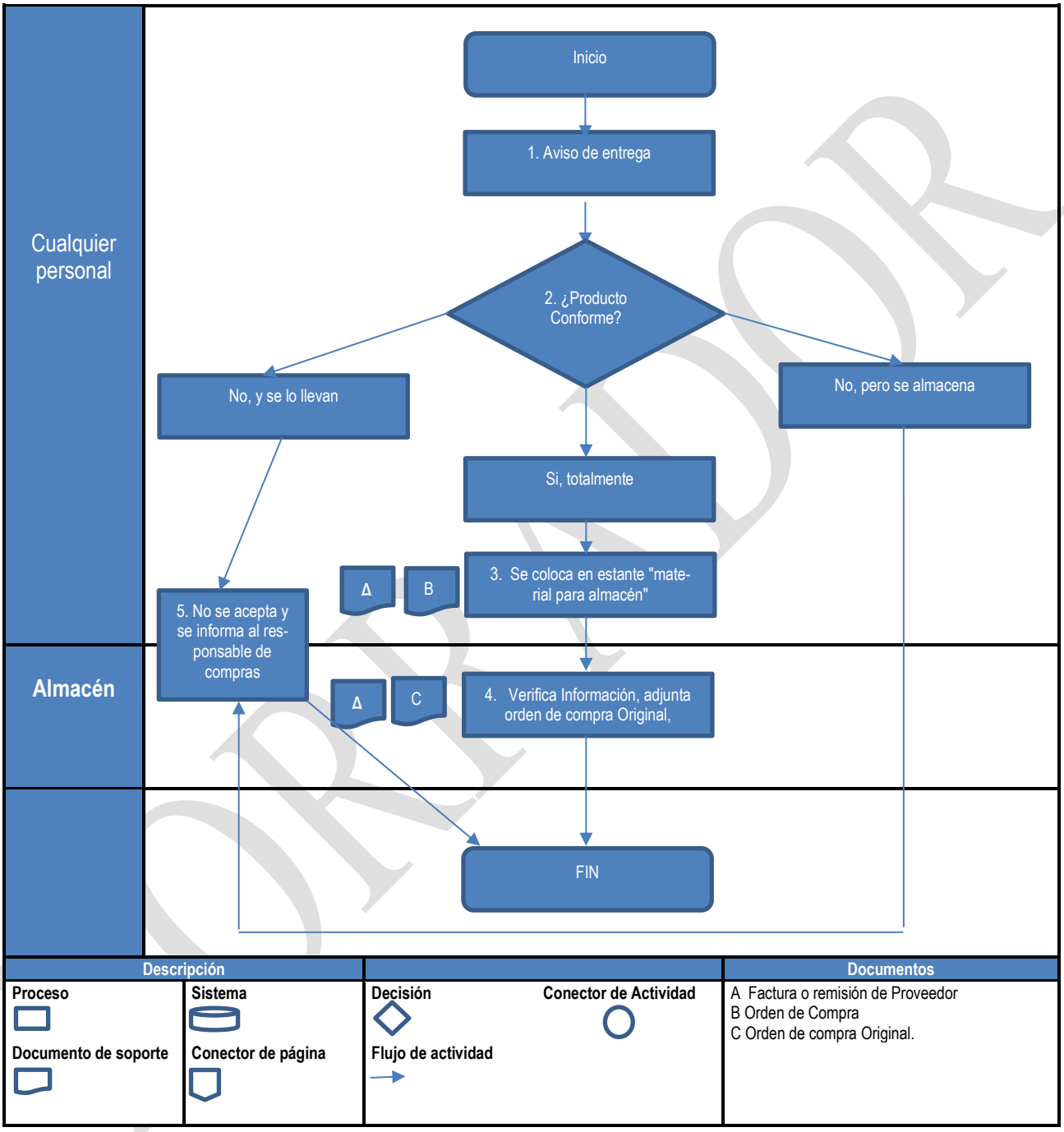
Producto Conforme: Aquel producto que cumple con los requisitos.

Producto no Conforme: Aquel producto que no cumple con los requisitos

Defecto: Carencia de las cualidades propias de una cosa

BORRADOR

D. DIAGRAMA DE FLUJO



ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

E. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Cualquier personal	1	Se recibe aviso de embarque, correo por parte del proveedor para que se recolecte en su oficina, o bien se recibe en oficina a repartidor, se recolecta paquete etcétera.	
	2	Revisar que la documentación concuerde con la mercancía de acuerdo los siguientes supuestos: 1) Material entregado en domicilio de COHEPRO: la persona que recibe verifica que la mercancía coincida con la orden de compra, en cantidad y modelos. Verifica el estado superficial del producto es decir, libre de óxidos, golpes, etc. Si se reciben certificados del material, garantías, u documentos adicionales, se entregan al departamento de Control de Calidad. 2) Material recolectado en domicilio de proveedor: La persona que recolecta, verifica que la mercancía coincida con la orden de compra, en cantidad y modelos. Verifica el estado superficial del producto es decir, libre de óxidos, golpes, etc. Si se reciben certificados del material, garantías, u documentos adicionales, se entregan al departamento de Control de Calidad. 3) Material recolectado en paquetería: La persona que recolecta el paquete llevara el paquete al domicilio de COHEPRO para revisar a detalle la mercancía recibida. Verifica el estado superficial del paquete. Solo en caso de urgencia podrá tomar la mercancía que necesite en este caso se verifica el estado superficial del producto es decir, libre de óxidos, golpes, etc. Y también que la mercancía coincida con la orden de compra, en cantidad y modelos. Si se reciben certificados del material, garantías, u documentos adicionales, se entregan al departamento de Control de Calidad. Tras la verificación anterior pueden darse tres casos: 1) El material no es aceptado y se lo vuelve a llevar el transportista: En este caso la persona que recepciona escribe en la factura o remisión "**RECHAZADO**", en copia del proveedor y copia almacén. Pasar a actividad 5 2) El material es aceptado: La persona que recepciona el material anota nombre, firma, fecha en la factura o remisión del proveedor y en la copia para almacén. Pasar a actividad 3.	

BORRADOR

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
	2	3) El material no se acepta, pero se almacena estante “Material para devolución” En este caso la persona que recepciona escribe en la factura o remisión “MATERIAL RECHAZADO, LISTO PARA DEVOLUCIÓN”, en copia del proveedor y copia almacén. Pasar a actividad 5.	
	3	La mercancía se coloca en estante "material para almacén". Colocar de manera ordenada, cada juego de documentos con la mercancía.	Factura o remisión de Proveedor Orden de Compra PR-CM-006-A1.1
Almacén	4	Verifica nuevamente que el material este correcto, anexa la orden de compra original. Coloca el juego de documento a bandeja cuentas por pagar. (**PR-CP-016)** Actualiza formato Control Mensual de Órdenes de Compra.	Formato Control Mensual de Órdenes de Compra. PR-CM-006-A2.1
Cualquier personal/ Almacén	5	No se acepta la mercancía, se da aviso al encargado de compras.	

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Normar las actividades que integran el proceso de control del producto propiedad de COHEPRO cuando se solicite o realice su salida de almacén, ya sea para su venta, vistas o devolución.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas involucradas en el área de almacén y compras. Comprende desde la solicitud de compras a almacén hasta el aviso a compras de que ya puede disponer esa mercancía para entrega al cliente.

C.DEFINICIONES

Vistas: Mercancía que sale del almacén única y exclusivamente para ser mostrado al cliente para que pueda definir si cumple con la función que requiere.

Producto Conforme: Aquel producto que cumple con los requisitos.

Producto no Conforme: Aquel producto que no cumple con los requisitos

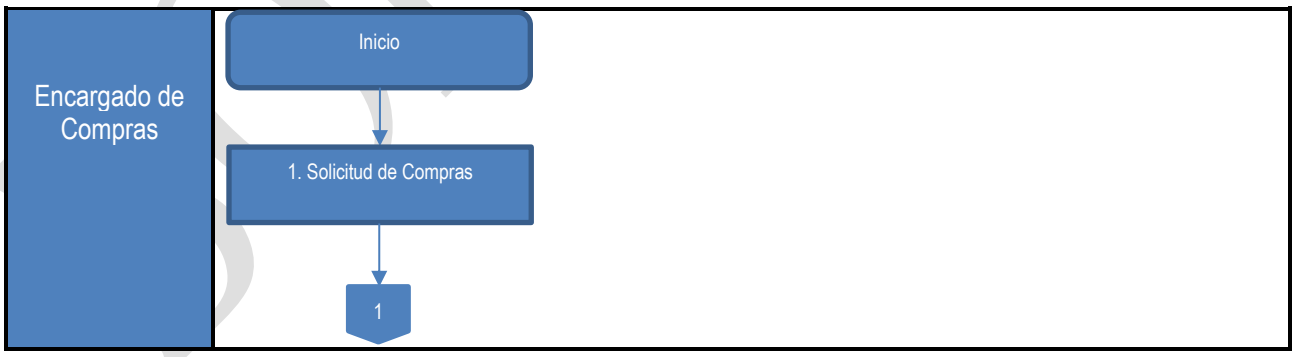
Defecto: Carencia de las cualidades propias de una cosa

Re-Trabajo: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

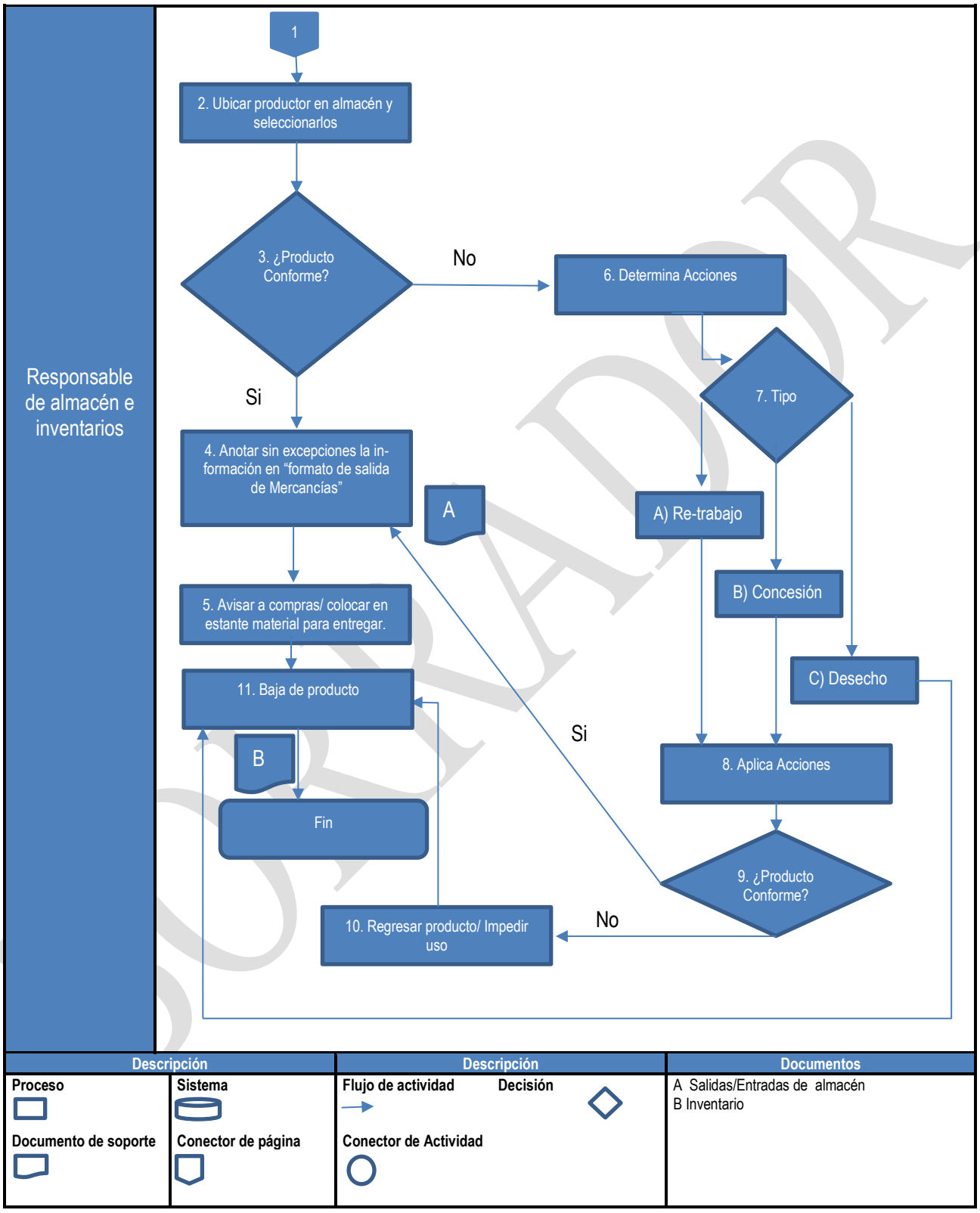
Concesión: Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

Desecho: Los desechos son aquellos productos, que se necesita eliminar porque ya no son de utilidad.

D. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR


Responsable de almacén e inventarios
1
2. Ubicar productor en almacén y seleccionarlos
3. ¿Producto Conforme?
No
Si
6. Determina Acciones
7. Tipo
A) Re-trabajo
B) Concesión
C) Desecho
4. Anotar sin excepciones la información en "formato de salida de Mercancías"
A
5. Avisar a compras/ colocar en estante material para entregar.
11. Baja de producto
B
Fin
8. Aplica Acciones
9. ¿Producto Conforme?
Si
No
10. Regresar producto/ Impedir uso
Descripción
Proceso
Sistema
Documento de soporte
Conector de página
Descripción
Flujo de actividad
Decisión
Conector de Actividad
Documentos
A Salidas/Entradas de almacén
B Inventario

COPIADOR

E. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Encargado de Compras	1	Compras emite solicitud de mercancía al responsable de almacén e inventarios.	
Responsable de almacén e inventarios	2	Ubica la mercancía en el almacén y lo selecciona.	
	3	El responsable de almacén e inventarios verifica que la mercancía coincida con la orden de compra, en cantidad y modelos. Verifica el estado superficial del producto es decir, libre de óxidos, golpes, polvo. Producto conforme pasar a actividad 4 Producto no conforme pasar a actividad 6	
	4	Anotar la información del producto que se dará de baja de almacén.	Salidas / Entradas de almacén PR-SM-008-A1.1
	5	Se coloca el producto en estante material para entrega. Se da aviso a compras.	
	6	Determina las acciones a tomar, estas acciones podrán ser: a) Acciones para eliminar la no conformidad b) Liberación por autorización de una autoridad competente o en su caso el cliente c) Acciones para impedir su uso original o para el desecho.	
	7	Identificar el tipo de acción. A) Retrabajo: Mediante una acción es posible que el producto cumpla con los requisitos. Ejemplo: Limpieza de producto, cambio de empaque etc. Pasar a actividad 8 B) Concesión: Normalmente se presenta cuando el producto no cumple con alguna característica pero no afecta en el funcionamiento. Se espera una autorización por parte del cliente o ventas. Pasar a actividad 8 C) Desecho: El producto no cumple con las características y su utilidad está comprometida. Pasar a actividad 11	
	8	Aplicar acciones pensadas para cada caso en particular.	
	9	Realizadas las acciones, verificar nuevamente si el producto es conforme. El producto no es conforme, pasar a actividad 10 El producto es conforme, regresa a actividad 4	

BORRADOR

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Responsable de almacén e inventarios	10	No se logró un producto conforme después de un retrabajo, (identificar el producto para evitar su uso en ventas) No se logró la concesión regresar el producto a almacén.	
	11	Realizar la baja del producto del inventario. En caso de desecho Anotar en el apartado cliente: “desecho”.	Inventario PR-SM-008-A2.1

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Normar las actividades que integran el proceso de control del producto propiedad de COHEPRO cuando se solicite o realice su entrada a almacén, ya sea para su venta o resguardo.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas involucradas en el área de almacén y compras. El procedimiento comprende desde la disposición de la mercancía en almacén (Actividad 4 PR-RM-008) hasta el depósito de mercancías en estante “material para entrega””.

C. DEFINICIONES

Mercancía Comprometida: Mercancía que cuenta con una orden de compra por parte del cliente, por lo que debe ser entregado a la brevedad.

Actualizar existencia: Introducir o aportar los datos más recientes sobre el total de productos que existen en almacén.

Alta de producto: Actividad que se realiza en sistema SAE, cuando el producto no se ha sido vendido con anterioridad, por lo que no hay registro de dicho producto.

D. POLITICAS Y RESPONSABILIDADES

Es importante que la mercancía que llegue se ingrese a sistema SAE, para su posterior facturación; Así mismo se actualiza el inventario interno, para visualización que ventas internas y externas tenga acceso a él.

Las facturas de materiales para realizar servicios no se darán de alta.

El código de los productos es indispensable para el alta en el sistema SAE.

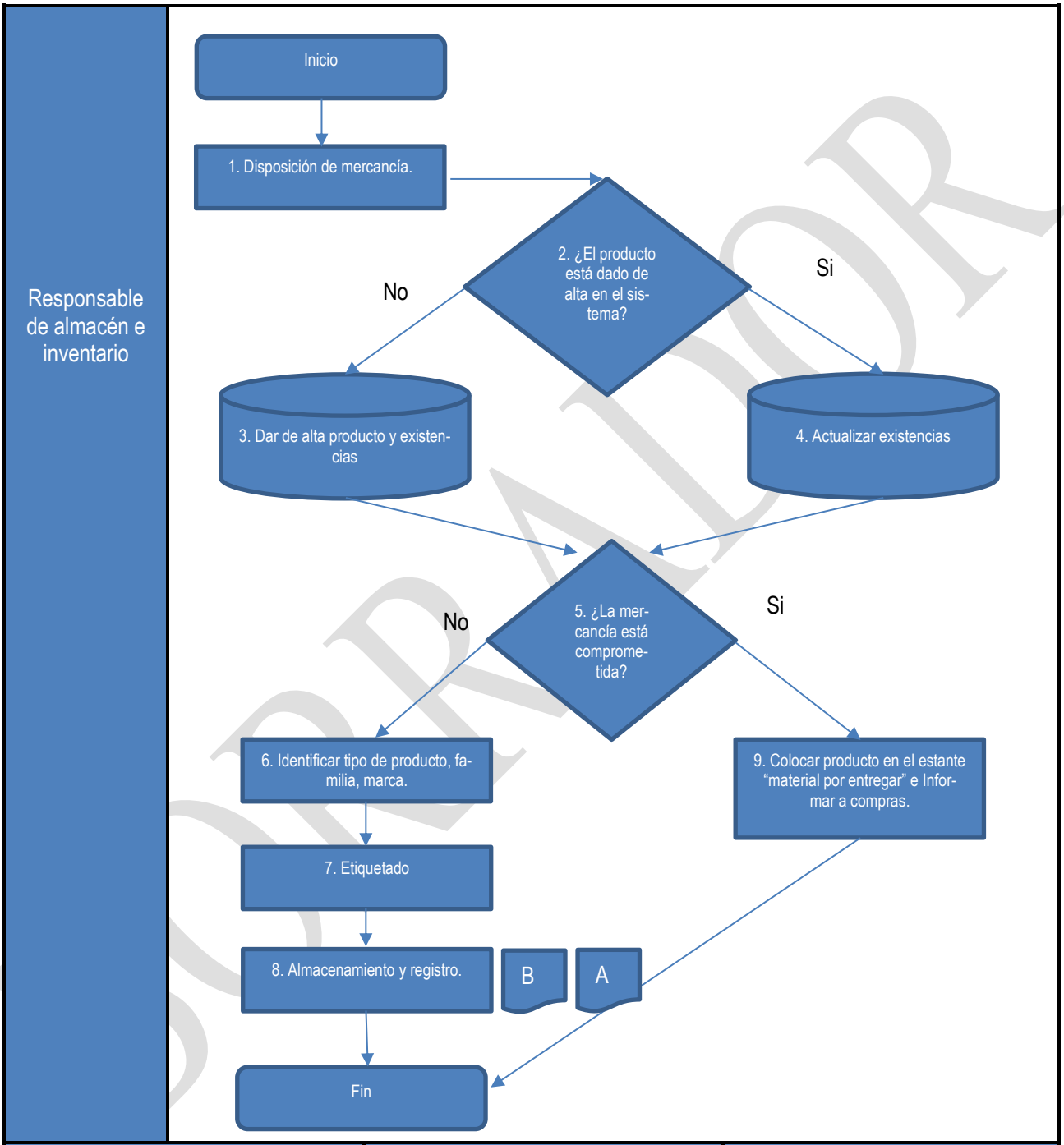
El manejo de la mercancía debe realizarse de manera adecuada, evitando en todo momento poner en riesgo la integridad del producto durante su traslado para su estibamiento y acomodo.

Es responsabilidad de la persona que realiza el manejo reportar a su jefe inmediato cualquier avería del equipo utilizado o de la mercancía que resulte dañada durante su manejo.

Importante no dejar caer bruscamente la mercancía al momento de almacenarla.

BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO



ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

F. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Responsable de almacén e inventarios	1	Existe mercancía en estante “material para almacén”.	
	2	Se toma el material y se verifica si el modelo, código, descripción de producto se encuentra dado de alta en inventario. El producto no está dado de alta en inventario pasar a punto 3 El producto si esta dado de alta en inventario pasar a punto 4	
	3	Se procede a dar de alta el producto en sistema SAE, anotar descripción, código, clave SAT y Clave de Unidad.	
	4	Únicamente se actualiza la existencia del producto en SAE.	
	5	Se verifica si la mercancía está comprometida para entregar a un cliente. La mercancía no está comprometida pasar a punto 6 La mercancía está comprometida pasar a punto 8	
	6	Se identifica el tipo de producto, familia y marca del nuevo producto.	
	7	En caso de ser necesario identificar los productos con el código para su mejor identificación.	
	8	Se busca colocar en almacén considerando la cercanía a sus semejantes. Se da de alta en almacén interno, se registra entrada a formato. Se identifica con fila y columna para una mejor localización.	Inventario PR-SM-008-A2.1 Salidas/Entradas de almacén PR-SM-008-A1.1
	9	Se colocar producto en el estante “material para entregar”. Se informa a compras y facturación. (**PR-FCC-010** , **PR-ECL-011 Y PR-ECF-012)** En caso de ausencia a unidad de ventas internas y externas.	

BORRADOR

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Normar e integrar las actividades relativas al proceso de emisión de comprobantes fiscales digitales, así como las actividades de complemento de acuerdo al cliente para ingresar la factura a cuentas por cobrar.

B. ALCANCE

El contenido del presente procedimiento es de observancia obligatoria para el personal que realice las funciones de facturación. El procedimiento empieza cuando compras o ventas, realiza la solicitud de la factura hasta que la factura se ingresa a cuentas por pagar con el cliente.

C. POLITICA Y RESPONSABILIDADES

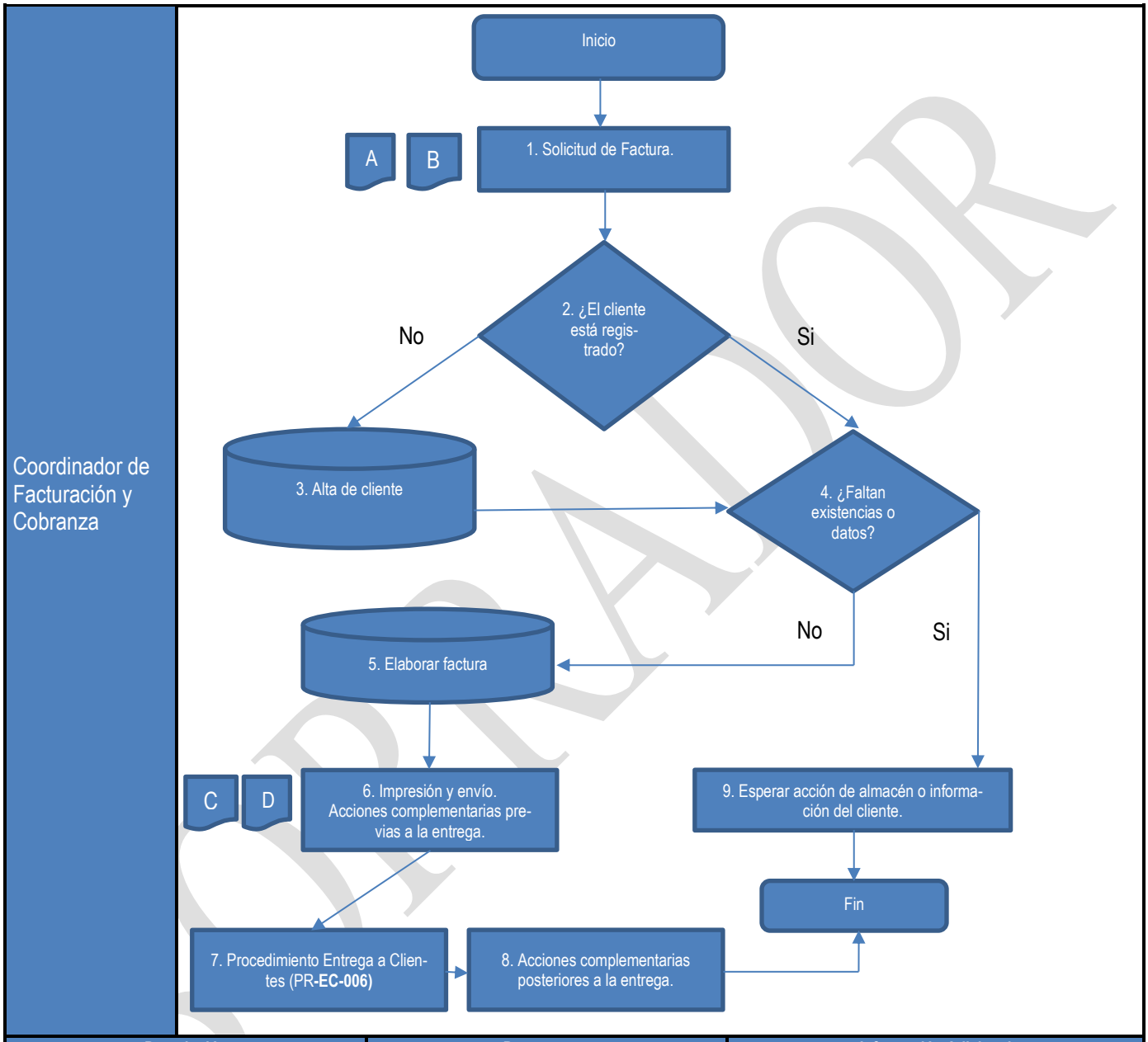
En caso de clientes nuevos, personas físicas o morales, la primera orden de facturación deberá de acompañarse, además del respectivo contrato o carta compromiso, con el RFC que señale el domicilio fiscal, e identificación oficial (sólo para personas físicas); en el caso de clientes internacionales se acompañará del Tax ID, Así mismo se deberá conocer el Uso de CFDI, Forma de Pago y Método de Pago.

En caso de clientes sin crédito se emite CFDI, al momento de que su pago se encuentra en firme, salvo notificación expresa por parte del cliente de requerimiento de CFDI para emitir el pago.

Existen actividades complementarias en el caso de algunos clientes, para lo cual se han creado documentos de apoyo (Contraseñas de Portales y Envío de facturas a clientes) para saber qué actividades se realizan y en qué momento (Previo a la entrega o Posterior a la Entrega)

BORRADOR

D. DIAGRAMA DE FLUJO



Descripción		Documentos	Información Adicional
Proceso **Documento de soporte** **Decisión** **Flujo de actividad**	**Sistema** **Conector de página** **Conector de Actividad**	A Orden de Compra Cliente B Cotización C Factura D Otros documentos de soporte	

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

E. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Coordinador de Facturación y Cobranza	1	Existe material disponible en almacén de proveedor o en estante "material para entrega". De acuerdo al Control Mensual de Órdenes de Compra se conocerá a que cliente y orden de compra pertenece, por lo cual se tomará el pedido del archivo como guía para facturación. En caso de no contar con orden de compra se da aviso a ventas internas y externas para proceder a la entrega del material con remisión.(Clientes con crédito)	Orden de Compra Cliente Cotización (PR-CT-005-A1.1)
	2	Verificar que el cliente este registrado en el sistema SAE, todos los datos del cliente deben estar completos y autorizados por el cliente. El cliente no está dado de alta pasar a punto 3 El cliente está dado de alta pasar a punto 4	
	3	El caso de que el cliente no esté registrado o bien hagan falta datos, se investigaran y darán de alta en el sistema SAE.	
	4	Verificar que todas las existencias de la orden de compra se encuentren en el inventario del sistema SAE, así como que no falten datos requeridos por el SAT. No falta ningún dato o existencia pasar a punto 5 Faltan algún dato o existencia pasar a punto 7	
	5	Se captura la información del cliente, número de orden de compra y partidas requeridas por el cliente. Se timbra la factura.	
	6	Se imprimen el total de juegos de factura y órdenes de compra Consultar anexos para determinar cómo se realiza el envío de facturas y las actividades posteriores o anteriores a la entrega. Se coloca factura en bandeja de acuerdo al agente de ventas y cliente.	Factura PR-FCC-010-A1.1 Contraseñas PR-FCC-010-A2.1 Envío de facturas PR-FCC-010-A3.1 RED COFIDI PR-FCC-010-A4.1
	7	Se lleva a cabo Procedimiento Entrega a Clientes **(PR-ECL-011 y PR-ECF-012).**	
	8	Al término del procedimiento se verifican las acciones complementarias a realizar posteriores a la entrega.	
	9	Esperar acciones del almacén o datos complementarios requeridos por el cliente.	

BORRADOR

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer el procedimiento aplicable para realizar la entrega de los materiales a los clientes locales. (Entrega puerta a puerta)

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a la unidad de ventas internas y externas. Este procedimiento comprende desde el aviso de mercancía lista para su entrega hasta el regreso del acuse de recibo por parte del cliente al coordinador de facturación y cobranza.

C. DEFINICIONES

Nota de remisión: Aquel documento que hace constar la entrega y recepción de algún pedido en particular, en esta nota podemos encontrar una lista de los bienes o productos entregados. En el caso de COHEPRO se requieren 3 duplicados, Copia para quien recibe la mercancía, Copia para quien entrega la mercancía y Copia para archivo.

Cliente local: Aquel cliente cuyo domicilio, planta etc. Se localiza en el municipio de Puebla y zonas aledañas, Tlaxcala e Hidalgo, por lo que es posible realizar la entrega de productos directamente.

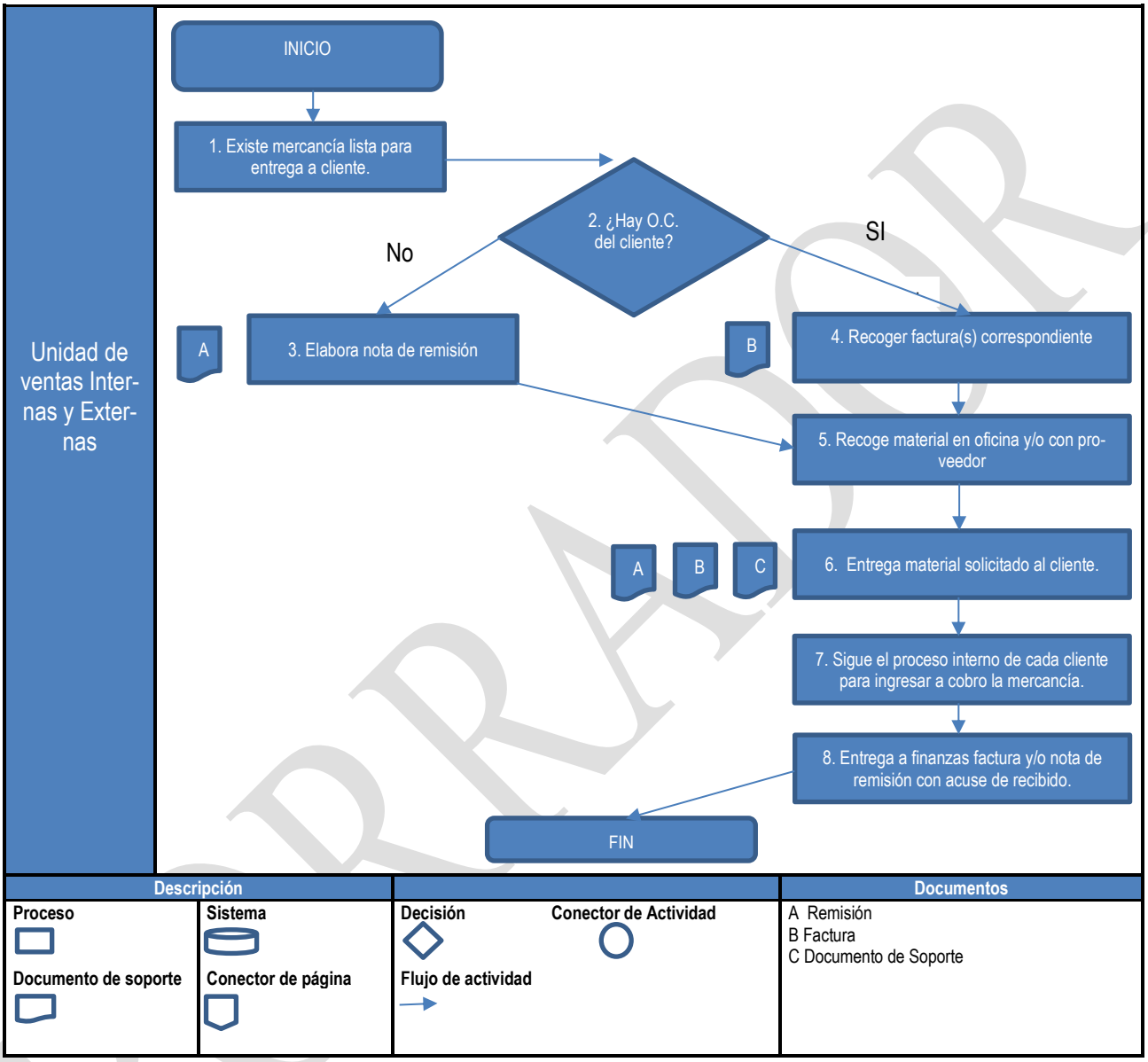
D. POLITICA Y RESPONSABILIDADES

Es indispensable realizar una remisión en caso de no contar con orden de compra para poder realizar la entrega al cliente.

Es importante verificar que las cantidades y productos concuerden con la factura o remisión emitida, en caso de faltantes o sobrantes

BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR

F. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Unidad de ventas internas y externas	1	Existe mercancía lista para entrega a cliente. (De ante mano ya se han determinado los clientes que atiende cada agente.)	
	2	Es necesario identificar si es una mercancía que el cliente pidió a través de una orden de compra. La mercancía cuenta con orden de compra pasar a punto 4 No se cuenta con orden de compra pasar a punto 3	
	3	Se elabora nota de remisión sin excepciones, por cada cliente y productos a entregar. En caso de urgencia usar formato de imprenta. (Anexo 21)	Remisión PR-ECL-011-A1.1
	4	Se recoge factura y documento de soporte (Solo en casos específicos), correspondiente a cada material y cliente. En bandeja asignada a cada agente.	Factura PR-FCC-010-A1.1
	5	Se procede a tomar de estante material para entrega o en caso de urgencia recoge en domicilio del proveedor. Procedimiento Recepción de mercancías (Proveedores) **PR-RM-007**	
	6	Se programa la entrega a cliente, dependiendo de la urgencia, monto a entregar, distancia de planta del cliente.	
	7	Seguir el procedimiento interno de cada cliente para la entrega de la factura a cuentas por pagar.	
	8	Hacer entrega a Coordinar de cuentas por pagar la factura con su acuse de recepción, considerar la entrega a más tardar el penúltimo día del mes en curso. Facturación y cuentas por cobrar **PR-FCC-010**	

BORRADOR

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer el procedimiento aplicable para realizar envíos de los materiales a los clientes foráneos.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a la unidad de ventas internas y externas.

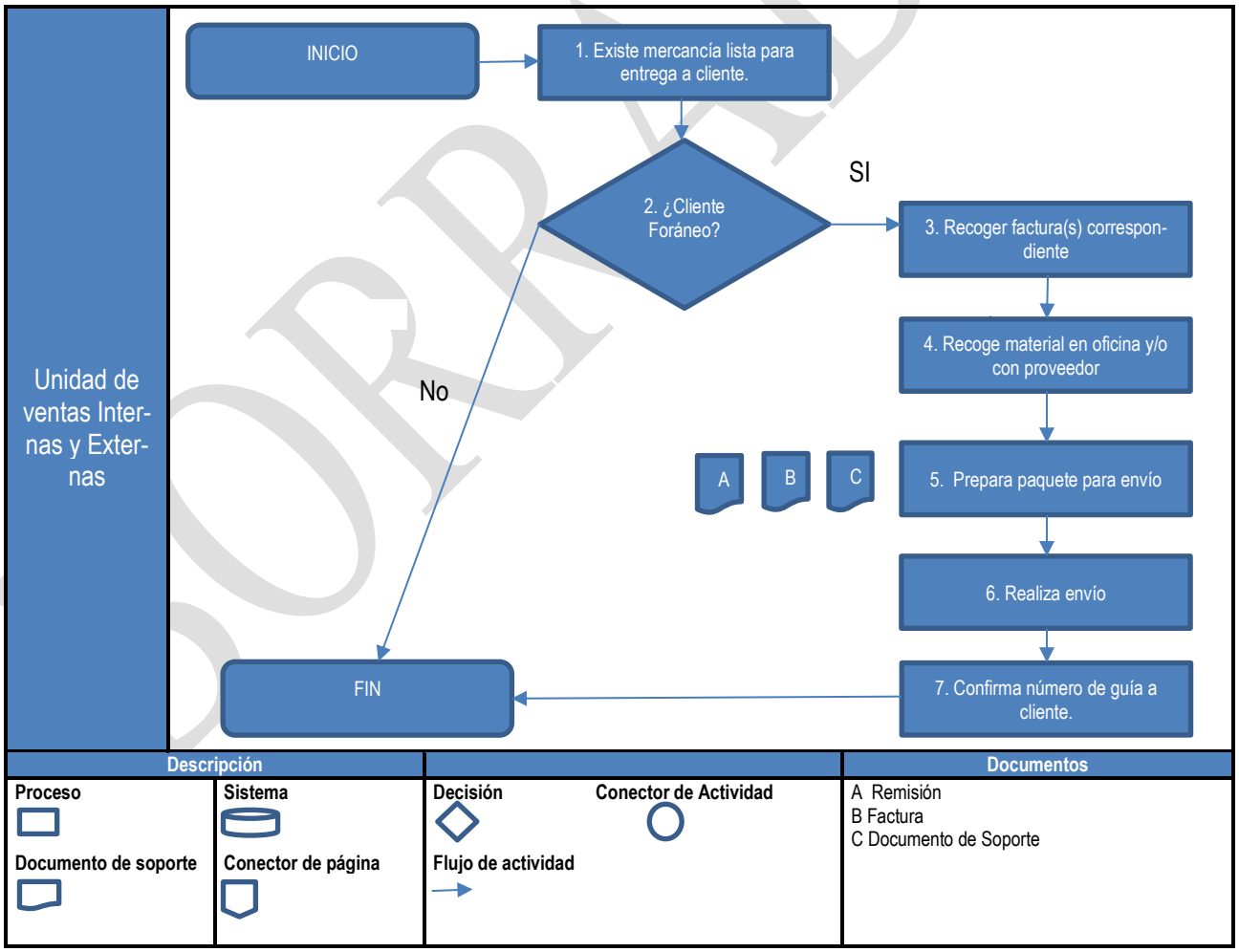
C. DEFINICIONES

Cliente Foráneo: Se considera cliente foráneo cualquier cliente que no sea local. Su medio de entrega dependerá del cliente, ya sea que este cuente con contrato con alguna paquetería o se envíen por parte de COHEPRO.

D.POLITICAS Y RESPONSABILIDADES

Para clientes foráneos se realizará envío de materiales siempre y cuando se tenga orden de compra en caso de clientes que cuenten con crédito. En el caso de clientes sin crédito se deberá contar con el pago previo al envío.

E. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR

F. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Unidad de ventas internas y externas	1	Existe mercancía lista para entrega a cliente. (De ante mano ya se han determinado los clientes que atiende cada agente.)	
	2	Se Identifica si se trata de un cliente foráneo. Es un cliente foráneo seguir a actividad 3 No es un cliente foráneo. Fin del procedimiento.	
	3	Se recoge factura correspondiente a cada material y cliente. En bandeja asignada.	Factura PR-FCC-010-A1.1
	4	Se procede a tomar de estante material para entrega o en caso de urgencia recoge en domicilio del proveedor. Procedimiento Recepción de mercancías (Proveedores) **PR-RM-007**	
	5	De acuerdo al tamaño y peso del producto se busca una caja y se coloca el material de tal manera que esté protegido. Usar burbujas, papel, cartón para tal finalidad.	
	6	Se coordina el envío con ventas externas de acuerdo a los siguientes supuestos: A) El cliente cuenta con un contrato de paquetería: Se investiga dicho código de contrato, se envía paquete en sucursal de paquetería correspondiente. B) El cliente no cuenta con un contrato de paquetería, pero tiene paquetería de preferencia, se envía paquete en sucursal de paquetería de preferencia.	
	7	Se informa al cliente el número de guía y detalles de envío.	

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVOS

Presentar un método general para gestionar los reclamos de los clientes.

Identificar las principales causas de quejas para así poder atacar y eliminar las causas de los reclamos.

Recuperar la confianza del cliente que haya tenido algún inconveniente.

Desarrollar en los empleados la capacidad de resolver problemas.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas de COHEPRO. Comprende a partir de la comunicación por cualquier medio por parte del cliente hasta la solución o respuesta a su petición.

C. DEFINICIONES

Queja: Manifestación realizada, por parte del usuario a la empresa, por inconformidad en los servicios prestados en cuanto a atención, trato, organización, etc.

Reclamo: Es el malestar o descontento por algo que está relacionado directamente al producto o servicio.

Seguimiento: Observación minuciosa de la evolución y desarrollo de un proceso, en el caso de COHEPRO, seguimiento a cotización, orden de compra, tiempos de entrega, etcétera.

Consulta: Petición de información, opinión, asesoría técnica, consejo sobre algo en específico.

Usuario: cualquier persona relacionada con COHEPRO a través de cualquiera de sus servicios.

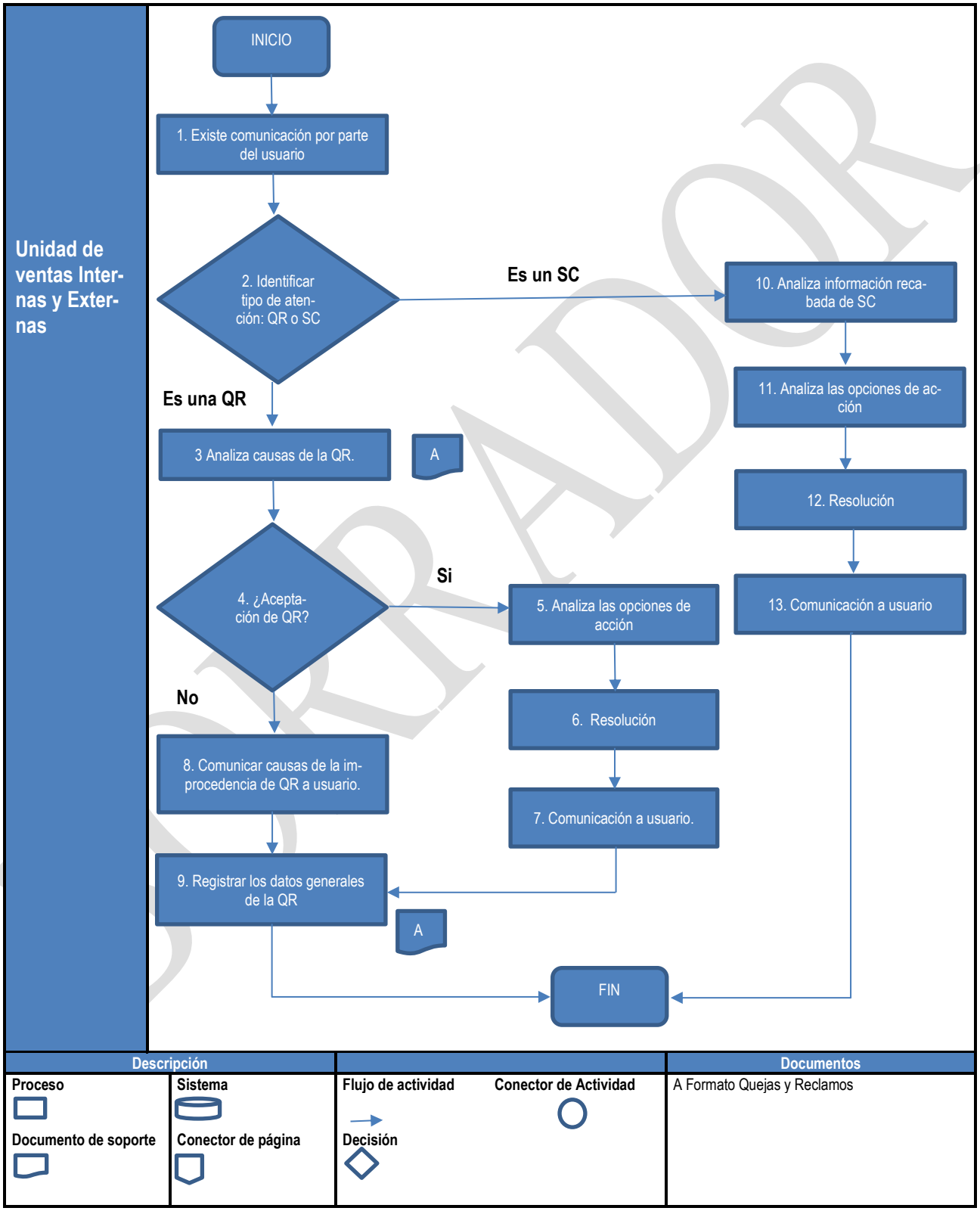
QRSC: Forma abreviada de Queja, Reclamo, Seguimiento y Consulta

QR: Forma abreviada de Queja y Reclamo

SC: Forma abreviada de Seguimiento y Consulta.

BORRADOR

D. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR

E. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Todos los Puestos	1	Se recibe comunicación por parte del cliente. Solicitar a la persona en cuestión que escriba un correo con los detalles generales. Se le informa al cliente que el tiempo de respuesta puede variar y que se mantendrá informado de la respuesta.	
	2	Identificar tipo de atención: Queja o Reclamo (QS), sigue en actividad 3. Seguimiento o Consulta (SC), sigue en actividad 10.	Formato Quejas y Reclamos PR-AQRSC-013-A1.
	3	Es necesario reunir toda la información referente a la QR por ejemplo, respecto a algún mal trato por parte del personal; Por algún error cometido en algún procedimiento, defectos de productos. Etc. Se debe analizar la situación y tratar cada caso en forma equitativa, objetiva e imparcial. En caso de defecto en el producto contactar al proveedor de dicho producto para reclamar garantía. (En caso de ser necesario y de que aplique.)	Formato Quejas y Reclamos PR-AQRSC-013-A1.
	4	Una vez reunida toda la información determinar si se acepta o no la QR QR no Aceptada pasar a punto 5 QR aceptada pasar a punto 8.	
	5	Se elige la mejor opción, definir acciones.	
	6	Se dan trámite a las acciones.	
	7	Informar al usuario, de las acciones tomadas, se realiza registro y datos generales de la QR.	Formato Quejas y Reclamos PR-AQRSC-013-A1.
	8	Se informa de la mejor manera posible al usuario que su queja es improcedente y las causas.	
	9	Se hace el registro de los datos generales de la QR, ser archiva documento.	Formato Quejas y Reclamos PR-AQRSC-013-A1.
	10	Es necesario reunir toda la información referente a la SC por ejemplo, estatus de órdenes de compra, aplicación de descuentos, programación de visitas, etc.	
	11	Se debe analizar la situación y tratar cada caso en forma equitativa, objetiva e imparcial.	
	12	Se dan trámite a las acciones.	
	13	Se informa a usuario la resolución.	

BORRADOR

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Normar las actividades que integran el proceso de material devuelto por el cliente.

B. ALCANCE

Inicia con la notificación de la devolución del material por parte del cliente final. Incluye la recolección y acondicionamiento del material devuelto y termina con alta del producto en el sistema de inventario interno o bien con la devolución a proveedor.

C. DEFINICIONES

Devolución: Aquella mercancía que es devuelta por el cliente posterior a la entrega y que haya sido entregada en consignación, con factura o remisión por el área de ventas, se devuelve por no cumplir con el propósito o aplicación, por defectos o por insatisfacción del cliente.

Acondicionamiento: Proceso aplicado a la mercancía devuelta por el cliente para poder ser ingresada a almacén y puesta en inventario. (Libre de polvo, sin etiquetas ajenas al empaque original, etc.)

D. POLITICAS Y RESPONSABILIDADES

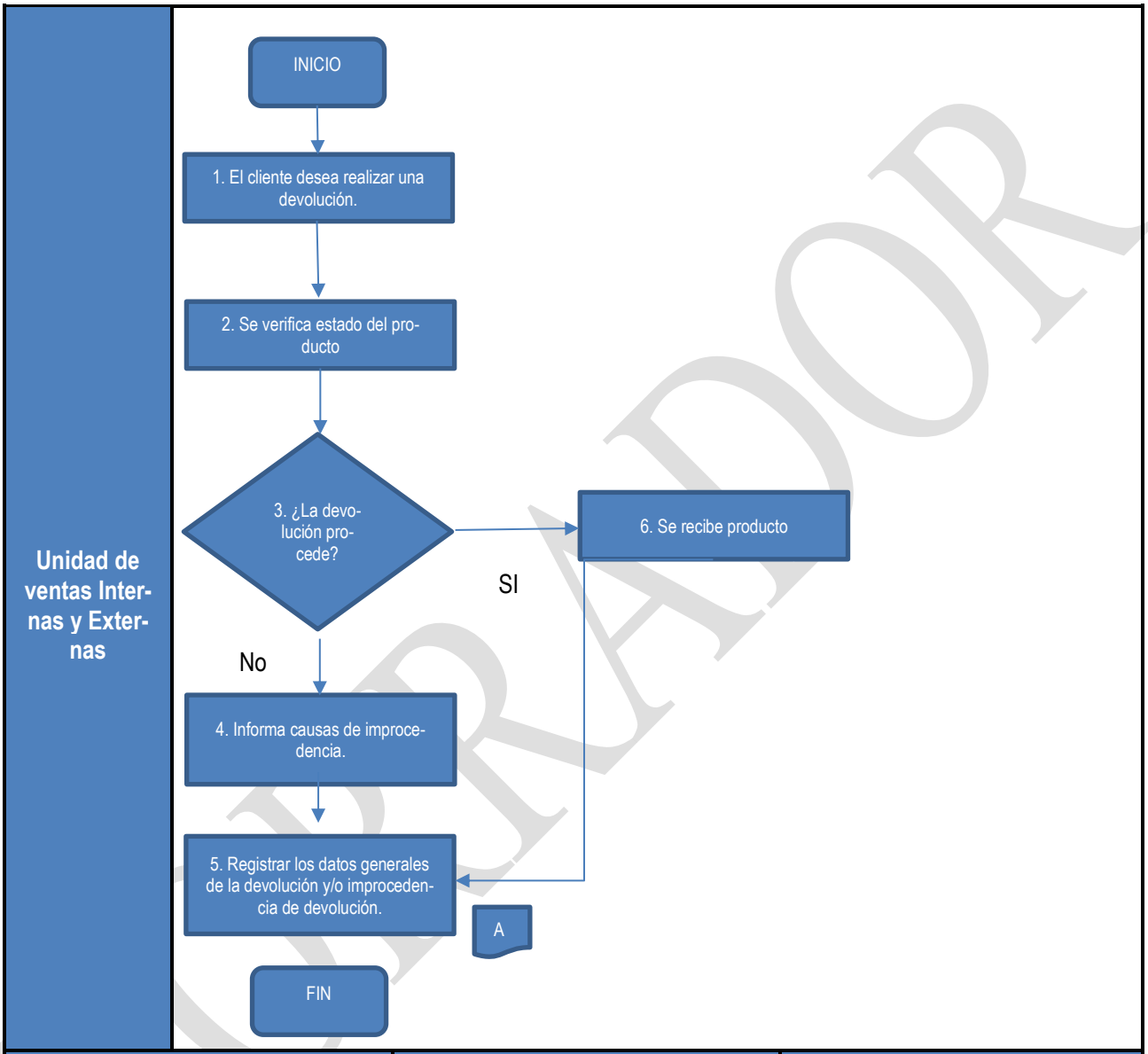
Se podrá aceptar devolución de material previa aceptación de COHEPRO. Para realizar dicho proceso la mercancía deberá ser devuelta en las mismas condiciones físicas, de funcionamiento y en el empaque original en que el comprador lo recibió.

No se pueden devolver productos en los siguientes casos:

1. Con antigüedad mayor a 30 días fecha factura
2. Sin empaque original
3. Material usado o dañado
4. Cuando se demuestre el mal uso de la mercancía.

BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO



Descripción		Documentos	Información Adicional
Proceso Documento de soporte Decisión Flujo de actividad	Sistema Conector de página Conector de Actividad	A Control de Seguimiento a Devoluciones	

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

F. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Unidad de ventas Internas y Externas	1	Un cliente desea realizar una devolución	
	2	Se verifica las condiciones del producto, realizando las siguientes preguntas: • ¿En qué fecha fue entregada la mercancía? • ¿Cuenta con empaque original? • ¿El producto fue usado o dañado? • ¿El producto fue usado correctamente?	
	3	De acuerdo a las políticas, se define si la devolución puede llevarse a cabo, es decir que el producto: • Fue entregado hace menos de un mes. • Cuenta con empaque original • El producto no fue usado o dañado • El producto fue probado adecuadamente. Se concluye: La devolución si procede: Pasar a punto 6 La devolución no procede: Pasar a punto 4	
	4	Se informa al usuario, que se devolución no es procedente y las causas.	
	5	Se registran los datos generales de la devolución y/o improcedencia de la devolución y se archiva.	Control de Seguimiento a Devoluciones PR-DV-014-A1.1
	6	Se recibe el producto, se verifica	

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer las normas, políticas y procedimientos que regulan la aplicación de los cobros, en la modalidad de clientes con crédito y contado.

B. ALCANCE

Se aplica a todos los clientes que cuentan con crédito o no. El procedimiento abarca desde la identificación de pagos realizados a nuestras cuentas hasta la emisión y envío del complemento de pago y/o factura.

C. POLITICAS Y RESPONSABILIDADES

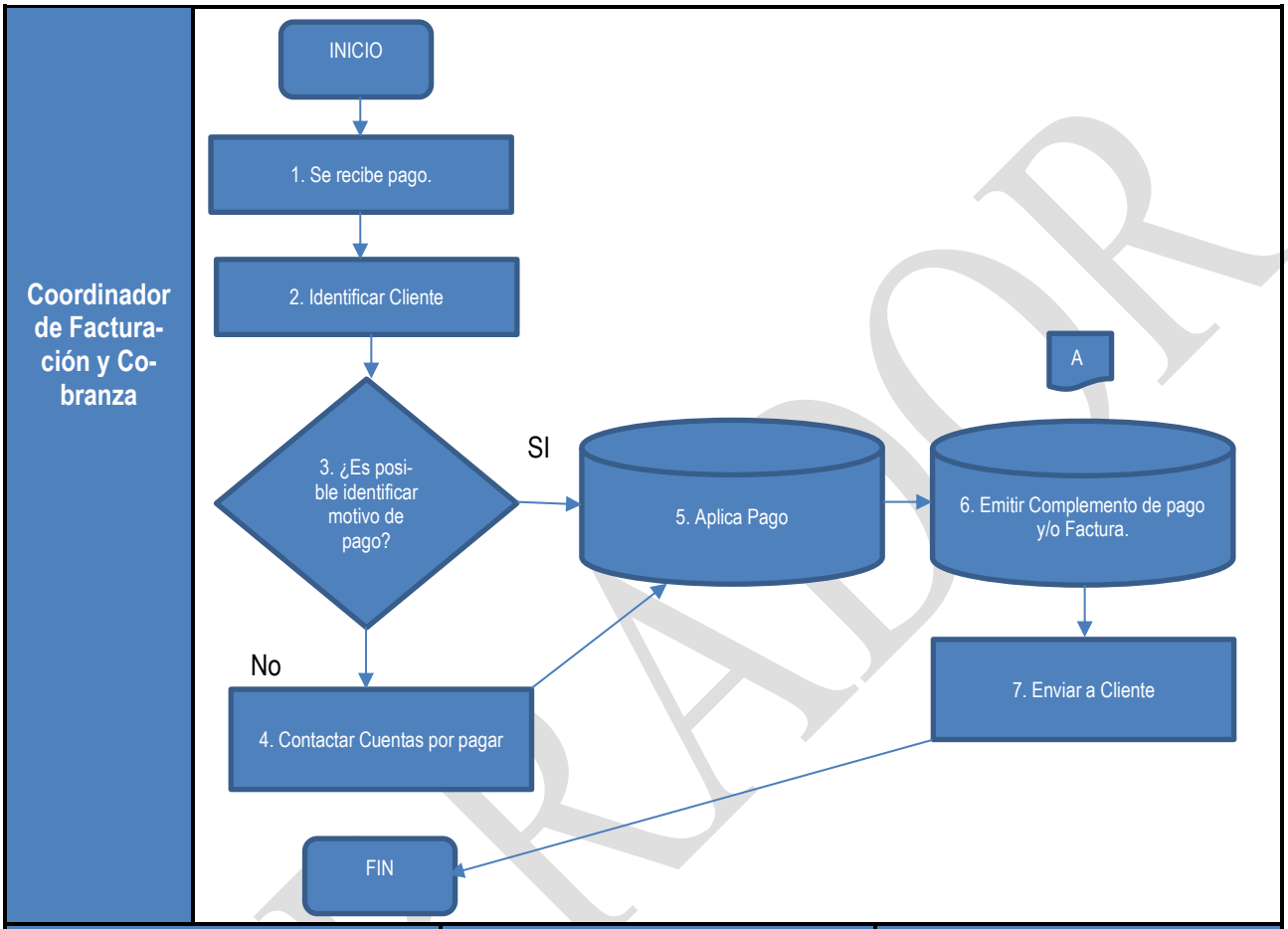
Las facturas de pagos de contado deber ser emitidas a la brevedad posible.

Los complementos de pago deben emitirse a la brevedad posible para cada cliente de tal forma que cada día debe de revisarse los pagos del día hábil anterior.

En caso de dudas en cuanto a la aplicación de pagos contactar a cliente para que envíe detalle de pago y evitar errores.

BORRADOR

D. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR

Procedimiento:	Aplicación de Cobranza	GAD-FC-PR-AC-001

E. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Coordinador de Facturación y Cobranza	1	Se recibe aviso de pago del cliente o se identifican movimientos en el estado de cuenta en línea.	
	2	Se identifica en el estado de cuenta de que cliente proviene el pago. En su caso se busca el pago del aviso enviado previamente.	
	3	Se realiza la búsqueda de facturas y o pedido (contado) que coincidan con el pago realizado por cada cliente. En caso de no identificar el pago, pasar a actividad 4. Las facturas se identifican pasar a punto 5.	
	4	Contacto a cuentas por pagar o cliente para que envíe detalle de pago.	
	5	Realizar la aplicación de pago en sistema SAE	
	6	Emitir complemento de pago (clientes con crédito) Emitir factura en caso de pagos contado. (PR-FCC-010)	Complemento de pago (Anexo 24) Factura (Anexo 17)
	7	Enviar factura o complemento de acuerdo a requerimiento del cliente.	

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Asegurar que el proceso de cobranza a clientes se realice de manera correcta y oportuna.

B. ALCANCE

Se aplica a todos los clientes que cuentan con crédito. El procedimiento abarca desde la generación de saldos de los clientes en el sistema, hasta que se logra el cobro de las facturas vencidas y se emite complemento de pago.

C. DEFINICIONES

Cartera: La cartera reúne a todas las personas físicas o morales, mostrando los saldos de facturas emitidas a cada uno.

Cartera Vencida: La cartera reúne a todas las personas físicas o morales, mostrando los saldos de facturas emitidas a cada uno y que han sobre pasado los días de crédito pactado.

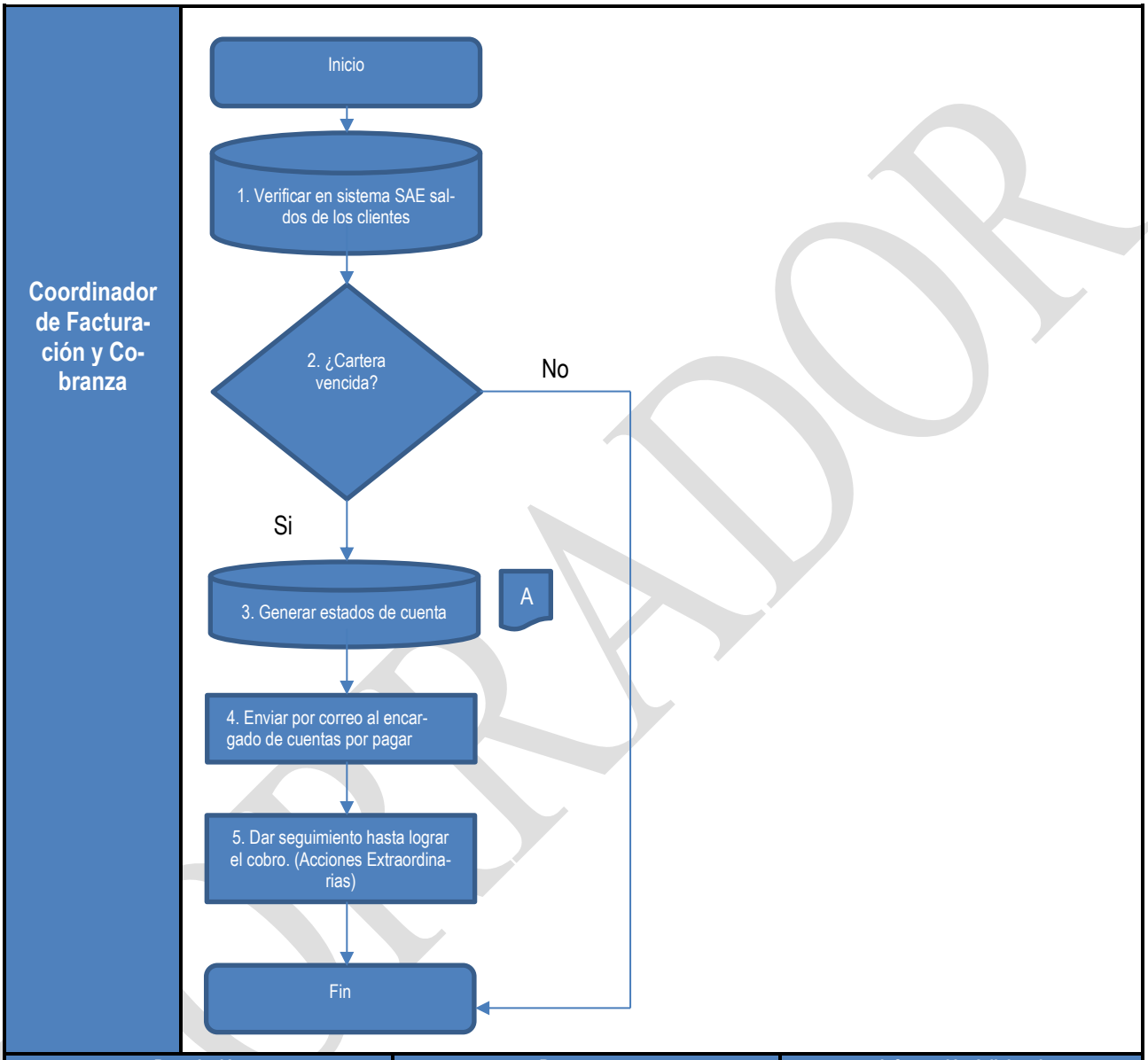
Estado de Cuenta: es un documento emitido por COHEPRO por medio del cual se informa a nuestros clientes sobre los movimientos, consumos y montos a pagar en relación a un crédito otorgado.

Acción Extraordinaria: Acciones que se realizan para poder cobrar las facturas y que no son comunes.

Refacturación: Emitir un CFDI nuevamente por algún error en la primera emisión.

BORRADOR

D. DIAGRAMA DE FLUJO



Descripción		Documentos	Información Adicional
Proceso Documento de soporte Decisión Flujo de actividad	Sistema Conector de página Conector de Actividad	A Documentos a Revisión Cliente	

COPIA NO CONTROLADOR

E. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Coordinador de Facturación y Cobranza	1	Verificar en sistema SAE, saldos de los clientes.	
	2	Los saldos del cliente se encuentran vencidos de acuerdo a su plazo de pago asignado o bien a sobre pasado su límite de crédito. El cliente presenta saldos vencidos pasar al punto 3 El cliente no presenta saldos vencidos finaliza procedimiento.	
	3	Generar en el sistema SAE el estado de cuenta general del cliente identificado con saldos vencidos.	Documentos a Revisión Cliente (Anexo 25)
	4	Enviar vía correo electrónico el estado de cuenta a la persona encargada de cuentas por pagar.	
	5	Dar seguimiento a cada cliente de acuerdo a cada caso: 1. Requieren re facturación 2. Esperar fecha promesa de programación de pago. 3. No se aplicó algún pago del cliente. 4. Acción Legal	

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Llevar el control, registro y emisión de los pagos a proveedores, de acuerdo a vencimiento de los créditos previamente negociados.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo pago a proveedores con los que se manejan créditos. Comprende desde la confirmación de recepción de mercancía (factura y orden de compra en bandeja de cuentas por pagar con acuse de recepción) hasta la recepción del complemento de pago realizado al proveedor.

C. DEFINICIONES

Pasivo: desde el punto de vista contable, representa las deudas y obligaciones que COHEPRO adquiere con sus proveedores y que están representadas con las facturas emitidas.

Vencimiento: Cumplimiento del plazo o fin de un período fijado para una deuda, una obligación. (Facturas)

Programación: Proceso que se utiliza para idear y ordenar los pagos que se realizarán a los proveedores de acuerdo al flujo de efectivo semanal.

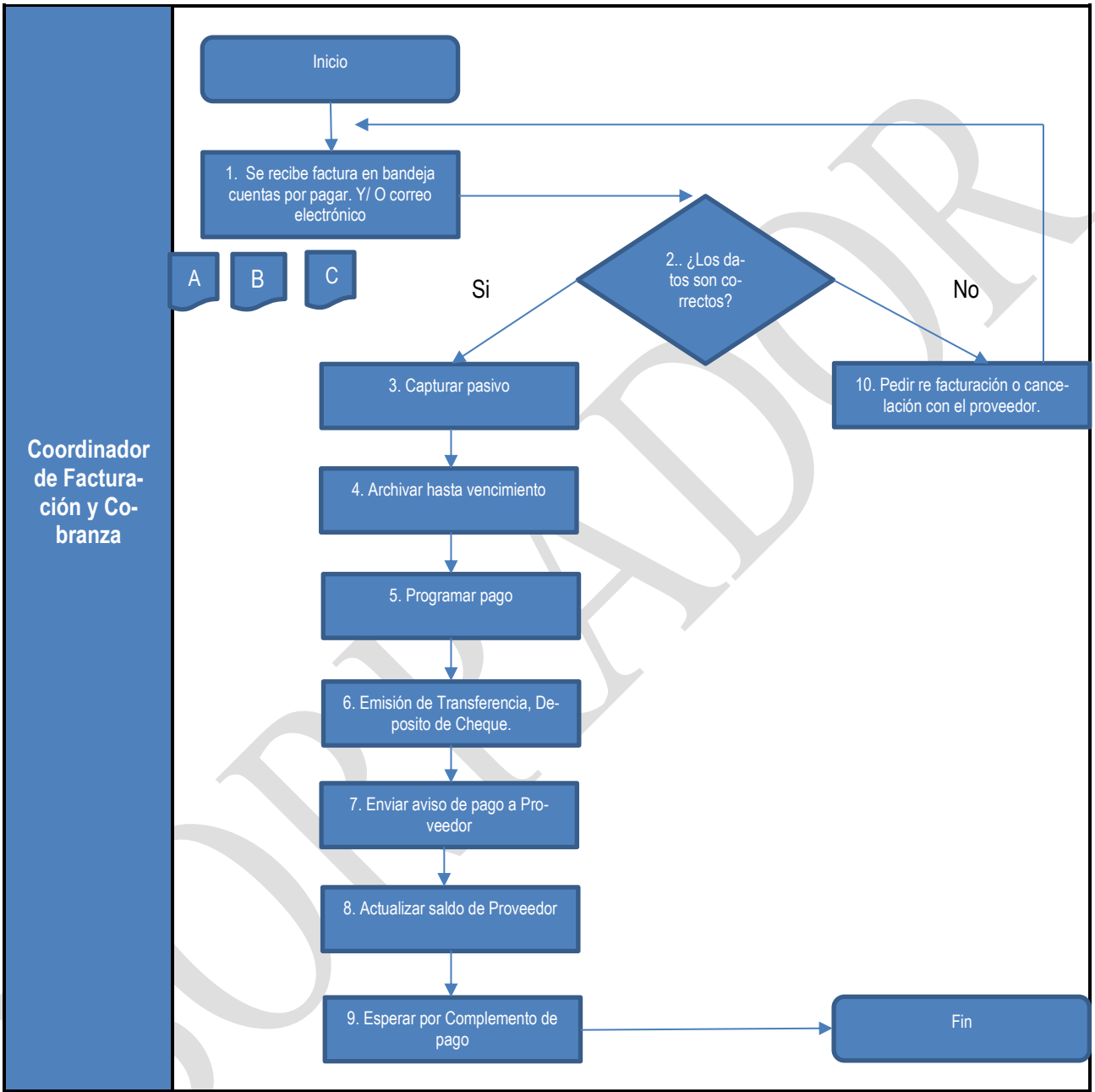
Emisión de transferencia: Realizar la transferencia por medio de portal Bancanet.

Depósito de Cheque: Incluye el llenado de cheque, verificación y depósito en banco correspondiente.

Complemento de pago: es un documento electrónico en el cual se detalla la cantidad que se paga e identifica la factura cuyo saldo se liquida.

BORRADOR

D. DIAGRAMA DE FLUJO



Descripción		Documentos	Información Adicional
Proceso Documento de soporte Decisión Flujo de actividad	Sistema Conector de página Conector de Actividad	A Impresión de factura y/ o Remisión de Proveedor B Orden de compra Original C Correo Electrónico con .XML y .PDF de factura.	

COPIADOR

E. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Coordinador de Cuentas por pagar	1	Se recibe en bandeja de cuentas por pagar y vía correo electrónico factura de proveedor. Es indispensable contar con los archivos .XML y .PDF de la factura. En cambio, sí se puede aceptar remisión física en lugar de impresión de factura.	Factura y/o Remisión de Proveedor Orden de compra Original Correo Electrónico con .XML y .PDF de factura.
	2	Verificar que los datos de la orden de compra y factura coincidan. Especial cuidado con parcialidades de factura. Verificar que los datos fiscales sean los correctos. Todos los datos son correctos pasar a punto 3 Algún dato es incorrecto pasar al punto 10	
	3	Se captura pasivo en documento Deudas.XLS, llenando toda la información requerida.	
	4	Se archiva factura en carpeta correspondiente de acuerdo al proveedor.	
	5	Llegada la fecha de vencimiento y de acuerdo al flujo de efectivo se seleccionarán la relación de facturas a pagar por medio de transferencia electrónica o cheque.	
	6	De acuerdo a la programación se emiten los pagos correspondientes a las cuentas señalada por los proveedores.	
	7	Inmediatamente después de emitir el pago, enviar el detalle de facturas y el comprobante de pago correspondiente a cada proveedor para su correcta aplicación.	Detalle de pago (Anexo 26) Comprobante de pago (Anexo 27)
	8	Se actualiza en documento Deudas.XLS el saldo de proveedor.	
	9	Se espera por parte del proveedor la emisión del complemento de pago a más tardar al día 8 del mes siguiente al del pago.	Complemento de pago. (Anexo 28)
	10	Pedir la cancelación de factura errónea y emisión de nueva factura en caso de que sea el caso.	

BORRADOR

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer una metodología de control eficaz y eficiente para la adquisición de insumos necesarios y con precios mayores a $2,000.00 ya sea para uso comunitario o personal.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas que requieran de algún insumo. Comprende desde la identificación de la necesidad y hasta la llegada a oficina.

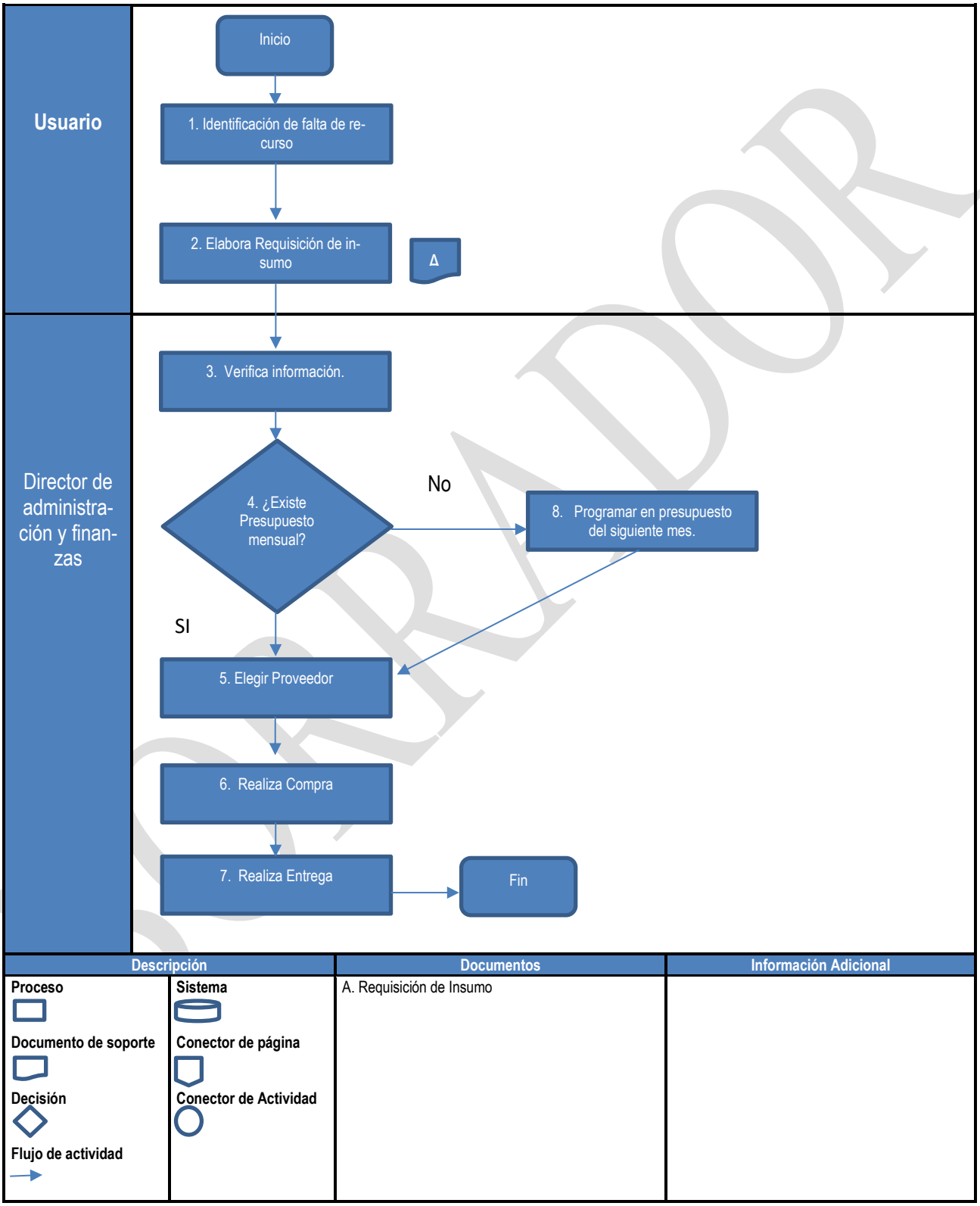
C. POLITICAS Y RESPONSABILIDADES

Todas las compras deben estar respaldadas por una orden de adquisición de insumo emitida por el interesado.

No se procederá ninguna compra de insumos sin la orden de adquisición correspondiente.

BORRADOR

D. DIAGRAMA DE FLUJO



ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

E. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Usuario	1	El empleado, identifica la falta de algún insumo necesario para realizar sus actividades. Ya sea por desgaste, pérdida, rotura, etc.	
	2	El empleado tendrá que realizar una requisición de insumo y entregarla al departamento de Administración y finanzas.	Requisición de Insumo PR-AI-018-A1.1
Director de administración y finanzas	3	Verifica que el insumo requerido sea necesario.	
	4	Es necesario verificar si se cuenta con presupuesto durante el mes que se presente la necesidad. En caso de contar con presupuesto pasar a punto 5 No se cuenta con el presupuesto pasar a punto 8	
	5	Se elige al proveedor.	
	6	Se realiza la compra.	
	7	Se realiza la entrega del insumo al empleado que lo solicito.	
	8	Se programa el monto del insumo necesario para siguiente mes.	

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Contar con el combustible necesario a través de vales de prepago canjeables, a fin de desempeñar las actividades necesarias de manera eficaz y eficientemente.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable al área de ventas y alta dirección. El procedimiento comprende desde la planeación por parte de Dirección de operaciones hasta la justificación del uso de los vales de combustible.

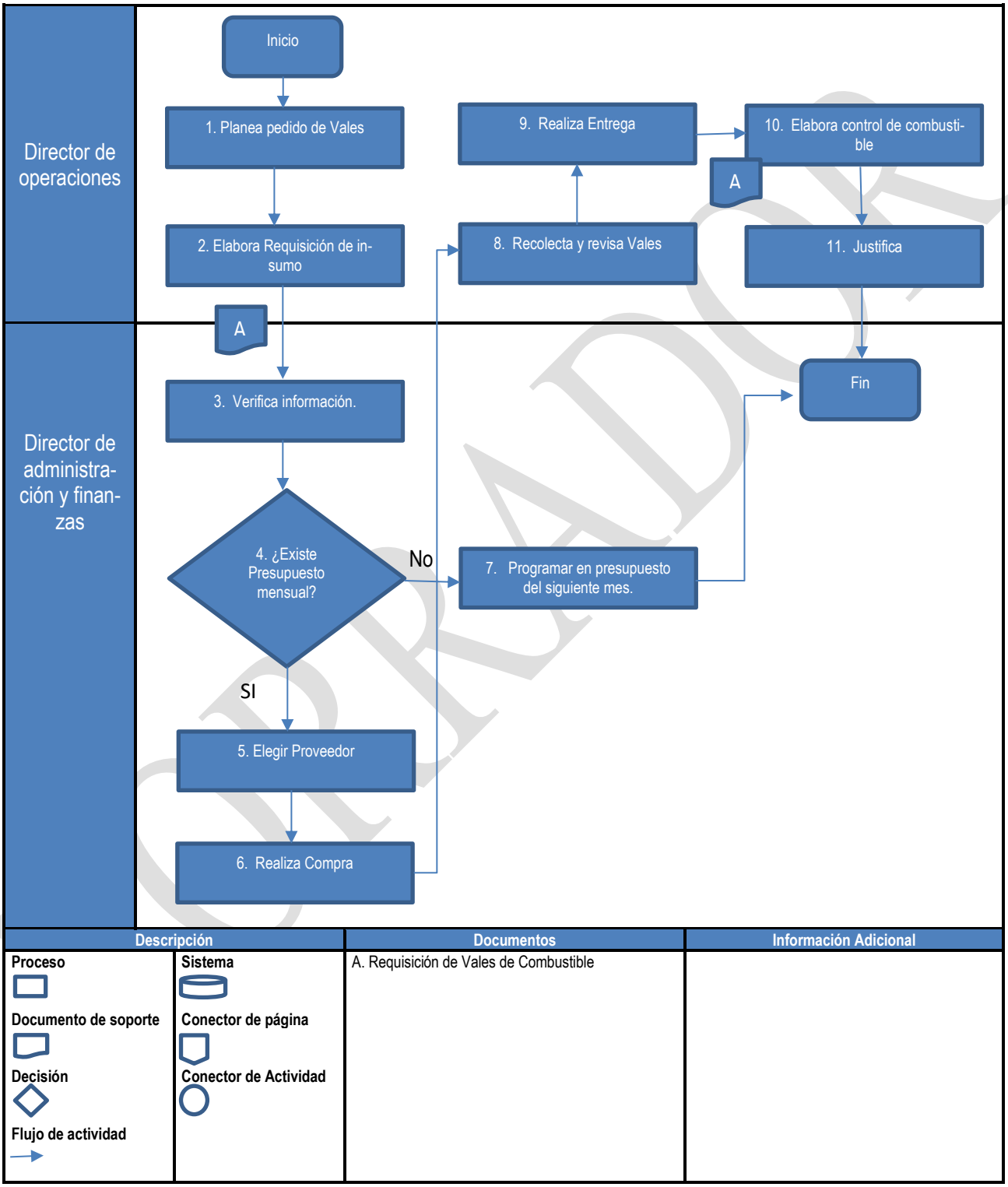
C. POLITICAS Y RESPONSABILIDADES

Los vales para carga de combustible se realizan única y exclusivamente para los autos pertenecientes a COHEPRO o bajo contrato de arrendamiento a nombre de COHEPRO.

El combustible asignado a cada unidad es para realizar actividades relacionadas con la empresa, es importante resaltar que, para realizar actividades ajenas al trabajo, ya sea en fines de semana, entre semana, periodos vacacionales, días de asueto, etc., el combustible gastado corre a cargo del empleado.

BORRADOR

D. DIAGRAMA DE FLUJO



COPIADOR

E. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Responsable	N°	Actividad	Documento Anexo
Director de operaciones	1	De acuerdo al historial de consumo se planea el monto para el pedido de vales.	
	2	Elabora requisición de insumo. Envía a director de administración.	Requisición de Vales de Combustible PR-SMC-019-A1.1
Director de administración y finanzas	3	Verifica información de requisición.	
	4	La información de la requisición es correcta, es importante si se encuentra dentro del presupuesto mensual. Existe presupuesto seguir al punto 5 No existe presupuesto seguir al punto 7	
	5	Se elige proveedor.	
	6	Se realiza la compra, se envía comprobante de pago al proveedor con copia a director de operaciones.	
	7	Se programa el presupuesto para el siguiente mes.	
Director de operaciones	8	Recibe comprobante de pago, para poder dirigirse con el proveedor a recolectar vales, se asegura de que los vales sean correctos.	
	9	Se realiza la entrega a unidad de ventas externas y dirección.	
	10	Se llena el control de combustible.	Requisición de Vales de Combustible PR-SMC-019-A1.1
	11	Se justifica la entrega del total de vales por cada compra. No se podrán surtir más vales sin la justificación de la compra previa.	

BORRADOR

F. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

G. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Determinar el contexto interno y externo, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas con la finalidad de obtener resultados para la toma de decisiones y acciones para asegurarse de la conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua del sistema de calidad con la dirección estratégica de COHEPRO.

B. ALCANCE

Este procedimiento incluye o compromete los elementos que orientan la gestión del sistema de calidad para la identificación del contexto de la organización y la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

C. DEFINICIONES

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

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

Equipo para el análisis del contexto: Equipo conformado por el director general de la organización y cualquier otro miembro de la organización que sea pertinente. La misión de este equipo es revisar anualmente y de manera extraordinaria, ante cambios significativos del entorno, el contexto de la organización, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

D.POLITICAS Y RESPONSABILIDADES

1) Gestión del contexto de la organización y sus partes interesadas

El director general es el responsable de planificar, programar y determinar las acciones necesarias para el cumplimiento de este procedimiento, sin embargo, se sugiere que el análisis del contexto se realice de forma anual (preferiblemente durante los meses de noviembre-diciembre, pudiendo extenderse a enero del año próximo), y, si fuese necesario, de manera extraordinaria ante cualquier cambio significativo que se observe en el entorno.

2) Descripción de las herramientas

Análisis del entorno general (Análisis PESTEL)

El análisis PESTEL consiste en evaluar el impacto de aquellos factores externos que la organización no puede controlar, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Con esta herramienta se clasifican seis factores que inciden sobre la empresa:

- **P**olíticos, factores del entorno político que afecte la situación actual o futura.
- **E**conómicos, factores económicos que pueden afectar el negocio.
- **S**ocio-culturales, factores sociales, culturales y demográficos.
- **T**ecnológicos, factores tecnológicos que afecten la situación actual o futura.
- **E**cológico-ambientales, factores ecológicos que pueden afectar el negocio.
- **L**egales, aspectos de marco legal y regulatorio que pueden incidir en la organización.

Cabe destacar que dentro de cada factor existe un listado amplio de cuestiones externas aplicables a la organización y su respectivo impacto.

BORRADOR

Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter permiten identificar los factores específicos que influyen en el entorno competitivo de la empresa, así como los factores que pueden afectar los resultados esperados. En resumen, es una herramienta muy potente que permite ayudar a la toma de decisiones. Las cinco fuerzas de esta herramienta son:

- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Amenazas de nuevos participantes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenazas de productos sustitutos.

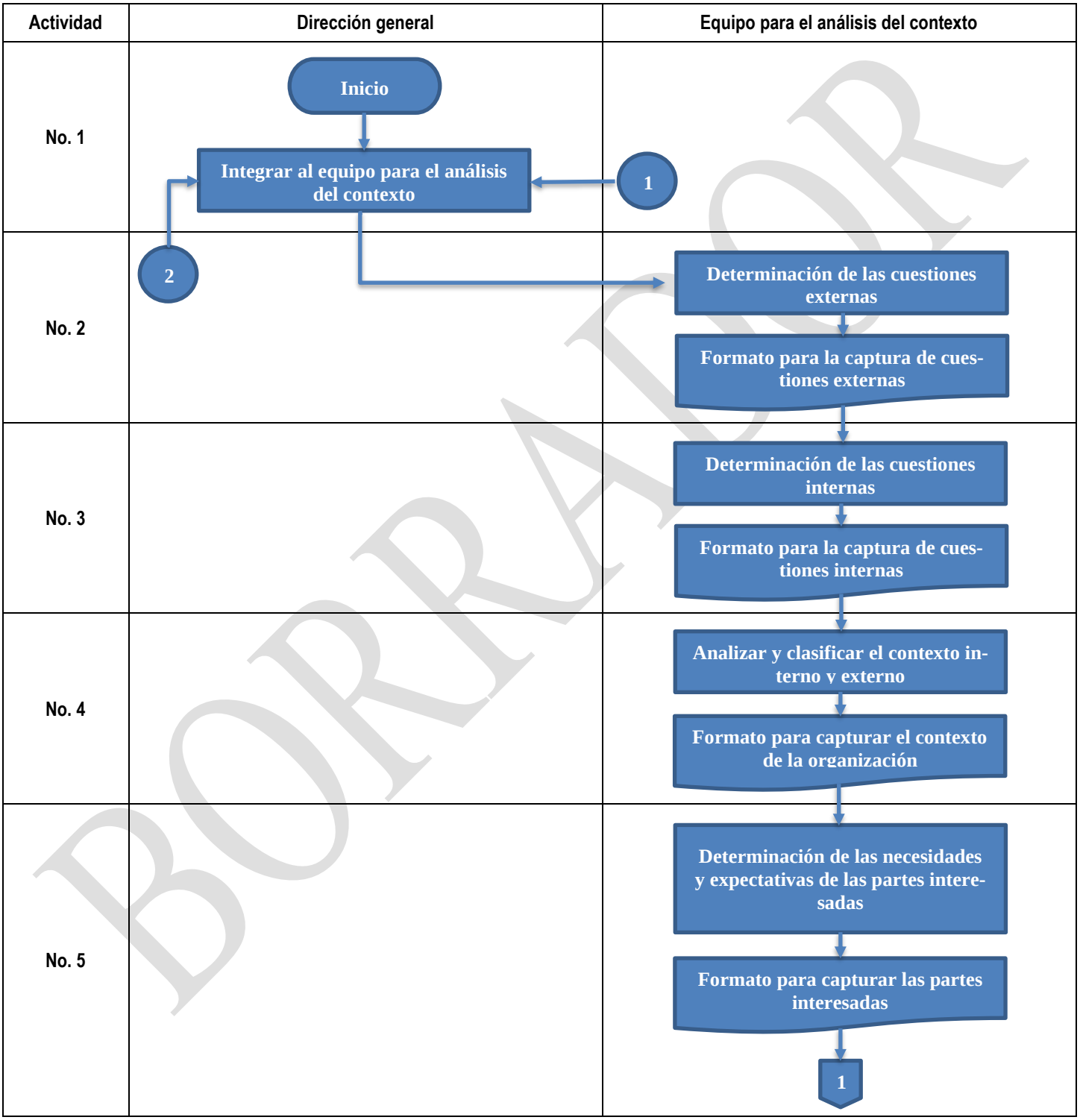
Matriz DAFO

La matriz de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, también conocido como análisis FODA o DAFO, es una herramienta de estudio para determinar la situación de la empresa mediante el análisis de sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. En resumen, es una herramienta para conocer la situación real en la que se encuentra la organización a fin de planear una estrategia de futuro.

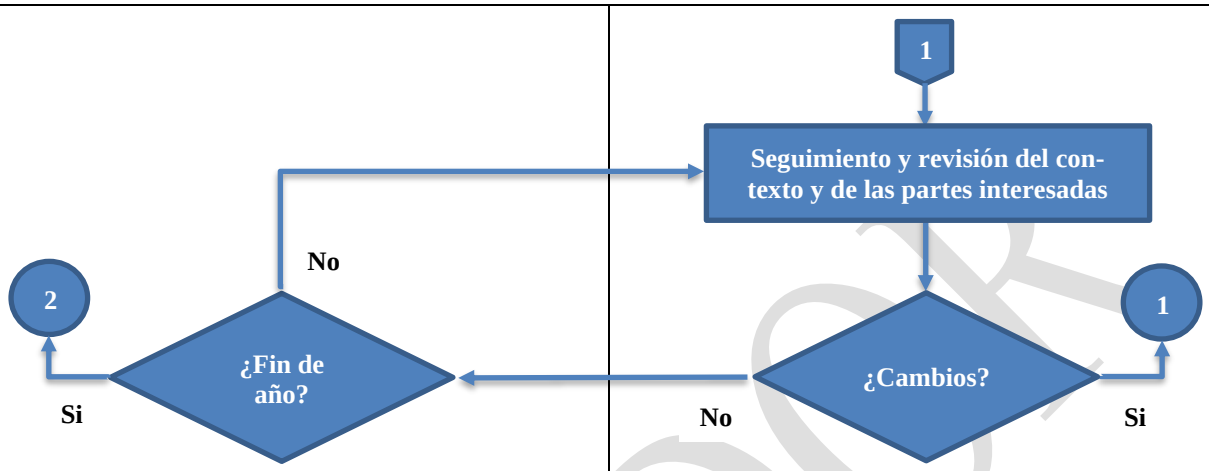
BORRADOR

Procedimiento:	Determinación del Contexto de la Organización y sus Partes Interesadas	DE-PR-DC-001

E. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR

No. 6		

BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Integrar al equipo para el análisis del contexto	**Responsable**	Dirección general
Descripción La dirección general definirá la composición específica del equipo para el análisis del contexto. El equipo puede incluir directores de departamento, personal e, inclusive, partes externas cuyo propósito es servir o asesorar a la empresa.			
Actividad 2	Determinación de las cuestiones externas	**Responsable**	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas
Descripción El equipo para el análisis del contexto deberá determinar las cuestiones y aspectos externos que impactan la misión y la dirección estratégica de la organización. Para ello, se deberán auxiliar con las herramientas PESTEL y las cinco fuerzas de Porter; ambos contribuyen a determinar, organizar y registrar la información. **Formato para la captura de cuestiones externas (PR-GC-021-A1.1)**			
Actividad 3	Determinación de las cuestiones internas	**Responsable**	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas
Descripción De manera similar a lo expresado en el punto anterior, el equipo para el análisis del contexto deberá determinar las cuestiones y aspectos internos que impactan la misión y la dirección estratégica de la organización. Para ello, se deben identificar las fortalezas y debilidades que se originan dentro de la organización y que tienen la posibilidad de influir en el logro de los resultados. **Formato para la captura de cuestiones internas (PR-GC-021-A2.1)**			
Actividad 4	Analizar y clasificar el contexto interno y externo	**Responsable**	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas
Descripción Para determinar el contexto de la organización, se empleará la información de los dos puntos anteriores. Dicha información servirá para construir una matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis DAFO). **Formato para capturar el contexto de la organización (PR-GC-021-A3.1)**			

BORRADOR

Actividad 5	Determinación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	**Responsable**	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Descripción

Es parte del análisis del contexto identificar las partes interesadas de la organización, así como sus necesidades y expectativas. Para ello, el equipo para el análisis del contexto deberá identificar cada parte interesada, así como sus necesidades y expectativas.

Cabe destacar que el equipo para el análisis del contexto debe tener en cuenta, para la determinación de las partes interesadas, los grupos que:

- Reciben e influyen en la prestación del servicio y que pueden verse afectados;
- Puedan tener, por alguna razón, un interés significativo en la organización.

Formato para capturar las partes interesadas (PR-GC-021-A4.1)

Actividad 6	Seguimiento y revisión del contexto y de las partes interesadas	**Responsable**	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Descripción

Independientemente a los análisis anuales del contexto, los miembros del equipo para el análisis del contexto participantes en la última sesión anual o extraordinaria deberán estar atentos a los cambios del entorno para, cuando proceda, alertar o proponer a la dirección general la necesidad de realizar un nuevo análisis extraordinario del contexto y, en ese marco, tomar las decisiones pertinentes.

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento es establecer la metodología necesaria para llevar a cabo los cambios de manera planificada en los procesos y/o procedimientos implicados en los procesos de negocios de COHEPRO.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica a los procesos y/o procedimientos que estén implicados o relacionados a la prestación del servicio por parte de la organización. Comprende la solicitud del cambio, la evaluación, la aprobación o rechazo del mismo y la implementación.

C. DEFINICIONES

Cambio: Referente a cualquier adición, eliminación o modificación realizada a un proceso o procedimiento.

Información / documentación: Es todo aquello que permite reducir la incertidumbre existente sobre personas, materiales, métodos de trabajo, etc.

Modificación: Todo cambio ya sea de formato o contenido que se produce en un proceso o procedimiento.

Manual de procedimientos: Está formado por todos los procedimientos que se van elaborando, revisando, ajustando y modificando.

Proceso: Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas, dan lugar a una o varias salidas con valor añadido y un resultado que satisface plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una actividad específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Se trata de un soporte documental de los procesos que describe el conjunto de actividades/tareas que se realizan en el mismo.

Revisión: Lectura, ya sea de carácter periódico o motivada por una petición, que no conlleva modificación alguna.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

Se consideran cambios que puedan afectar la prestación del servicio a aquellos que pueden ocasionar problemas en la estructura, desempeño y mantenimiento del mismo, tales como:

- Cambios en la normatividad
- Cambios en la estructura organizacional
- Inclusión, eliminación o cambios de los procesos
- Cambios en el producto y/o servicio
- Innovación (inclusión de software u otras técnicas; nuevos métodos de trabajo)
- Riesgos y/u oportunidades identificados
- Disponibilidad de recursos
- Entre otros

Todos los cambios deben ser informados al coordinador de calidad quien realizará el respectivo acompañamiento y seguimiento a dicho cambio.

BORRADOR

El proceso responsable de la implementación del cambio debe conformar un equipo de trabajo el cual tendrá como responsabilidad el establecimiento, ejecución, seguimiento y control frente a las actividades necesarias para implementar el cambio.

El coordinador de calidad debe realizar seguimiento periódico al cumplimiento de las actividades establecidas para la implementación de dicho cambio. Este seguimiento debe ser reportado a la dirección general y, de ser necesario, definir planes de mejoramiento.

Las actividades definidas para la implementación del cambio deben ser avaladas por las personas pertinentes.

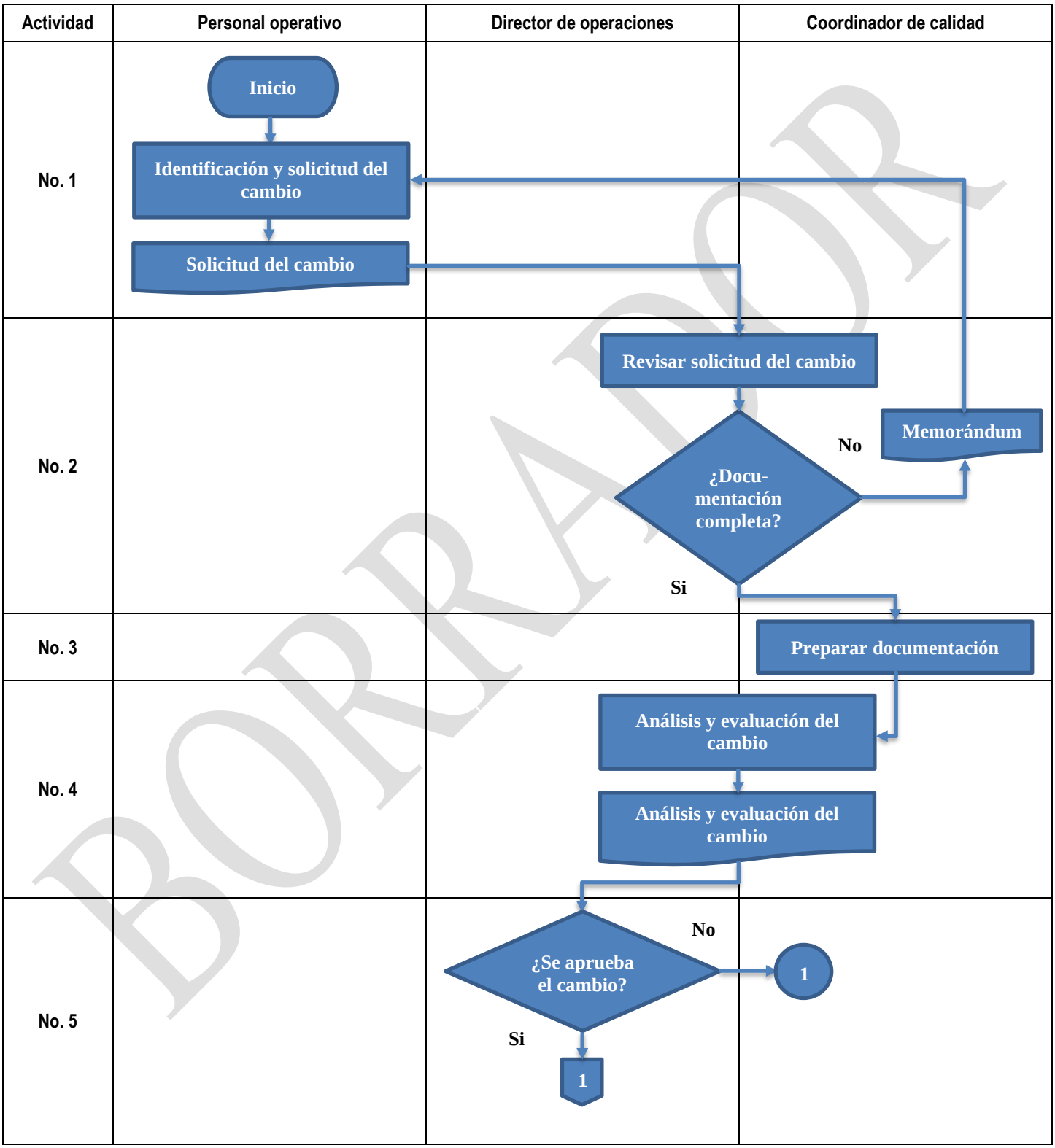
Todo cambio que afecte el sistema de calidad de la organización debe ser divulgado.

E. GESTIÓN PARA EL CONTROL DE LOS CAMBIOS

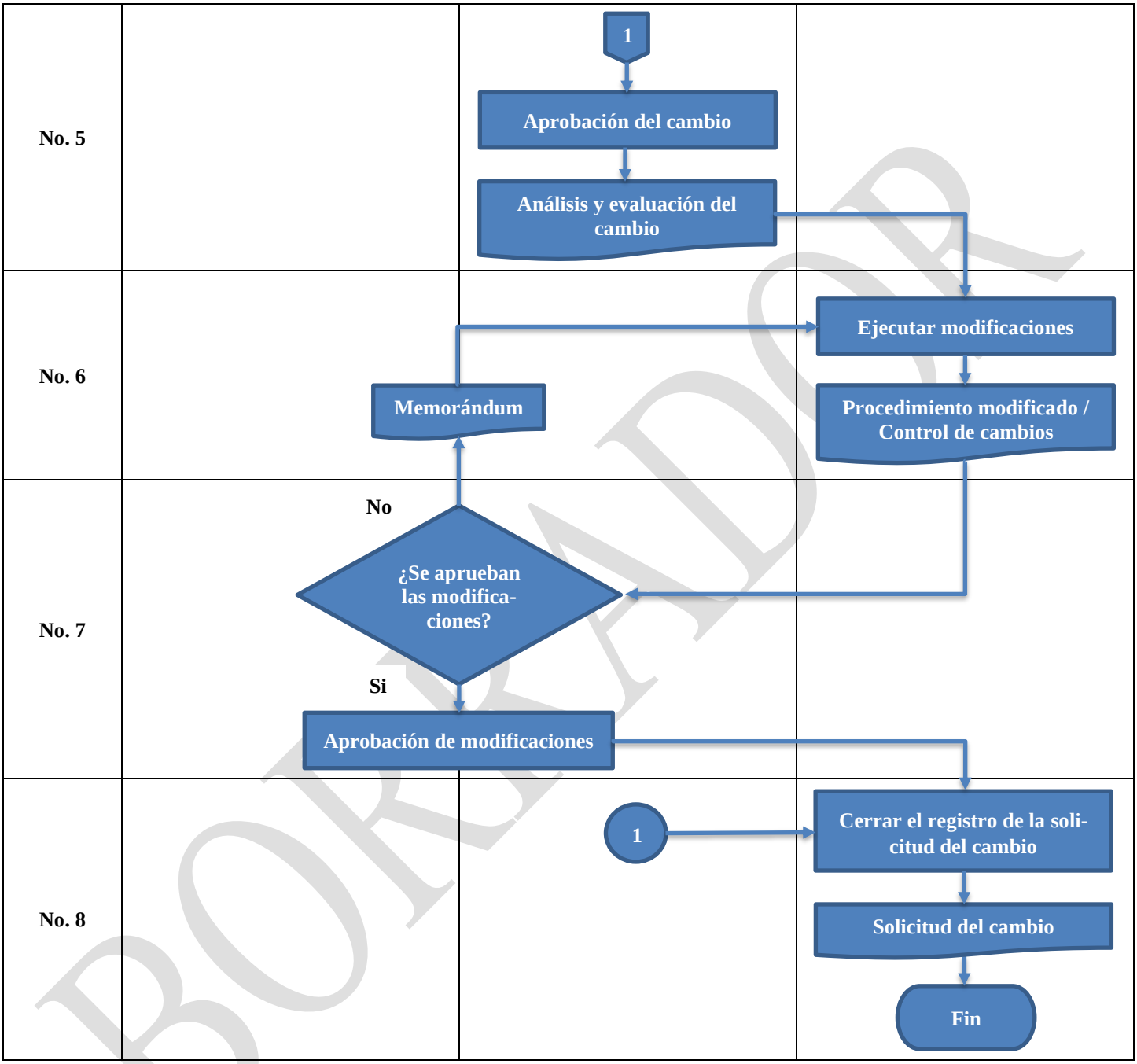
Responsable	Obligación
Coordinador de calidad	Iniciar y concluir el registro de la solicitud del cambio. Revisar solicitud de cambio e identificar su naturaleza. Posteriormente, analizar y evaluar el cambio a fin de determinar si alguna parte interesada es afectada; si existen riesgos, y; si el mismo cambio es viable. Implementar el cambio.
Director de operaciones	Revisar solicitud de cambio e identificar su naturaleza. Posteriormente, analizar y evaluar el cambio a fin de determinar si alguna parte interesada es afectada; si existen riesgos, y; si el mismo cambio es viable. Aprobación o rechazo de la solicitud del cambio. Proveer retroalimentación al respecto de las modificaciones. Aprobar modificaciones.
Personal operativo	Identificar, informar y reportar el cambio. Proveer retroalimentación al respecto de las modificaciones. Aprobar modificaciones.

BORRADOR

F. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR


No. 5
1
Aprobación del cambio
Análisis y evaluación del cambio
No. 6
Ejecutar modificaciones
Memorándum
Procedimiento modificado / Control de cambios
No. 7
No
¿Se aprueban las modifica-ciones?
Si
Aprobación de modificaciones
No. 8
1
Cerrar el registro de la soli-citud del cambio
Solicitud del cambio
Fin

BORRADOR

G. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Identificación y solicitud del cambio	**Responsable**	Personal operativo requirente

Descripción

El área o personal operativo requirente identifica, ya sea en un proceso o procedimiento, el objeto que estará sujeto a alguna modificación.

Una vez identificado el cambio, se debe generar una solicitud con la descripción del requerimiento y, de ser necesario, adjuntar toda la información o documentación necesaria.

Formato para la solicitud del cambio PR-CC-022-A1.1

Actividad 2	Revisar solicitud del cambio	**Responsable**	Coordinador de calidad, director de operaciones

Descripción

El coordinador de calidad registra la solicitud del cambio. Posteriormente, el coordinador de calidad, con ayuda del director de operaciones, revisará la solicitud y la documentación que da soporte a la misma, si es que la hubiera. En caso de que no estar completa se emite un memorando solicitando al personal o al área requirente del cambio la información o documentación faltante o necesaria.

Actividad 3	Preparar documentación	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

Una vez que se ha revisado la solicitud y su documentación (si es que la hay), el coordinador de calidad reúne y prepara la documentación necesaria que estará sujeta a un análisis y evaluación.

Actividad 4	Análisis y evaluación del cambio	**Responsable**	Coordinador de calidad, director de operaciones

Descripción

Con toda la información y documentación disponible, el coordinador de calidad y el director de operaciones analizan y evalúan el cambio para determinar:

- Si el cambio es viable, así como su impacto en las actividades (alto o bajo)
- Si el cambio no traerá consecuencias adversas
- A qué (procesos) y a quienes (personas) afecta el cambio
- Entre otras

Formato para el análisis y evaluación del cambio PR-CC-022-A2.1

Actividad 5	Aprobación del cambio	**Responsable**	Director de operaciones

Descripción

Con ayuda del análisis y evaluación del cambio realizado previamente, el director de operaciones determinará si se aprueba o rechaza la solicitud de cambio.

BORRADOR

Actividad 6	Ejecutar modificaciones	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

El responsable de ejecutar las modificaciones es el coordinador de calidad. Este modificará una copia del documento original y será tratado como un borrador hasta que se apruebe.

Durante esta fase, el documento reflejará el estatus de borrador mediante una marca de agua diagonal en la que se lea claramente la palabra “BORRADOR”.

Todos los cambios efectuados (ya sean de formato o contenido) se registrarán en el control de cambios, el cual debe indicar la página y párrafo donde se ha producido un cambio, que se ha modificado y en favor de que se ha modificado.

Para conocer el número de modificaciones que ha tenido el documento, se incrementará en una unidad el contador denominado “Número de Modificación”.

Formato para el control de cambios (sugerencia) PR-CC-022-A3.1
Formato para el control de cambios (sugerencia) PR-CC-022-A4.1

Actividad 7	Aprobación de modificaciones	Responsable	Director de operaciones, personal operativo requirente

Descripción

Una vez que se ha concluido la modificación del documento, el coordinador de calidad presentará el documento modificado a los implicados para que puedan hacer comentarios (no más de 10 días hábiles para ello).

En el caso de que los implicados no estén conformes con el documento, este lo devolverá al responsable de la modificación el cual reelaborará el borrador. Los implicados deben emitir un memorando especificando la página y párrafo no conforme.

El responsable de la modificación, una vez aprobada esta, se encargará de difundir los cambios a través del medio destinado para ello.

Al finalizar esta fase se eliminará la marca de agua con la palabra “BORRADOR”

Actividad 8	Cerrar el registro de la solicitud del cambio	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad cierra el registro de la solicitud del cambio y llevará a cabo la actualización en el manual de procedimientos, si es que es el caso.

BORRADOR

H. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

I. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer una metodología para la identificación, verificación, protección y salvaguarda de los bienes considerados como propiedad del cliente o proveedor cuando COHEPRO los tenga en su poder o bajo su control (ya sea que estos se encuentren almacenados en las instalaciones, a cargo del personal, si se utilizan en las labores o si se tiene acceso a ellos).

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos aquellos bienes considerados como propiedad del cliente o proveedor que se encuentren bajo custodia, manejo o estén siendo utilizados por COHEPRO. Este procedimiento inicia con la identificación de la propiedad del cliente o proveedor y termina con su devolución o conservación.

C. DEFINICIONES

Propiedad del cliente o proveedor externo: Comprende tanto los bienes tangibles como intangibles suministrados por el cliente o proveedor para ser utilizados o incorporados en la prestación de un servicio.

Identificación de la propiedad del cliente o proveedor: Hace referencia a la existencia de documentos o elementos que permitan reconocer e individualizar un bien tangible o intangible considerados como propiedad del cliente o proveedor, en términos de su información, características u otros elementos asociados.

Verificación de la propiedad del cliente o proveedor: Comprobación puntual de las condiciones de los bienes tangibles o intangibles considerados como propiedad del cliente o proveedor.

Protección de la propiedad del cliente o proveedor: Definición de las condiciones mediante las cuales se garantiza la conservación de las características y del estado de un bien tangible o intangible considerados como propiedad del cliente o proveedor.

Salvaguarda de la propiedad del cliente o proveedor: Medida de control que garantiza la custodia de los bienes tangibles o intangibles considerados como propiedad del cliente o proveedor.

Información y documentación: Archivos que se generan, transmiten, procesan y almacenan de forma física o digital y que pueden ser entregados en papel u otro tipo de formato.

BORRADOR

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

Serán considerados bienes del cliente o proveedor aquellos que sean suministrados por los mismos, respectivamente.

La información y documentación que se considera propiedad del cliente o proveedor debe ser manejada apropiadamente y con absoluta confidencialidad. La violación de la confidencialidad sobre esta información dará lugar a que el cliente o proveedor inicie acciones legales contra la organización.

En la medida de lo posible, se deben seguir las condiciones de uso del bien según las especificaciones del cliente o proveedor. El no cumplimiento por parte del personal responsable del control y utilización del bien, será causal para la determinación de sanciones.

En caso de presentarse una perdida, avería, deterioro o cualquier otra situación similar en alguno de los elementos de propiedad del cliente o del proveedor mientras se encuentra bajo la responsabilidad de COHEPRO, se realizarán las inspecciones necesarias para determinar la causa del incidente y se informara al cliente o proveedor para que de común acuerdo se determinen las acciones a tomar.

Por ningún motivo se deben prestar o utilizar los bienes propiedad del cliente o proveedor a personas ajenas a la organización o para actividades ilícitas o diferentes al objetivo de servicio, respectivamente; la persona que tenga en su poder el bien debe responder por su cuidado y conservación.

1) GESTIÓN DEL MANEJO DE LA PROPIEDAD DEL CLIENTE O PROVEEDOR

Responsabilidades

El cumplimiento, aplicación y actualización de este procedimiento, es responsabilidad del coordinador de calidad, de los directores de departamento y, en general, de todo el personal de la organización que utilice información o bienes del cliente o proveedor.

Responsable	Obligación
Coordinador de calidad	Mantener este documento actualizado y accesible. Verificar que lo establecido en el presente documento se realice. Notificar al cliente o proveedor, en caso de surgir no conformidades relacionadas con bienes de su propiedad. Tramitar notificación de pérdida, avería, deterioro o cualquier otra situación similar de la propiedad del cliente o proveedor; guardar registros.
Direcciones	Asegurar que lo establecido en el presente documento se implementa de manera eficaz cuando los bienes propiedad de cliente o proveedor se encuentren bajo control del personal. Asegurar que se respeten las medidas apropiadas para la protección del producto o de la confidencialidad de la información, durante la identificación, manipulación, almacenaje y/o transporte.

PRADOR

Procedimiento:	Manejo de la Propiedad del Cliente o Proveedor Externo	GCA-PR-MP-001

Personal o colaboradores	Custodiar, de forma apropiada, los bienes propiedad del cliente o proveedor en la medida en que los manipulen en su trabajo o en el desarrollo de sus actividades. Cumplir con los contratos de confidencialidad y manejo de la información. Seguir las condiciones de uso del bien según las especificaciones del cliente o proveedor. Realizar verificaciones periódicas del estado de los bienes propiedad de cliente o proveedor para asegurar se encuentre en condiciones adecuadas para su uso o manejo. Notificar en tiempo y forma las no conformidades detectadas de los bienes propiedad del cliente o proveedor. Cumplir con el control de registros.

Consideraciones

Todo material suministrado por el cliente o proveedor debe registrarse; el documento debe contener la siguiente información: Los datos del cliente o proveedor, el tipo y cantidad de bienes suministrado y el nombre de la persona quien recibe el(los) bien(es).

La persona que reciba la propiedad del cliente o proveedor para su uso, debe revisarlo y determinar si el bien es adecuado o está en buenas condiciones, de lo contrario se deberá informar al cliente o proveedor su devolución o la necesidad de que lo cambie. Asimismo, se debe verificar que se recibe la cantidad de bienes que el cliente o proveedor dice entregar.

En el caso específico de archivos digitales suministrados por el cliente o proveedor, se deben verificar los siguientes aspectos:

- Los archivos digitales deben estar en un formato compatible al respecto del software que se utiliza en la organización.
- Las fuentes deben estar incluidas en el archivo digital, y de no ser así, se deben solicitar al cliente o proveedor.
- La resolución de las imágenes debe ser adecuada en caso de que se requiera de impresión.
- Los tamaños de páginas deben guardar relación con las especificaciones que utiliza la organización.
- En general, el trabajo se debe visualizar bien, por ejemplo, que las imágenes o gráficas no oculten letras u otra información.

Se considera como propiedad de clientes y proveedores:

- Maquinaria y equipos
- Herramientas
- Muestras
- Datos personales
- Propiedad intelectual
- Código fuente o programas
- Productos o materiales
- Equipo de protección personal
- Otros insumos para la provisión del servicio o entrega de productos
- Instalaciones del cliente (cuando el personal de la organización hace uso de ellas o requiere trabajar en las mismas)

Cuando la propiedad del cliente o del proveedor se:

- Pierda
- Deteriore
- Dañe
- Caduque
- Sea robada
- O por alguna otra razón se considere inadecuada para su uso

Será obligación del personal que lo detecte notificarlo inmediatamente al coordinador de calidad y a la dirección general. El coordinador de calidad deberá notificarlo al propietario y conservar la evidencia de esta comunicación y los registros del incidente.

BORRADOR

Recomendaciones para el manejo de la propiedad de cliente o proveedor

Identificación	Verificación	Protección y salvaguarda
Manuales, catálogos, libros, papeles y cualquier otra propiedad intelectual	Verificar condición física una vez concluye la entrega.	No se raya, no se arruga y se debe conservar completo. Se almacena de acuerdo a su clasificación bibliográfica. El espacio físico para su almacenamiento debe ser adecuado. Digitalizar la información que se considere importante.
Archivos digitales	Según las condiciones establecidas.	Independientemente de la forma de entrega (correo electrónico, memoria externa, CD, entre otros), no se elimina del medio en el que se entregó. Se mantiene en el empaque en el que se entregó para que no sufra inconvenientes (sólo medios físicos). El medio no se utiliza, de ninguna manera, para almacenar o sobrescribir la información. El espacio físico o virtual para su almacenamiento debe ser adecuado.
Maletines de demostración	…..	….
….	….	….

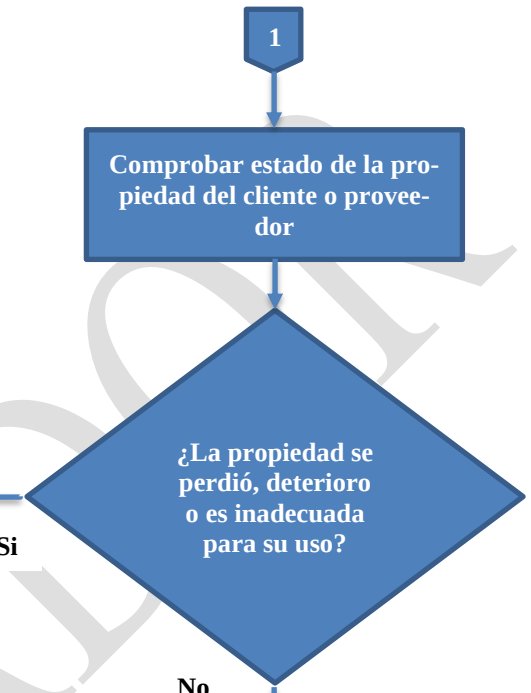
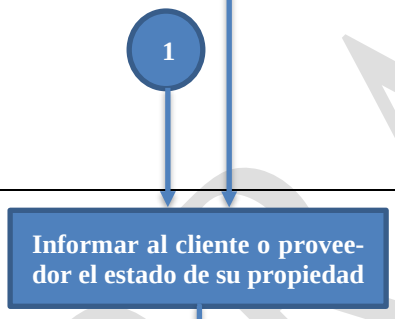
BORRADOR

Procedimiento:	Manejo de la Propiedad del Cliente o Proveedor Externo	GCA-PR-MP-001

E. DIAGRAMA DE FLUJO

Actividad	Coordinador de calidad	Responsable de la propiedad
No. 1		Inicio Identificar la propiedad del cliente o proveedor Identificación de la propiedad del cliente o proveedor
No. 2		Verificar el estado de la propiedad del cliente o proveedor Verificación de la propiedad del cliente o proveedor ¿La propiedad presenta algún problema? Si 1 No
No. 3		Proteger y salvaguardar la propiedad del cliente o proveedor Protección de la propiedad del cliente o proveedor 1

BORRADOR

No. 4		
No. 5		
No. 6		

BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Identificar la propiedad del cliente o proveedor	**Responsable**	Responsable de la propiedad
Descripción Se identifican los bienes propiedad del cliente o proveedor que quedarán bajo el control o serán utilizados por la organización. Una vez que estos están bajo la tutela de la organización, está se convierte en responsable de los mismos. **Formato para registrar la propiedad del cliente o proveedor PR-MP-023-A1.1**			
Actividad 2	Verificar el estado de la propiedad del cliente o proveedor	**Responsable**	Responsable de la propiedad
Descripción Se revisan los bienes propiedad del cliente o proveedor para determinar si es adecuado para trabajar y, según sea el caso, verificar la cantidad entregada. Se comunica al cliente o proveedor el estado del bien en caso de que esté presente inconvenientes (fallas, cantidad recibida incorrecta, etc.).			
Actividad 3	Proteger y salvaguardar la propiedad del cliente o proveedor	**Responsable**	Responsable de la propiedad
Descripción Se implementa las recomendaciones para la protección y salvaguarda de la propiedad del cliente o proveedor, las cuales se mencionan con anterioridad. Esto implica respetar las medidas apropiadas de protección y salvaguarda de la propiedad del cliente o proveedor durante su manipulación y almacenaje. En resumen, la propiedad del cliente o proveedor es custodiada para preservar sus condiciones iniciales.			
Actividad 4	Comprobar estado de la propiedad del cliente o proveedor	**Responsable**	Responsable de la propiedad
Descripción Una vez concluido el uso de la propiedad del bien o el proveedor, se debe realizar una comprobación para verificar el estado de la propiedad. En caso de que los bienes se pierdan, deterioren o resulten inadecuados para el uso, se procede a realizar las inspecciones necesarias para determinar la causa del incidente. Se recomienda que la propiedad del bien o proveedor se utilice de acuerdo con sus especificaciones técnicas o las condiciones de uso especificadas por el cliente o proveedor.			

BORRADOR

Actividad 5	Informar al cliente o proveedor el estado de su propiedad	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

A partir de la verificación, se le informa al cliente o proveedor el estado del bien. En caso de algún inconveniente con la propiedad, ambos determinarán las acciones a tomar.

A partir de la comprobación, si se identifica que la propiedad del cliente o proveedor se ha perdido, deteriorado o es inadecuado para su uso se deberá informar al cliente o proveedor para su conocimiento y, si es posible, reposición.

Actividad 6	Devolución de la propiedad del cliente o proveedor	**Responsable**	Responsable de la propiedad

Descripción

Una vez finalizado el vínculo entre la organización y el cliente o proveedor, se hace la devolución de la propiedad del cliente o proveedor independientemente de su condición (buen estado, deteriorado, inadecuado para su uso, etc.).

La devolución de la propiedad puede no ocurrir si el cliente o el proveedor no lo requiere. En este caso, la organización conservara la propiedad y tomará las medidas que crea conveniente para su salvaguarda.

Formato para la constancia de devolución PR-MP-023-A2.1

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer las responsabilidades, lineamientos y directrices para asegurar la correcta comunicación interna, así como regular y asegurar la comunicación externa entre COHEPRO y demás partes interesadas (clientes internos y externos, proveedores, contratistas, visitantes, entre otros).

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas contempladas en el sistema de calidad de COHEPRO.

C. DEFINICIONES

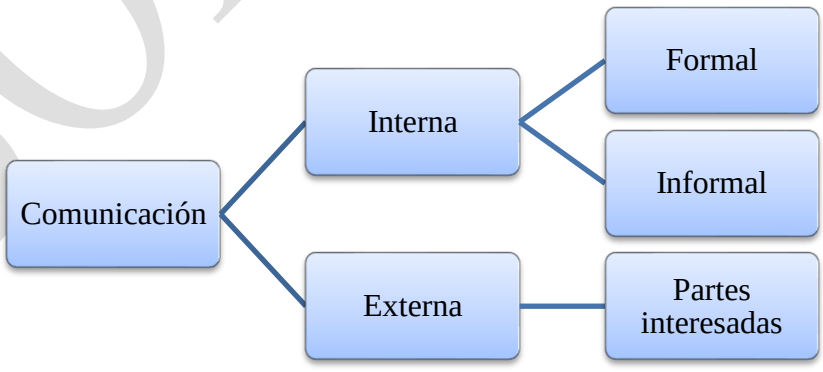
Comunicación interna: Es la comunicación dentro de la organización, donde participan todos los niveles administrativos, técnicos y de servicios, utilizando los canales formales e informales de comunicación para manifestar sus requerimientos, acuerdos, planes, programas, informes, noticias de la organización, noticias del personal, solicitudes, opiniones, etc.

Comunicación externa: Es la comunicación que tiene énfasis sobre todas las partes interesadas externas como son los clientes, la comunidad, los proveedores, contratistas, visitantes, entre otros; y las relaciones públicas que están orientadas a crear lazos y fortalecer la imagen institucional y corporativa.

Comunicación formal: Es la forma de comunicación que ha establecido la organización mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y genera todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la misma. Define el modo cómo cada persona debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.

Comunicación informal: Es la forma de comunicación que fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización.

Partes interesadas: Individuo o grupo relacionado o afectado tanto externo como interno a la organización.



BORRADOR

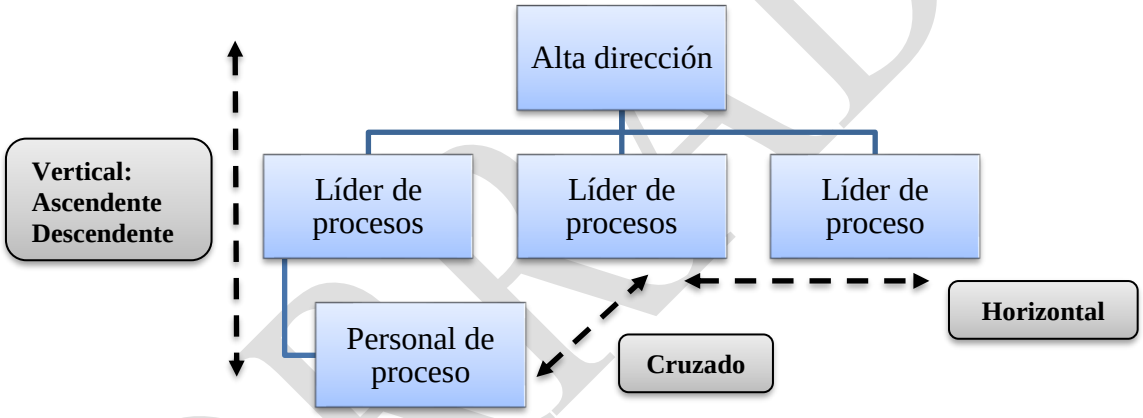
Comunicación horizontal: Es la comunicación que se desarrolla entre los colaboradores de un mismo nivel organizacional.

Comunicación cruzada: Flujo horizontal de información entre actores de niveles iguales o similares, y flujo diagonal de información entre actores de diferentes niveles entre las cuales no hay relaciones de dependencia directa.

Comunicación vertical: Es la comunicación que se produce entre los actores de las áreas directivas de la organización y desciende a los actores de rango laboral inferior.

Comunicación ascendente: Comunicación que fluye desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo a través de las líneas definidas según la jerarquía institucional, establecida en el organigrama general.

Comunicación descendente: Comunicación que fluye desde los niveles más altos de la jerarquía organizacional hacia las personas que ocupan niveles inferiores.



Comunicación de trámites: Clase de comunicaciones que se refiere a consultas, peticiones, quejas y reclamos de clientes u otras partes interesadas.

Comunicación operativa: Se desarrolla para el funcionamiento diario de la actividad de la empresa, se efectúa con todos los actores y/o partes interesadas.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

La organización debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro y fuera de la empresa y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de calidad.

La comunicación debe ser completa, clara y oportuna, logrando que todas las partes interesadas la conozcan.

Para dar a conocer la información de carácter general se puede utilizar, según criterio del emisor, el correo electrónico, memorandos, comunicación personalizada o reuniones informativas, entre otros.

BORRADOR

Las comunicaciones con información sobre el sistema de calidad se manejarán a través del coordinador de calidad, pero bajo la responsabilidad de los respectivos directores de departamento. El tiempo máximo que puede transcurrir entre la toma de la decisión de transmitir la información y su promulgación será de diez (10) días hábiles. Se podrán utilizar como canales de comunicación, correos electrónicos y carteleras informativas con cuadros especiales que caracterizarán esta información.

Se debe dar respuesta a las comunicaciones de trámite dentro de cinco (5) días hábiles una vez suceda la recepción oficial; el departamento o persona responsable debe hacerlo.

Si las comunicaciones de trámite se constituyen en consultas, peticiones, quejas y/o reclamos, deberán ser reportadas al coordinador de calidad, los respectivos directores de departamento y a la dirección general para el correspondiente seguimiento; se preparará la respuesta si es una queja y/o reclamo.

Una vez concluidas las actividades de comunicación, bien sea externa o interna, los registros deben ser manejados de forma adecuada.

Será obligación de todos los trabajadores o cualquier persona que tenga vinculo o que desarrolle actividades en nombre de la organización, el aplicar las pautas determinadas en el presente documento.

La dirección de administración y finanzas es responsable del suministro de los recursos físicos, humanos, tecnológicos y/o financieros necesarios para ejecutar los parámetros establecidos en este procedimiento.

El coordinador de calidad está encargado de divulgar y verificar el cumplimiento de este procedimiento en lo que se refiere a las comunicaciones internas y externas.

Medios de comunicación interna

Formal

Contenido: Aspectos laborales.

Canales: Teléfono (fijo o móvil), correo electrónico (institucional), documentos escritos, memorando, tablero de avisos, boletín, reuniones informativas, buzón de sugerencias, capacitaciones, inducciones y reinducciones.

Informal

Contenido: Aspectos laborales.

Canal: Verbal o escrita ya sea a través de encuentros personales, mensajes de texto, grupos de WhatsApp, según lo amerite la situación.

BORRADOR

Actores de comunicación interna

Directivos, socios y personal.

Medios de comunicación externa

Medio masivo de comunicación (radio): Debe contener información pertinente y precisa. Su objetivo es la de promocionar los productos y/o servicios que ofrece la organización.

Medios digitales: Son los contenidos de audio, vídeo, imágenes y texto que se han codificado. Permite difundir los productos y/o servicios que ofrece la organización a través de otras redes informáticas (página WEB, Facebook, Twitter, correo electrónico).

Página WEB: Diseñada para informar al público interno y externo acerca de la credibilidad de la empresa, y proveer información sobre las necesidades que se pueden cubrir con los productos y/o servicios que ofrece la organización.

Correos electrónicos: Envío de correos masivos con información general o correos específicos a interesados acerca de los productos y/o servicios que ofrece la organización. Estos mensajes también pueden tomar la forma de boletines electrónicos.

Llamadas telefónicas: Llamadas destinadas a nuestros clientes objetivo con el fin de ofrecer información sobre ventas y promociones. Las llamadas telefónicas también se emplean para gestionar las relaciones comerciales con los proveedores y clientes, o bien para solicitar apoyo a los contratistas cuando sea necesario.

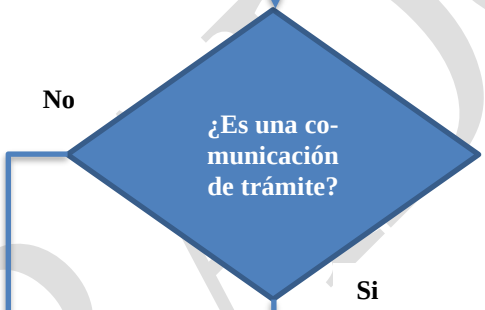
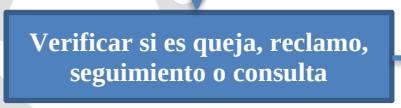
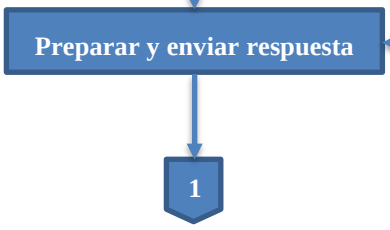
Actores de comunicación externa

Clientes objetivo, proveedores, contratistas, organizaciones del sector educativo, del sector público y del sector privado.

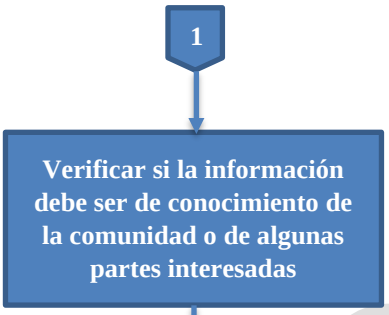
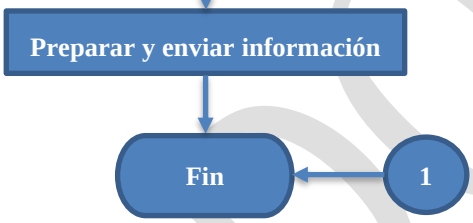
BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO

1) Comunicación externa

Actividad	Varios responsables (ver modo de actuar correspondiente)
No. 1	
No. 2	
No. 3	
No. 4	
No. 6	
No. 7	

BORRADOR

No. 8	
No. 9	

BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

1) Actividades que requieren de comunicación interna

Qué comunicar	Quién comunica	A quién comunicar	Cómo comunicar	Cuando comunicar	Documento asociado
Política de la calidad	Dirección general Coordinador de calidad	Personal de la empresa Personal nuevo Contratistas	Capacitaciones, inducciones o reinducciones Correo electrónico Boletines Página web institucional	Durante las capacitaciones, inducciones o reinducciones Cuando se realicen cambio de las políticas	Acta o constancia de inducción o reinducción Lista de asistencia de capacitación
Objetivos de calidad	Dirección general Coordinador de calidad Directores de los departamentos	Personal de la empresa Personal nuevo Contratistas	Reuniones informativas Memorandos Correo electrónico	Mensualmente Cuando se identifique la necesidad Cuando haya modificaciones a los objetivos	Acta de la reunión Acta o constancia de inducción o reinducción
Riesgos y oportunidades	Coordinador de calidad Directores de los departamentos	Personal de la empresa	Reuniones informativas Correo electrónico	Cuando se modifiquen los perfiles de cargo Cuando se identifiquen riesgos y oportunidades	Matriz de riesgos y oportunidades Perfiles de cargo
Requisitos legales	Dirección general	Personal de la empresa	Capacitaciones, inducciones o reinducciones Memorandos Correo electrónico	Durante las capacitaciones, inducciones o reinducciones Cada vez que se emita un requisito legal aplicable a la organización	Acta o constancia de inducción y reinducción Lista de asistencia de capacitación
Roles, responsabilidades, autoridades y rendición de cuentas	Dirección general	Personal de la empresa Personal nuevo Contratistas	Inducciones o reinducciones Correo electrónico	Durante las inducciones o reinducciones Cuando se realicen cambios en los perfiles de cargo	Acta o constancia de inducción o reinducción Perfiles de cargo
Competencia, formación y toma de conciencia	Coordinador de calidad	Personal de la empresa Contratistas	Capacitaciones, inducciones o reinducciones Tablero de avisos Boletines	Durante las capacitaciones, inducciones o reinducciones Cuando se identifique la necesidad	Acta o constancia de inducción o reinducción Lista de asistencia de capacitación Informe de toma de conciencia

BORRADOR

Qué comunicar	Quién comunica	A quién comunicar	Cómo comunicar	Cuando comunicar	Documento asociado
Caracterizaciones, procedimientos, instrucciones y formatos	Coordinador de calidad Directores de los departamentos	Directores de los departamentos Personal de la empresa	Correo electrónico Documento escrito asociado a la necesidad identificada	Cuando se elaboran por primera vez Cuando haya modificaciones Cuando se identifique la necesidad	Correo electrónico
Eventos o reuniones	Director de administración y finanzas Coordinador de calidad	Personal de la empresa Asesor legal	Tablero de avisos Boletines Correo electrónico	Cuando se identifique la necesidad Cuando lo requiera una parte interesada Fechas especiales	Correo electrónico Calendario
Necesidades de personal y clima organizacional	Directores de los departamentos	Dirección general	Reuniones informativas Documento escrito asociado a la necesidad identificada	Cuando se genere la necesidad Cuando lo requiera una parte interesada	Acta de la reunión Formato asociado a necesidad de personal o clima organizacional
Sugerencias para mejorar el sistema de calidad	Cualquier miembro de la organización	Dirección general Jefe Inmediato Coordinador de calidad	Documento escrito asociado a la sugerencia de mejora Reuniones informativas	Cada vez que haya una sugerencia Durante la reunión informativa	Formato asociado a la mejora del sistema de calidad Acta de la reunión
Resultados del desempeño del sistema de calidad	Coordinador de calidad Directores de los departamentos	Dirección general Coordinador de calidad	Reunión con la dirección general y con el coordinador de calidad Documento escrito asociado al desempeño del sistema de calidad	Semestralmente	Informe de desempeño del sistema de calidad Correo electrónico
Resultados de las auditorías	Coordinador de calidad	Directores de los departamentos Dirección general	Documento escrito asociado al resultado auditoria	Una vez que haya finalizado el proceso de auditoria	Informe de auditoria Correo electrónico
Resultados de la revisión por la dirección	Dirección general	Coordinador de calidad Directores de los departamentos	Documento escrito asociado al resultado de la revisión por la dirección	Una vez que haya finalizado el proceso de revisión por la dirección	Acta de revisión por la dirección Correo electrónico
Seguimiento a acciones correctivas, preventivas y correcciones	Coordinador de calidad Directores de los departamentos	Dirección general Directores de los departamentos Personal involucrado	Reuniones informativas Correo electrónico Documento escrito asociado al cumplimiento de las acciones	Durante las reuniones informativas Una vez que se haya concluido la acción o cuando se haya vencido el plazo	Formato asociado a las acciones correctivas y correcciones Correo electrónico

BORRADOR

Procedimiento:	Comunicación Interna y Externa	CI-PR-CIE-001

Qué comunicar	Quién comunica	A quién comunicar	Cómo comunicar	Cuando comunicar	Documento asociado
Modificaciones o ajustes en la organización que puedan implicar cambios en el sistema de calidad	Coordinador de calidad	Dirección general	Documento escrito indicando los cambios en el sistema de calidad debido a las modificaciones o ajustes en la organización	Una vez que se haya concluido las modificaciones o ajustes a la organización	Informe de revisión del sistema de calidad Manual de calidad actualizado (modificación en la versión)
Modificaciones o ajustes en los procedimientos, instrucciones o formatos	Coordinador de calidad	Directores y personal del área implicada en los cambios	Reuniones informativas Correo electrónico	Una vez se hayan actualizado los procedimientos, instrucciones o formatos	Procedimientos, instrucciones o formatos actualizados (modificación en la versión)
Resultados de las evaluaciones de satisfacción del cliente	Coordinador de calidad	Dirección general Director de operaciones	Documento escrito Correo electrónico	Una vez se tengan los resultados de las evaluaciones de satisfacción del cliente	Informe de la percepción del cliente Correo electrónico
Planificación de tareas y actividades	Directores de los departamentos	Personal del área implicada	Reuniones informativas Correo electrónico	Iniciando año Periodos mensuales Cuando sea necesario	Correo electrónico Listas de asistencia Actas
Necesidades de compra	Directores de los departamentos	Director de administración y finanzas	Correo electrónico Documento escrito	Antes de que se realicen la compra de insumos (mensual)	Formato asociado a las necesidades de compra

BORRADOR

2) Actividades que requieren comunicación externa

No.	Actividad	Responsable	Documento o medio	Descripción de la actividad
1	Recibir comunicaciones	Unidad de ventas internas Director de desarrollo de proyectos	Correo electrónico Telefonía	Tanto la comunicación operativa, como la comunicación de trámites son recibidas en la unidad de ventas o el director de desarrollo de proyectos; de acuerdo con las características del mensaje, la comunicación se mantiene o es redirigida al personal correspondiente para recibir atención oportuna
2	Establecer comunicaciones	Encargado de compras Unidad de ventas internas Unidad de ventas externas Director de administración y finanzas	Correo electrónico Telefonía	Se consideran dos clases de comunicaciones; comunicación operativa y de trámite. Cada una efectuada por el personal correspondiente
3	¿Es una comunicación de trámite?	Unidad de ventas internas Director de desarrollo de proyectos Director de administración y finanzas	N.A.	Si es una comunicación de trámite continuar a la actividad No. 4, de lo contrario pasar a la actividad No. 6
4	Verificar si es una queja, reclamo, seguimiento o consulta	Coordinador de calidad	Procedimiento de atención a quejas, reclamos, seguimiento y consultas	Se debe verificar si la información recibida es una queja, reclamo, seguimiento o consulta; de acuerdo con las características de cada una, son enviadas al personal correspondiente para recibir atención oportuna
5	Rastrear el estado de la queja, reclamo, seguimiento o consulta	Coordinador de calidad	Formato para rastrear el estado de la queja, reclamo, seguimiento o consulta	Remítase al proceso de atención al cliente. Continuar a la actividad No. 7
6	¿Es una comunicación operativa?	Encargado de compras Unidad de ventas internas Unidad de ventas externas Director de desarrollo de proyectos	N.A.	Si es una comunicación operativa continuar a la actividad No. 7

BORRADOR

No.	Actividad	Responsable	Documento o medio	Descripción de la actividad
7	Preparar y enviar respuesta	Encargado de compras Unidad de ventas internas Unidad de ventas externas Director de desarrollo de proyectos Director de administración y finanzas	Correo electrónico Telefonía	Según sea el caso (atender necesidades, resolver cuestiones o dar seguimiento), se debe dar respuesta a la brevedad o en el plazo establecido
8	Verificar si la información debe ser de conocimiento de la comunidad o de algunas partes interesadas	Dirección general	N.A.	Se debe verificar si la información debe ser conocimiento de la comunidad o de algunas partes interesadas antes de que se comparta; de acuerdo con el contenido de la información, se decidirá a que áreas y/o personal implicado se le debe hacer llegar
9	Preparar y enviar información	Director de administración y finanzas Coordinador de calidad	Correo electrónico Documento escrito asociado a la información a compartir Reunión informativa (con todo el personal o con partes interesadas)	Según sea el caso, se debe preparar y enviar la información al personal correspondiente en el plazo y canal de comunicación establecido

BORRADOR

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

El presente procedimiento tiene como finalidad establecer los lineamientos y el mecanismo para desarrollar el proceso de evaluación de desempeño de los empleados de COHEPRO con el fin de determinar su permanencia en el servicio, áreas de oportunidad u otorgar incentivos.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo el personal de COHEPRO exceptuando a la dirección general. Inicia cuando se programa la aplicación de la evaluación del desempeño del personal y termina cuando se hacen las gestiones correspondientes para tener al mejor equipo de trabajo posible.

C. DEFINICIONES

Evaluación de desempeño: Instrumento que permite obtener resultados del rendimiento de un trabajador en un periodo determinado, al respecto de sus competencias funcionales y competencias conductuales.

Competencias conductuales: Se refiere a las habilidades que debe poseer un trabajador al respecto de su puesto de trabajo.

Competencias funcionales: Se refiere a las aptitudes que debe poseer un trabajador para desempeñar las responsabilidades funcionales de su puesto de trabajo.

Calificación: Resultado de la evaluación de desempeño del personal, la cual considera las competencias conductuales y las competencias funcionales.

Retroalimentación: Es la práctica que permite compartir observaciones y sugerencias con la intención de mejorar el desempeño de una persona en la organización.

Plan de acción: Permite establecer las actividades, responsables y fechas compromiso para su ejecución, con el propósito lograr un objetivo determinado.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la dirección de administración y finanzas programar la fecha de aplicación de la evaluación de desempeño del personal.

La dirección de administración y finanzas está encargada de aplicar las evaluaciones de desempeño del personal.

Para la realización de las evaluaciones de desempeño deben tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas relacionadas a hechos concretos y a condiciones demostradas por el empleado. Es importante destacar que el evaluador no debe dejarse llevar por posibles prejuicios del evaluado, sean negativos o positivos.

Los criterios de evaluación serán con base en las competencias funcionales y las competencias conductuales del puesto de trabajo.

BORRADOR

La evaluación de desempeño del personal se debe aplicar en el periodo acordado y bajo circunstancias favorables. Se recomienda que la evaluación se aplique con una periodicidad anual.

La dirección general, en caso de que lo crea necesario o conveniente, podrá solicitar la aplicación de la evaluación de desempeño del personal de forma extemporánea.

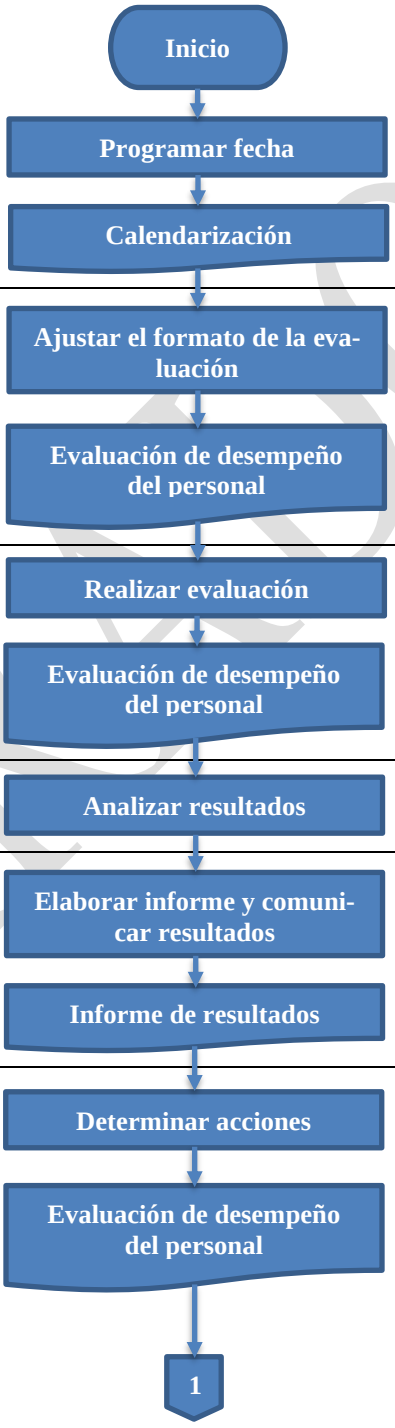
La dirección de administración y finanzas analizará la información que arroje la evaluación de desempeño del personal con el fin de determinar la permanencia en el servicio, áreas de oportunidad, otorgar incentivos a los colaboradores, entre otros. Adicionalmente, se deberá reconocer a las personas cuya evaluación de desempeño sea sobresaliente.

Las carencias y necesidades que se identifiquen deben ser consideradas durante la elaboración del plan de formación y capacitación.

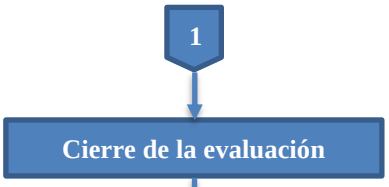
La dirección de administración y finanzas deberá proporcionar retroalimentación al personal evaluado sobre cómo está haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos. La retroalimentación debe efectuarse de manera cordial y respetuosa.

BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO

Actividad	Dirección de administración y finanzas
No. 1	
No. 2	
No. 3	
No. 4	
No. 5	
No. 6	

BORRADOR

No. 7	
No. 8	

BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Programar fecha	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas
Descripción La dirección de administración y finanzas programa la fecha de aplicación de la evaluación del desempeño del personal. Adicionalmente, debe asegurarse que dicha fecha sea conveniente antes de su aprobación. Una vez que se haya programado y aprobado la fecha de aplicación, se deberá informar o comunicar las fechas a todo el personal de la organización.			
Actividad 2	Ajustar el formato de la evaluación	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas
Descripción La dirección de administración y finanzas ajusta el formato para la evaluación de desempeño del personal, en lo relacionado a los factores funcionales y los factores conductuales para cada puesto tipo, acorde a los descriptores de puestos. **Evaluación de desempeño del personal PR-ED-024-A1.1**			
Actividad 3	Realizar evaluación	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas
Descripción La dirección de administración y finanzas realiza la evaluación de desempeño para cada miembro de la organización exceptuando a la dirección general. **Evaluación de desempeño del personal PR-ED-024-A1.1**			
Actividad 4	Analizar resultados	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas
Descripción La dirección de administración y finanzas analiza la información que arroje la evaluación de desempeño del personal. Nota: Las carencias y necesidades que se identifiquen deben ser consideradas para la elaboración del plan de formación y capacitación.			
Actividad 5	Elaborar informe y comunicar resultados	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas
Descripción La gerencia de administración y finanzas consolida la información y elabora un informe al respecto de las evaluaciones, el cual será presentado a la dirección general. Adicionalmente, se debe comunicar a los evaluados los resultados de la evaluación. Durante la comunicación de resultados, se deberá proporcionar retroalimentación al personal evaluado sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.			

BORRADOR

Actividad 6	Determinar acciones	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La gerencia de administración y finanzas determina las acciones que considere pertinentes para tener al mejor equipo de trabajo posible. Esto puede implicar:

- Desvincular al personal que no esté rindiendo e iniciar la búsqueda de nuevo personal,
- Mejorar la competencia del personal a través de programas de formación y capacitación,
- Otorgar incentivos para animar y alentar al personal a prepararse,
- Entre otros.

Nota: Elaborar un plan de acción en caso de que se decida mejorar el nivel de desempeño del colaborador. Esto implica que el evaluador y el evaluado alcancen un acuerdo, con base en la calificación definitiva, para la formulación del plan.

Evaluación de desempeño del personal PR-ED-024-A1.1

Actividad 7	Cierre de la evaluación	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La gerencia de administración y finanzas resguarda la evaluación en el expediente correspondiente del personal.

Actividad 8	Elaborar reporte final	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La gerencia de administración y finanzas elabora el reporte final el cual sirve de entrada para la revisión por la dirección. Es decir, la dirección general recibe el reporte, así como las evidencias pertinentes, para proponer y establecer acciones (sean estas correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) al respecto de este procedimiento y sus instrumentos de evaluación.

BORRADOR

G. FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1) Competencias funcionales

Este apartado consiste en valorar las aptitudes del personal al respecto de sus responsabilidades funcionales en sus puestos de trabajo. Para ello, se deberá tomar como base el descriptor de puestos para cada puesto tipo, y se deberá valorar cada una de las funciones establecidas.

2) Competencias conductuales

Este apartado consiste en valorar las habilidades que debe poseer el trabajador en su puesto de trabajo. Para ello, se deberá tomar como base el descriptor de puestos para cada puesto tipo, y se deberá valorar cada una de las competencias establecidas.

3) Identificación de necesidades de formación y capacitación

Como parte del proceso de evaluación, se deben revisar los conocimientos del evaluado sobre los diferentes temas técnicos o administrativos para la realización de su trabajo.

De esta manera se podrán identificar las carencias y necesidades de formación y capacitación que el personal pueda presentar para realizar correctamente su trabajo; también se pueden identificar oportunidades para mejorar o actualizar algún tema afín.

Los acuerdos a los que se llegue entre el evaluador y evaluado, referentes a la identificación de formación y capacitación, serán incluidos en el apartado correspondiente de la evaluación de desempeño.

4) Método de evaluación

La evaluación del desempeño del personal se realiza mediante entrevistas y con ayuda del instrumento de evaluación correspondiente. En este instrumento se deberán valorar los factores de evaluación de cada trabajador en relación con su puesto de trabajo.

Este método permite proporcionar retroalimentación ya que se generan las condiciones adecuadas para indicarle al trabajador como ha sido su desempeño y como ello incide al logro de los objetivos de la organización.

H. SISTEMA DE MEDICIÓN

1) Valoración y ponderación de los factores de evaluación

La medición de los factores funcionales y conductuales se realizará en una escala del 1 al 10. Dicha escala indica que 1 es la valoración más baja, mientras que 10 será la más alta; los valores intermedios entre estos dos límites (1 y 10) indicarán el grado de inclinación hacia una valoración baja o alta.

BORRADOR

Los factores valorados se ponderarán según lo establecido en la siguiente tabla, en donde la evolución de los factores funcionales tiene una mayor ponderación, debido a que representan el cumplimiento de las funciones; sin embargo, los factores conductuales, los cuales incluyen las habilidades, también representan un buen porcentaje de la evaluación, puesto que el comportamiento del trabajador es de gran interés para la organización.

Factores	Ponderación
Funcionales	60%
Conductuales	40%

Una vez se hayan valorado todos los factores funcionales y conductuales, se deberá obtener un valor promedio y realizar el cálculo aritmético con la ponderación establecida. Al final se obtendrá un promedio general, el cual consistirá en la valoración total de la evaluación. A continuación, se presenta un ejemplo:

Si el promedio de los factores funcionales es 8, este se deberá multiplicar por su ponderación: 8 x 60% = 4.8

Si el promedio de los factores conductuales es 8.5, este se deberá multiplicar por su ponderación: 8.5 x 40% = 3.4

Finalmente se totalizan ambos resultados: 4.8 + 3.4 = 8.2; esto significa que la evaluación total es de: 8.2

El resultado permitirá conocer, de acuerdo con la siguiente tabla, la clasificación del trabajador, y las posibles medidas a tomar.

Clasificación	Calificación	Posible medida a tomar
Excelente	9.5 – 10.0	Reconocimiento del trabajador y otorgar incentivo
Eficiente	9.0 – 9.4	Existen áreas de oportunidad; se recomienda formación y capacitación
Suficiente	7.0 – 8.9	Existen áreas de oportunidad; se recomienda formación y capacitación
Por debajo de lo esperado	1.0 – 6.9	Considerar permanencia o formación y capacitación

J. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

K. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

El presente procedimiento tiene como finalidad establecer los diversos factores físicos y psicosociales que afectan al ambiente de trabajo en COHEPRO. Dichos factores se evalúan con sus correspondientes instrumentos de evaluación con el fin de obtener información directa, clara y objetiva para proponer las recomendaciones de mejora que se considere necesarias.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo el personal de COHEPRO. Inicia cuando se programa la aplicación de la evaluación del ambiente para la operación de procesos y termina cuando se hacen las gestiones correspondientes para tener un buen ambiente de trabajo.

C. DEFINICIONES

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones o factores psicosociales y físicos bajo las cuales se realiza el trabajo.

Clima laboral: Es la percepción positiva o negativa del personal en relación a condiciones, factores o comportamientos externos a la persona y que se encuentran en la organización.

Documentos soporte: Es todo aquello que permite reducir la incertidumbre existente sobre avances, progresos, cumplimientos, etc. al respecto de actividades o acciones.

Evaluación del ambiente para la operación de los procesos: Es un instrumento que permite obtener información detallada al respecto del ambiente de trabajo de la organización. Su resultado permite definir un plan, políticas, acciones, entre otros, para retener, motivar y comprometer al personal de la organización.

Factores físicos: Se refiere a todo aquello que se encuentra en el medio físico en el que el trabajador realiza sus tareas, y que puede provocar efectos negativos en su salud.

Factores psicosociales: Son todos aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como su contexto social y ambiental que pueden causar daños sociales o psicológicos en los trabajadores.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la dirección de administración y finanzas programar la fecha de aplicación del cuestionario para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos.

La dirección de administración y finanzas está encargada de aplicar la evaluación del ambiente para la operación de los procesos.

El cuestionario para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos se debe aplicar en el periodo acordado. Se recomienda que se aplique de forma semestral, de preferencia a inicios y mediados del año (enero y julio).

La dirección general, en caso de que lo crea necesario o conveniente, podrá solicitar la aplicación del cuestionario para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos de ambiente de trabajo de forma extemporánea.

BORRADOR

La dirección de administración y finanzas instalará un buzón para que el personal introduzca el cuestionario para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos una vez lo hayan completado. Esto con el objetivo de hacer énfasis en el anonimato del instrumento de evaluación. Los resultados serán presentados en un informe.

El coordinador de calidad analizará e interpretará la información que arroje el cuestionario para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos con el fin de identificar las expectativas y necesidades de sus colaboradores.

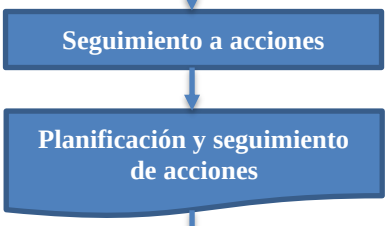
El coordinador de calidad deberá determinar las correcciones, las acciones correctivas, preventivas o de mejora derivadas del análisis de la aplicación del cuestionario para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos con el fin de atender las expectativas y necesidades de sus colaboradores para alcanzar un adecuado equilibrio entre el clima laboral y su desenvolvimiento tanto profesional como personal. Las acciones tomadas sólo aplicarán a aquellas actividades o situaciones que son competencia de las áreas responsables de la organización.

BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO

Actividad	Coordinador de calidad	Dirección de administración y finanzas
No. 1		Inicio Programar fecha Calendarización
No. 2		Aplicar instrumento de evaluación Evaluación de factores psicosociales / físicos
No. 3		Elaborar informe Informe de resultados
No. 4	Analizar informe	
No. 5	Determinar acciones Planificación y seguimiento de acciones	
No. 6	Distribución y aplicación de acciones 1	

BORRADOR

No. 6		
No. 7		
No. 8		

BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Programar fecha	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La dirección de administración y finanzas programa la fecha de aplicación del cuestionario para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos. Adicionalmente, debe asegurarse que dicha fecha sea conveniente para la aplicación del instrumento de evaluación antes de su aprobación.

Una vez que se haya programado y aprobado la fecha de aplicación, se deberá informar o comunicar las fechas a todo el personal de la organización.

Actividad 2	Aplicar instrumento de evaluación	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La dirección de administración y finanzas aplica el cuestionario para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos para determinar el ambiente de trabajo de la organización. El personal hará llegar sus cuestionarios a través de medio establecido para tal fin.

PR-EA-025-A1.1

PR-EA-025-A2.1

Actividad 3	Elaborar informe	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

Una vez que todo el personal haya llenado y entregado sus cuestionarios para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos, la dirección de administración y finanzas concentrará y preparará la información. Esto implica:

- Elaborar informe de resultados, resaltando los factores de mayor inconformidad por parte del personal
- Distribuir resultados al coordinador de calidad

Actividad 4	Analizar informe	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad analiza el informe de resultados con el fin de identificar las expectativas y necesidades de sus colaboradores.

Actividad 5	Determinar acciones	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad deberá determinar las acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) derivadas del análisis de la aplicación del cuestionario para la evaluación del ambiente para la operación de los procesos con el fin de atender las expectativas y necesidades de sus colaboradores para alcanzar un adecuado equilibrio entre el clima laboral y su desenvolvimiento tanto profesional como personal.

BORRADOR

Actividad 6	Distribución y aplicación acciones	**Responsable**	Coordinador de calidad, personal pertinente

Descripción

Una vez determinadas las acciones, el coordinador de calidad deberá asignarlas al personal pertinente para que las desarrolle. Estas personas deben determinar el plazo máximo en la que la acción debe estar totalmente implementada. Esto último implica resolver la situación a través de la aplicación y desarrollo de las acciones (sean estas correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora).

Adicionalmente, el coordinador de calidad debe planificar y asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo óptimo de las acciones.

Actividad 7	Seguimiento a acciones	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad realizará el seguimiento a la implementación de las acciones. Es decir, revisa el nivel de ejecución de las acciones y, una vez concluido el plazo para su implementación, emitirá un informe sobre el cumplimiento y efectividad de las mismas, el cual será puesto en conocimiento de la dirección de administración y finanzas.

Se recomienda utilizar documentos soporte que permitan concluir al respecto de la implementación y avance de las acciones.

PR-EA-025-A3.1

Actividad 8	Elaborar reporte final	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad elabora el reporte final el cual sirve de entrada para la revisión por la dirección. Es decir, la dirección general recibe el reporte, así como las evidencias de avances o de finalización, para proponer y establecer acciones (sean estas correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) al respecto de este procedimiento y sus instrumentos de evaluación.

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer la metodología para acceder a los programas de formación y capacitación que brinda COHEPRO, los cuales permiten fortalecer las competencias del personal, contribuyendo así a la mejora del desempeño individual y colectivo en la organización, con el fin de mejorar sus condiciones socio-laborales para beneficio propio y el de la empresa.

B. ALCANCE

Inicia con la identificación de las necesidades de formación y capacitación, continúa con su desarrollo, y termina con la evaluación del programa. Este procedimiento involucra a todo el personal que labora en COHEPRO.

C. DEFINICIONES

Certificado de asistencia: Documento expedido por la organización, a través del cual el trabajador comprueba haber participado.

Competencia: Es la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad, las funciones inherentes al puesto de trabajo; está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.

Constancia de aprobación: Documento expedido por la organización, a través del cual el trabajador comprueba haber acreditado su capacitación de acuerdo a los criterios establecidos por el programa en cuestión.

Evaluación de las actividades de formación: Se evalúa la reacción de los participantes ante el programa de formación y capacitación, es decir, se evalúa la percepción u opinión que los participantes tienen frente al evento de formación y capacitación respecto al facilitador, su metodología de enseñanza, los aspectos logísticos para el desarrollo de la actividad, entre otros. Se aplica únicamente a programas de formación y capacitación superiores a ocho horas.

Evaluación de aprendizaje: Se entiende como la valoración que se realiza sobre la eficacia del proceso del aprendizaje del participante al respecto del programa de formación y capacitación.

Facilitador: Persona designada, que cuenta con los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia necesarias, para impartir el programa de formación y capacitación.

Formación y capacitación: Conjunto de procesos organizados dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión de la organización, a mejorar la prestación de servicios, a eficientizar el desempeño del cargo y a desarrollar al personal.

Necesidades de formación y capacitación: Identificación de los requerimientos de formación y capacitación del personal sobre los conocimientos, habilidades y/o destrezas y actitudes que requiere para el adecuado desarrollo de sus actividades.

Plan de formación y capacitación: Documento que contiene la misión, visión, objetivos y metas de la formación y capacitación, así como la presentación cronológica de los programas de formación y capacitación y su costo estimado, programados durante un ejercicio fiscal (12 meses).

BORRADOR

D. POLÍTICA

Los programas de formación y capacitación de la organización están sujetos a:

- La disponibilidad financiera,
- La disponibilidad de los facilitadores y de los espacios para su impartición,
- La disponibilidad del personal (no se encuentren en eventos externos o periodos críticos de trabajo).

Los programas de formación y capacitación pueden reprogramarse si la gerencia de administración y finanzas lo considera pertinente, o bien cuando:

- La disposición de espacios o la disponibilidad de los facilitadores no se ajuste a lo programado,
- Existan eventos o periodos críticos que interfieran con las fechas programadas.

Los programas de formación y capacitación serán presenciales, sin embargo, no se descarta la posibilidad de ejecutarlos de forma virtual para situaciones extraordinarias.

El personal que se convoque a participar en algún programa de formación y capacitación será seleccionado por la gerencia de administración y finanzas, a partir de los siguientes criterios:

- Exista una necesidad puntual,
- Cambios de normativas o reglamentos que así lo requieran,
- Creación de software o aplicaciones de la empresa,
- Cambios de procesos,
- Cuando la dirección general lo crea conveniente,
- Entre otros.

Los programas de formación y capacitación solicitados por los clientes, proveedores o cualquier otra parte interesada deben ser revisados, validados y aprobados por la gerencia de administración y finanzas a fin de garantizar que estos se alinean con el plan de formación y capacitación.

Los programas de formación y capacitación que no estén establecidos en el plan de formación y capacitación deberán ser financiados antes de la fecha del evento. La gerencia de administración y finanzas deberá asegurarse de que estos eventos son relevantes para la organización y para el personal que se haya convocado.

El trámite de pago de los servicios profesionales y viáticos, así como la compra de insumos y materiales requeridos para los programas de formación y capacitación se realiza de acuerdo a los procesos que establezca la dirección de administración y finanzas para tal fin.

Los aspectos no contemplados serán resueltos por la dirección general a través de la dirección de administración y finanzas.

BORRADOR

E. GESTIÓN DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La dirección de administración y finanzas atenderá las necesidades de formación y capacitación identificadas, así como los recursos necesarios para atender dichas necesidades.

Los programas de formación y capacitación serán socializados / publicados por el coordinador de calidad y finanzas a través del tablero de avisos (físico) o boletines (virtual) de forma semestral. Ambos serán actualizados según se requiera y debidamente publicado para el conocimiento de los interesados.

La gerencia de administración y finanzas realiza la evaluación de los cursos de formación y capacitación, con el instrumento correspondiente, a fin de identificar áreas de oportunidad y mejorar la forma en que se ofrecen los programas, así como su contenido.

F. EVALUACIÓN

Los programas de formación y capacitación realizadas están sujetas a los siguientes tipos de evaluación:

- Evaluación de las actividades de formación, la cual pretende medir la satisfacción del participante frente a diversos aspectos tales como el contenido de la capacitación, los recursos empleados, entre otros, y;
- Evaluación del aprendizaje, la cual pretende evaluar los conocimientos adquiridos por el participante una vez concluido el programa. El contenido de esta evaluación depende de la naturaleza del tema, así como de la necesidad o requerimiento establecido por la dirección general, la dirección de administración y finanzas o por el propio facilitador.

Todo participante a los programas de formación y capacitación, para recibir el certificado de asistencia por parte de la dirección de administración y finanzas, deberá asistir, por lo menos, a un 80% de las horas programadas.

Todo participante a los programas de formación y capacitación, para recibir la constancia de aprobación del programa por parte de la dirección de administración y finanzas, deberá recibir, por lo menos, el criterio de valoración ‘suficiente’. Los criterios de valoración se obtienen de la siguiente tabla. El promedio se obtiene a partir de la evaluación correspondiente para cada programa de formación y capacitación.

Criterios	Promedio
Excelente	**≥ 100 > 90**
Eficiente	**≥ 90 > 80**
Suficiente	**≥ 80 > 70**
Insuficiente	**≥ 70**

G. REGISTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La gerencia de administración y finanzas mantiene registros de los programas de formación y capacitación. Estos registros muestran o evidencian:

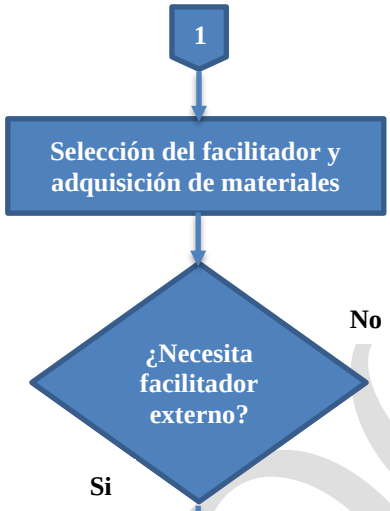
- Si el programa se ejecutó con ayuda de miembros internos o capacitadores externos
- Quien asistió al programa y el número total de asistentes,
- Duración del programa, incluyendo fecha de inicio y conclusión,
- Objetivo del programa y si los asistentes alcanzaron o no cumplieron con dichos objetivos,
- Los conocimientos adquiridos por el personal.

BORRADOR

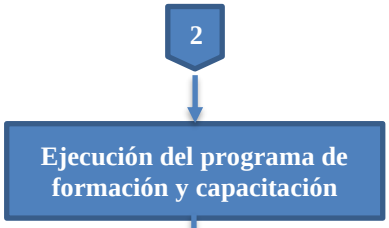
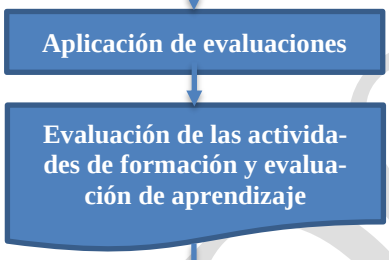
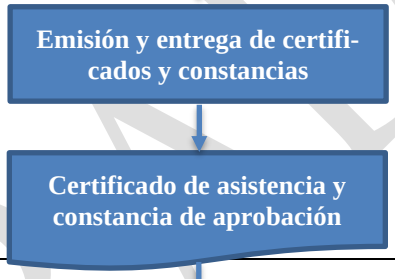
H. DIAGRAMA DE FLUJO

Actividad	Dirección general	Dirección de administración y finanzas	Coordinador de calidad
No. 1		Inicio Detección de las necesidades de formación y capacitación del personal	
No. 2		Elaborar, ajustar o actualizar plan de formación y capacitación Plan de formación y capacitación	1
No. 3	No ¿Aprueba el plan? Si	Presentar el plan de formación y capacitación para su aprobación 1	

BORRADOR

No. 4			
No. 4.1		Búsqueda y selección de facilitador externo	
No. 4.2		Contratación del facilitador externo	
No. 5		Revisar disponibilidad del facilitador	
No. 6		Acuerdo de fechas y horarios	
No. 7			Publicación del programa de formación y capacitación
No. 8			Recepción de inscripciones al programa de formación y capacitación 2

BORRADOR

No. 9			
No. 10			
No. 11			
No. 12			

BORRADOR

I. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Detección de las necesidades de formación y capacitación del personal	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La dirección de administración y finanzas realiza la detección de las necesidades de formación y capacitación del personal, tomando como base los siguientes criterios:

- Exista una necesidad puntual,
- Cambios de normativas o reglamentos que así lo requieran,
- Creación de software o aplicaciones de la empresa,
- Cambios de procesos,
- Cuando la dirección general lo crea conveniente,
- Entre otros.

Actividad 2	Elaborar, ajustar o actualizar plan de formación y capacitación	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La dirección de administración y finanzas elabora, ajusta o actualiza el plan de formación y capacitación en función de las necesidades de formación y capacitación, y la disponibilidad financiera.

Actividad 3	Presentar el plan de formación y capacitación para su aprobación	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas; dirección general

Descripción

Una vez identificada la necesidad de formación y capacitación, y en mano el plan de formación y capacitación, esta última se presenta ante la dirección general para su aprobación, en caso de que no sea aprobada se ajusta la propuesta y se remite nuevamente para verificación.

Actividad 4	Selección del facilitador y adquisición de materiales	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La dirección de administración y finanzas evalúa si la organización cuenta con algún miembro que pueda hacer las veces de facilitador o se debe ubicar una propuesta de un capacitador externo. Asimismo, la dirección adquiere todos los materiales o recursos que sean necesarios para llevar a cabo el programa.

Actividad 4.1	Búsqueda y selección de facilitador externo	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La dirección de administración y finanzas realiza la búsqueda con empresas o personas expertas en el tema sobre el cual trata el programa de formación y capacitación, y se asegura que respondan adecuadamente a los requerimientos de la necesidad de formación y capacitación.

BORRADOR

Actividad 4.2	Contratación del facilitador externo	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas
Descripción La dirección de administración y finanzas realiza el proceso contractual.			
Actividad 5	Revisar disponibilidad del facilitador	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas
Descripción La dirección de administración y finanzas verifica la disponibilidad del facilitador.			
Actividad 6	Acuerdo de fechas y horarios	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas
Descripción La dirección de administración y finanzas acuerda fechas y horarios con el facilitador. Asimismo, la dirección se asegura que los espacios necesarios para llevar a cabo la impartición del programa se encuentren disponibles y verifica que no existan otros eventos institucionales o periodos críticos en los procesos de trabajo antes de llegar a un acuerdo.			
Actividad 7	Publicación del programa de formación y capacitación	**Responsable**	Coordinador de calidad
Descripción El coordinador de calidad promueve el programa de formación y capacitación en toda la organización a través de los medios adecuados.			
Actividad 8	Recepción de inscripciones al programa de formación y capacitación	**Responsable**	Coordinador de calidad
Descripción El coordinador de calidad revisa y consolida los registros de inscripción. Asimismo, verifica que todos los interesados hayan hecho llegar su carta de compromiso, si esta es requisito de participación.			
Actividad 9	Ejecución del programa de formación y capacitación	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas; responsable del programa
Descripción La dirección de administración y finanza da inicio al programa de formación y capacitación, pero el responsable [miembro de la organización o facilitador externo] ejecuta las actividades contempladas en dicho programa. Asimismo, la dirección lleva un control de asistencia en cada una de las jornadas.			

BORRADOR

Actividad 10	Aplicación de evaluaciones	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

Una vez concluido el programa de formación y capacitación, la dirección de administración y finanzas aplicará las evaluaciones correspondientes: Evaluación de las actividades de formación y evaluación de aprendizaje. La última permite conocer si el participante adquirió los conocimientos previstos en el programa. Algunas herramientas que pueden ser usadas para evaluar el aprendizaje son: Examen, trabajo, tarea, exposición, entre otras.

Nota: La evaluación de las actividades de formación se puede aplicar una vez concluido el programa, o bien de manera aleatoria durante la toma de asistencia en cualquier jornada. Esto queda a decisión del coordinador de calidad. Los resultados de esta evaluación se tienen en cuenta para futuras formaciones y capacitaciones. **PR-FC-026-A1.1**

Actividad 11	Emisión y entrega de certificados y constancias	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

Si los participantes cumplen con los requisitos (asistencias y valoración), la dirección de administración y finanzas emitirá y entregará los certificados y constancias, según corresponda. Ambos cuentan con la firma del director general, el director de administración y finanzas y el facilitador.

PR-FC-026-A2.1

PR-FC-026-A3.1

Actividad 12	Seguimiento y registro del programa de formación y capacitación	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

Se realiza seguimiento de manera semestral al cumplimiento del plan de formación y capacitación y, si es necesario, se realizan las modificaciones y ajustes pertinentes para su posterior publicación. Adicionalmente, se registra el programa de formación y capacitación que recién concluyo para fines de actualizar o mejorar el plan y los programas de formación y capacitación.

PR-FC-026-A4.1

BORRADOR

J. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

K. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

El objetivo del este procedimiento es establecer la metodología necesaria para llevar a cabo los cambios de manera planificada, considerando: Propósitos y sus consecuencias potenciales, la integridad del sistema de gestión, la disponibilidad de recursos y la asignación de responsabilidades y autoridades.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los procesos y/o procedimientos que estén implicados o relacionados con el sistema de calidad de COHEPRO. Inicia con la solicitud del cambio y concluye con su evaluación de cumplimiento.

C. DEFINICIONES

Cambio: Referente a cualquier adición, eliminación o modificación realizada a un proceso o procedimiento.

Información / documentación: Es todo aquello que permite reducir la incertidumbre existente sobre personas, materiales, métodos de trabajo, etc.

Gestión del cambio: Aplicación sistemática de actividades para identificar, analizar, implementar y hacer seguimiento a los cambios que puedan afectar la integridad del sistema de calidad de la organización.

Modificación: Todo cambio ya sea de formato o contenido que se produce en un proceso o procedimiento.

Proceso: Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas, dan lugar a una o varias salidas con valor añadido y un resultado que satisface plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

Se consideran cambios que puedan afectar la integridad del sistema de calidad de la organización a aquellos que pueden ocasionar problemas en la estructura, desempeño y mantenimiento del mismo y sus procesos, tales como:

- Cambios en la normatividad
- Modificaciones del contexto interno o externo
- Necesidades y/o expectativas de las partes interesadas
- Cambios o actualizaciones en la norma de gestión
- Cambios en el alcance del sistema de calidad
- Cambios en la estructura organizacional
- Inclusión, eliminación o cambios de los procesos
- Cambios en el producto y/o servicio
- Innovación (inclusión de software u otras técnicas; nuevos métodos de trabajo)
- Riesgos y/u oportunidades identificados
- Disponibilidad de recursos
- Entre otros

Todos los cambios deben ser informados al coordinador de calidad quien realizará el respectivo acompañamiento y seguimiento a dicho cambio.

El proceso responsable de la implementación del cambio debe conformar un equipo de trabajo el cual tendrá como responsabilidad el establecimiento, ejecución, seguimiento y control frente a las actividades necesarias para implementar el cambio.

BORRADOR

El coordinador de calidad debe realizar seguimiento periódico al cumplimiento de las actividades establecidas para la implementación de dicho cambio. Este seguimiento debe ser reportado a la dirección general y, de ser necesario, definir planes de mejoramiento.

Las actividades definidas para la implementación del cambio deben ser avaladas por las personas pertinentes.

Todo cambio que afecte el sistema de calidad de la organización debe ser divulgado.

E. GESTIÓN DEL CAMBIO DEL SISTEMA DE CALIDAD

La gestión del cambio del sistema de calidad debe ser aplicada como un proceso continuo para ciertas situaciones o aspectos. Por ello, se sugieren las siguientes acciones, responsables y recursos (ver tabla).

Aspecto	Acción	Responsable	Recursos
Ingreso o actualización de personal	Proporcionar formación	Persona interna o externa pertinente	Disponibilidad de espacio, así como recursos tecnológicos y papelería como material de apoyo Recursos financieros para contratación de proveedores de capacitación
	Proporcionar inducción al sistema de calidad	Coordinador de calidad	
Cambio de responsable de proceso	Proporcionar inducción al respecto del proceso Proporcionar formación en calidad	Persona interna pertinente Coordinador de calidad	Disponibilidad de espacio, así como recursos tecnológicos y papelería como material de apoyo
Cambio del coordinador de calidad	Proporcionar inducción al respecto de la coordinación del sistema de calidad	Representante de la dirección	Disponibilidad de espacio, así como recursos tecnológicos y papelería como material de apoyo
Adecuación de la política de la calidad	Ajustes a redacción	Coordinador de calidad	Información al respecto
	Difusión y sensibilización	Coordinador de calidad	Disponibilidad de espacio, así como recursos tecnológicos y papelería como material de apoyo Sistemas de información

BORRADOR

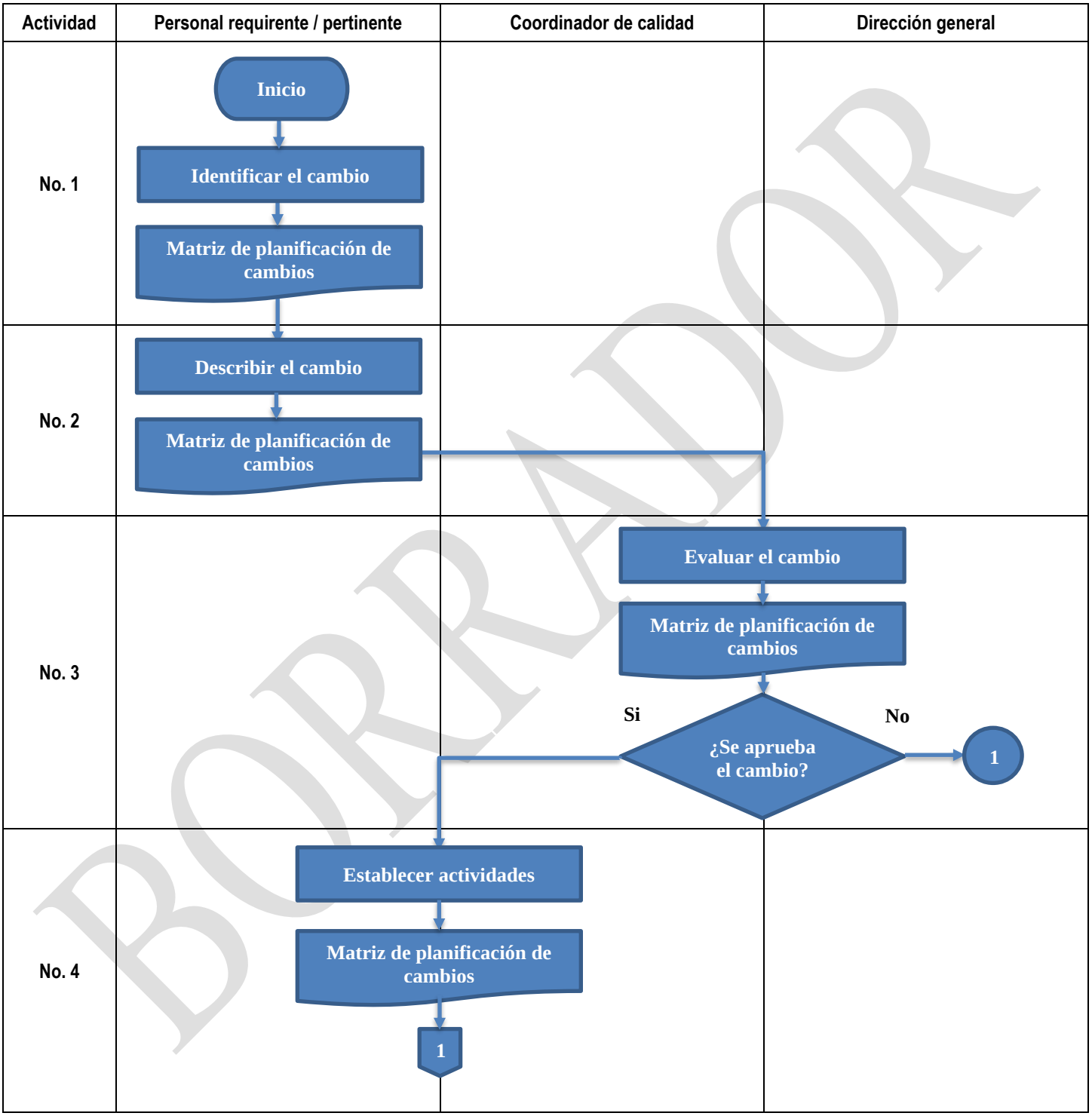
Aspecto	Acción	Responsable	Recursos
Ampliación del alcance del sistema de calidad	Analizar conveniencia y factibilidad	Coordinador de calidad	Información al respecto Presupuesto
	Planificación	Persona interna pertinente	Información al respecto
	Documentación	Coordinador de calidad Personal del proceso	Papelería Equipo de cómputo e impresión Sistemas de información
	Implementación	Persona interna pertinente	Información al respecto Papelería Equipo de cómputo e impresión Sistemas de información
	Seguimiento	Coordinador de calidad Personal del proceso	Información al respecto Papelería Equipo de cómputo Sistemas de información
Modificación de objetivos	Ajustes a redacción y forma de medición	Coordinador de calidad	Información al respecto Papelería Equipo de cómputo Sistemas de información
	Difusión y sensibilización	Coordinador de calidad	Disponibilidad de espacio, así como recursos tecnológicos y papelería como material de apoyo Sistemas de información
Cambios en la operación	Actualización de documentación	Personal del proceso Coordinador de calidad	Información al respecto Papelería Equipo de cómputo e impresión Sistemas de información
	Difusión y sensibilización	Persona interna pertinente Coordinador de calidad	Disponibilidad de espacio, así como recursos tecnológicos y papelería como material de apoyo Sistemas de información

ORRADOR

Aspecto	Acción	Responsable	Recursos
Cambios o actualizaciones en la norma de gestión	Analizar impacto sobre el sistema de calidad	Coordinador de calidad	Información al respecto Recursos financieros para la adquisición de la versión vigente de la norma
	Actualización de documentación	Personal del proceso Coordinador de calidad	Información al respecto Papelería Equipo de cómputo e impresión Sistemas de información
	Difusión y sensibilización	Persona interna pertinente Coordinador de calidad	Disponibilidad de espacio, así como recursos tecnológicos y papelería como material de apoyo Sistemas de información
	Seguimiento a través de auditorías internas	Coordinador de calidad	Información al respecto Papelería Equipo de cómputo e impresión Sistemas de información

BORRADOR

F. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR

No. 5		1 Asignar responsabilidades y autoridades Matriz de planificación de cambios	
No. 6		Planificar los recursos Matriz de planificación de cambios	
No. 7		Planificar plazos de imple-mentación Matriz de planificación de cambios	
No. 8		Determinar criterios de aprobación del cambio Matriz de planificación de cambios	
No. 9		Evaluar cumplimiento Fin 1	

BORRADOR

G. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Identificar el cambio	**Responsable**	Personal requirente

Descripción

El área o personal requirente identifica la situación u objeto del sistema de calidad de la organización que requiera cambios o alguna modificación. Una vez identificado el cambio, se debe documentarlo, es decir, elaborar o reunir y adjuntar toda la información o documentación para dar soporte al cambio o modificación.

PR-GC-027-A1.1

Actividad 2	Describir el cambio	**Responsable**	Personal requirente

Descripción

El área o personal requirente debe describir el propósito del cambio, esto con el fin de justificar las modificaciones al sistema de calidad vigente.

Actividad 3	Evaluar el cambio	**Responsable**	Coordinador de calidad, dirección general

Descripción

Con toda la información y documentación disponible, el coordinador de calidad y el director general deben realizar una evaluación técnica y de riesgo con el fin de determinar:

- Si el cambio es viable
- Si el cambio no traerá consecuencias adversas
- A qué (procesos) y a quienes (personas) afecta el cambio

Actividad 4	Establecer actividades	**Responsable**	Coordinador de calidad, personal pertinente

Descripción

Si la solicitud de cambio, después de su evaluación, se aprueba, el coordinador de calidad, con ayuda del personal pertinente, enlistarán las actividades a desarrollar para implementar adecuadamente el cambio. Estas actividades deben contemplar controles para las consecuencias potenciales (si es que las hay).

Actividad 5	Asignar responsabilidades y autoridades	**Responsable**	Coordinador de calidad, dirección general

Descripción

El coordinador de calidad, con ayuda del director general, determinan a los responsables que implementaran las actividades. A estas personas se les dota de cierto grado de autoridad a fin de que las actividades se desarrollen de manera controlada.

Actividad 6	Planificar los recursos	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad planifica y asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo óptimo de las actividades.

BORRADOR

Actividad 7	Planificar plazos de implementación	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad, considerando toda la información, planifica la fecha de implementación. Es decir, se debe establecer la máxima fecha posible en la que se espera que el cambio este totalmente implementado.

Una vez establecida la fecha, los responsables de las actividades deberán comenzar a ejecutar las acciones necesarias con el propósito de cumplir con la planificación establecida de manera oportuna y adecuada. Se sugiere que el personal pertinente haga seguimiento a las actividades previamente acordadas de forma periódica (revisar el avance que presenta cada actividad y los resultados alcanzados, por ejemplo).

Actividad 8	Determinar criterios de aprobación del cambio	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad establece los criterios de aceptación. Para ello, se deben determinar los documentos soporte que permitan concluir al respecto de la implementación del cambio.

Actividad 9	Evaluar cumplimiento	**Responsable**	Coordinador de calidad; dirección general

Descripción

El coordinador de calidad o la dirección general (durante la revisión por la dirección) deberán evaluar si se dio cumplimiento a los criterios establecidos para la aprobación del cambio. Adicionalmente, se debe verificar que los criterios establecidos en este procedimiento se hayan cumplido; en caso de cualquier desviación de este procedimiento o de los criterios de aprobación del cambio, se deberá dar apertura a las acciones de mejora correspondientes (realizar ajustes a la planificación del cambio a través de la reasignación de responsabilidades y autoridades, por ejemplo).

H. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

I. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer las actividades para asegurar que el conocimiento de COHEPRO, y entre este y su entorno, se materialice y transfiera a todo el personal con el fin de fortalecer la sostenibilidad, productividad y competitividad de la organización.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo el personal de COHEPRO. Inicia con la identificación del conocimiento y concluye con su seguimiento y, en caso de que lo requiera, la toma de medidas o acciones para mantenerlo relevante y actualizado.

C. DEFINICIONES

Conocimiento: Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).

Información: Conjunto organizado de datos, que sirven para resolver problemas y tomar decisiones.

D. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1) Identificar el conocimiento

La organización debe pensar qué es lo que quiere lograr y el conocimiento que necesita para alcanzarlo. Por ello, se debe realizar un análisis para identificar el conocimiento que no se ha adquirido (implícito o explicito) en todos los niveles (dirección, gerencia, personal, etc.).

Como punto de partida, la dirección de administración y finanzas proporciona, en la ficha de descripción general de los puestos de trabajo, cierta información relacionada con la experiencia, los conocimientos y las habilidades que requieren los diferentes puestos de trabajo de la organización.

2) Adquirir o diseñar el conocimiento

La organización puede adquirir el conocimiento a través de diversos medios o plataformas. La adquisición a través de fuentes externas casi siempre genera reacciones de defensa. Por ello, la organización debe prestar atención en el conocimiento que proporcionan dichas fuentes y su compatibilidad con la empresa.

Algunas fuentes externas para la adquisición de conocimiento son: Consultores especializados, convenios de cooperación, propiedad intelectual, el conocimiento documentado (catálogos, software o CD- ROMS, entre otros), etc.

Por otra parte, el diseño del conocimiento se presenta a través de:

- Investigaciones, estudios u otros, ya sea para innovar o para el conocimiento del sector, que realiza la organización para fortalecer sus productos y/o servicios.
- La información y documentos que se generan durante la prestación de servicios. Por ejemplo, todos los documentos particulares que se fabricaron para la ejecución de algún servicio o proyecto, cuyo contenido sirve para aplicar mejores prácticas.

BORRADOR

- La información y documentos que se generan durante la prestación de servicios. Por ejemplo, todos los documentos particulares que se fabricaron para la ejecución de algún servicio o proyecto, cuyo contenido sirve para aplicar mejores prácticas.
- Procedimientos, instrucciones de trabajo, registros, entre otros, que se generan para facilitar el desarrollo de las actividades de todos los procesos incluidos en el sistema de calidad de la organización.
- Entre otros.

3) Desarrollar el conocimiento

Es importante descubrir cómo se debe desarrollar el conocimiento en el personal de la organización. Para ello, se debe tener en cuenta los individuos y los grupos, así como su flujo de ideas durante el desarrollo de sus actividades.

El desarrollo del conocimiento permite sentar las bases para fortalecer el conocimiento organizacional del personal al respecto de nuevas y mejoras prácticas en su gestión y durante la entrega de productos o provisión del servicio.

4) Compartir el conocimiento

Transmitir el conocimiento al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida. Por lo tanto, el conocimiento se debe distribuir para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en sus procesos.

La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona. Sin embargo, existen otras herramientas que facilitan este proceso, tales como: La internet, cursos bajo el concepto de e-learning, bancos de datos, centros de documentación, correo electrónico, etc.

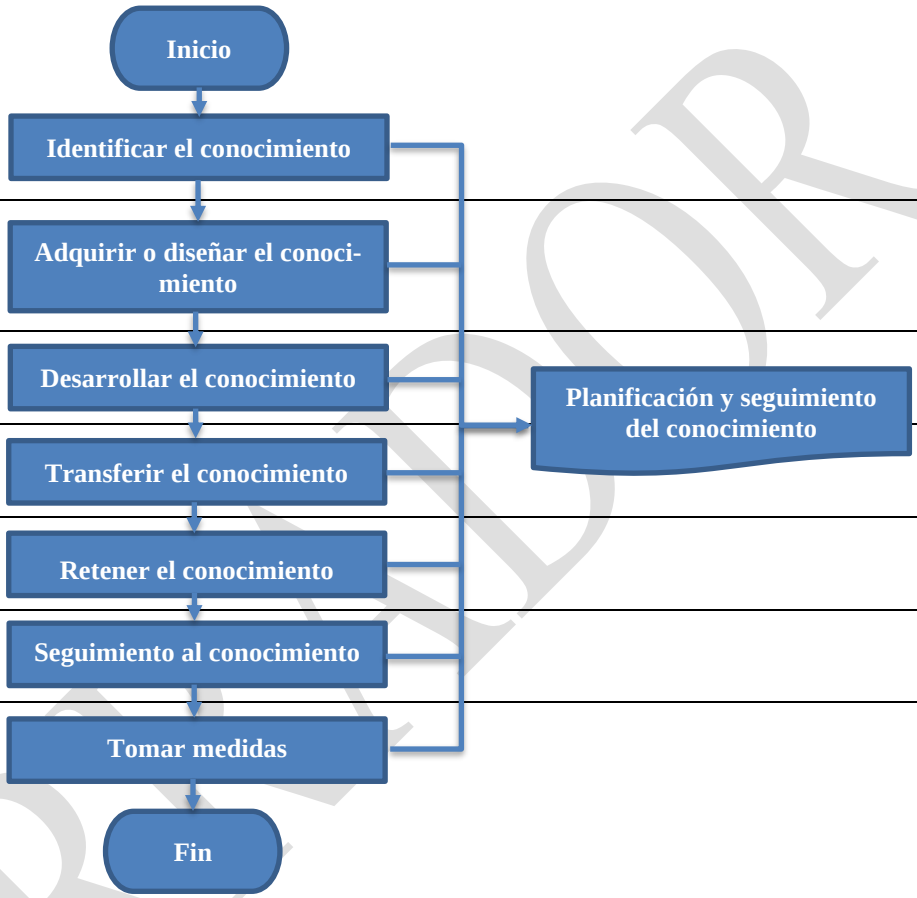
5) Retener el conocimiento

La retención de conocimiento es un paso significativo en la construcción de los activos del conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la organización para su utilización y reutilización.

La retención del conocimiento adquiere mayor relevancia en organizaciones donde existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, y cuya pérdida podría ser negativa para la empresa si se retiran o deciden abandonar por algún motivo. Para que este efecto sea menor, la empresa tiene que ser capaz de almacenar el conocimiento y resguardarlo para que se facilite su transferencia a otros.

BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO

Actividad	Personal pertinente
No. 1	
No. 2	
No. 3	
No. 4	
No. 5	
No. 6	
No. 7	

BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Identificar el conocimiento	Responsable	Personal pertinente

Descripción

El personal pertinente deberá identificar el conocimiento interno o externo que requiere la organización. Para ello, se debe considerar lo siguiente:

- Fuentes de información que sean de interés de la organización,
- Investigaciones, artículos o publicaciones especializadas en temas de interés de la organización,
- Normatividad aplicable y vigente,
- Situación del mercado y del entorno al respecto de factores legales, sociales, económicos, tecnológicos, políticos, ambientales, entre otros,
- Retroalimentación de las partes interesadas,
- Eventos e instancias de colaboración con las partes interesadas,
- Experiencias o lecciones aprendidas durante el desarrollo de las actividades y/o proyectos.

Actividad 2	Adquirir o diseñar el conocimiento	Responsable	Personal pertinente

Descripción

Una vez identificado el conocimiento que requiere la organización, el personal pertinente deberá adquirir o diseñar la base del conocimiento. La adquisición o diseño del conocimiento esta en función del fortalecimiento de los productos y/o servicios, aplicar mejores prácticas durante el desarrollo de los procesos y facilitar la ejecución de actividades.

Es importante señalar que la adquisición del conocimiento requerirá de fuentes externas, mientras que el diseño del conocimiento necesitará de la especificación de actividades a desarrollar por parte del personal pertinente para alcanzar la integración del conocimiento.

Actividad 3	Desarrollar el conocimiento	Responsable	Personal pertinente

Descripción

Una vez que se haya adquirido o diseñado el conocimiento, el personal pertinente determinará de qué forma se puede desarrollar el conocimiento en los miembros de la organización. Para ello, se puede optar por:

- Estrategias de formación y capacitación
- Desarrollo sobre la marcha a través del trabajo en equipo, reuniones de estudio que permitan la comunicación de la información, ejecución de actividades, entre otras
- Espacios en donde el personal pueda construir y desarrollar sus propias ideas, o bien pueda escuchar a aquellos que cuenten con experiencias y lecciones aprendidas y, en consecuencia, puedan moldear su propio conocimiento.

PR-GC-028-A1.1

BORRADOR

Actividad 4	Transferir el conocimiento	Responsable	Personal pertinente

Descripción

Cuando se requiera, el personal pertinente deberá transferir el conocimiento a través de los medios apropiados. Dichos medios pueden ser:

- Correo electrónico,
- Sistemas de información,
- Sitio de ubicación o almacenamiento de la documentación del sistema de calidad,
- Durante la inducción, reinducción o capacitación al personal,
- Otros canales como carteleras, boletines, reuniones,
- Entre otros.

Es importante distinguir que la transferencia del conocimiento puede ser al interior o al exterior de la organización.

- Al interior de la organización; se hace con el propósito de que cada colaborador de la organización conozca lo necesario para la realización de sus actividades específicas o para que la organización cuente con el conocimiento aun en ausencia de algunos de sus colaboradores.
- Al exterior de la organización; para promover el conocimiento y la toma de decisiones de colaboradores ajenos a la organización.

Actividad 5	Retener el conocimiento	Responsable	Personal pertinente

Descripción

Cuando se requiera, el personal pertinente deberá retener el conocimiento de:

- Situaciones, sucesos o eventos que viva la organización,
- Información, procesos, experiencias y/o aprendizajes que, por su valor, deben retenerse.

Adicionalmente, el personal pertinente deberá

- Asegurarse que dicho conocimiento se almacena en forma apropiada,
- Garantizar su actualización constante,
- Promover su uso en los procesos pertinentes,
- Asegurarse que está a disposición de quien lo requiera.

Nota: El conocimiento adquirido como resultado de investigaciones, estudios u otros se mantendrán como propiedad intelectual, los cuales pueden estar sujetos a acuerdos de confidencialidad o exclusividad según aplique.

Actividad 6	Seguimiento al conocimiento	Responsable	Personal pertinente

Descripción

El personal pertinente deberá verificar la eficiencia y efectividad del conocimiento de la organización. Para ello, se sugiere llevar a cabo una revisión semestral del estado del conocimiento en cuanto a:

- Cobertura y actualización: Revisar que el conocimiento contenga información relevante y actualizada,
- Satisfacción de los usuarios: Evaluar la percepción que tienen los usuarios en cuanto a los mecanismos de acceso, incorporación o modificación y consulta del conocimiento.

BORRADOR

Actividad 7	Tomar medidas	Responsable	Personal pertinente

Descripción

A partir de los hallazgos encontrados durante el seguimiento al conocimiento, el personal pertinente tomara las medidas necesarias las cuales pueden ser: Formular lecciones aprendidas o tomar acción en la forma de correcciones, acciones correctivas, preventivas y/o acciones de mejora.

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

El presente procedimiento establece un sistema para llevar a cabo el mantenimiento de la infraestructura de COHEPRO a fin de atender con eficiencia y oportunidad cualquier falla que pueda tener una repercusión importante sobre la calidad de los productos o servicios ofrecidos y para minimizar el tiempo improductivo.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la siguiente infraestructura de la que dispone COHEPRO:

- Equipos informáticos
- Equipos, máquinas y herramientas
- Recursos de transporte
- Tecnologías de la información y la comunicación

C. DEFINICIONES

Mantenimiento Correctivo: Es aquel que se realiza cuando el equipo se avería, con el fin de devolverlo a sus condiciones normales de trabajo.

Mantenimiento Preventivo: Tareas de revisión de los elementos del equipo con el fin de detectar a tiempo posibles fallos, además de labores de engrase, ajustes, limpieza, etc.

Fallas Menores: Son aquellas que son atendidas por el personal y que no requieren de una asesoría especializada.

Fallas Mayores: Son aquellas que por su complejidad deben ser atendidas por el fabricante o servicios externos especializados.

Orden de Servicio: Documento en el cual el usuario solicita un servicio de mantenimiento.

Servicio: Una actividad realizada por un proveedor de servicios sobre un producto tangible de la organización.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

En caso de aplicar mantenimiento preventivo, se debe determinar previamente un plan de mantenimiento en el que se indicarán las labores a realizar y su periodicidad.

En caso de optar por mantenimiento correctivo no será necesario elaborar un plan de mantenimiento, por carecer de sentido, aunque se siguen registrando las tareas o labores que se realizaron en el historial de la infraestructura.

Los planes de mantenimiento son elaborados por la dirección de administración y finanzas, y son aprobados por la dirección general.

Todas las labores de reparación y mantenimiento han de quedar registradas, siendo responsabilidad de la dirección de administración y finanzas que esto se lleve a cabo ya sea por la dirección misma, o bien por el personal responsable de la infraestructura.

BORRADOR

Cuando el personal observe un fallo menor en la infraestructura, se dará aviso a los operadores de servicios para realizar su reparación si y solo si la infraestructura a reparar se encuentra dentro de su área de competencia, sino se dará aviso a la dirección de administración y finanzas para que proceda a gestionar su reparación. Si se presenta un fallo mayor, se dará aviso a la dirección de administración y finanzas para que proceda a gestionar su reparación.

Los fallos menores, en caso de ser resueltos con medios propios se anotan en la ficha de mantenimiento de la infraestructura correspondiente, indicando las horas de paro, los materiales utilizados y su coste.

En el caso de que se contrate la reparación debido a fallos mayores, se anota en la ficha de la infraestructura correspondiente las tareas que se realizaron, el albarán o factura de la reparación y las horas de paro.

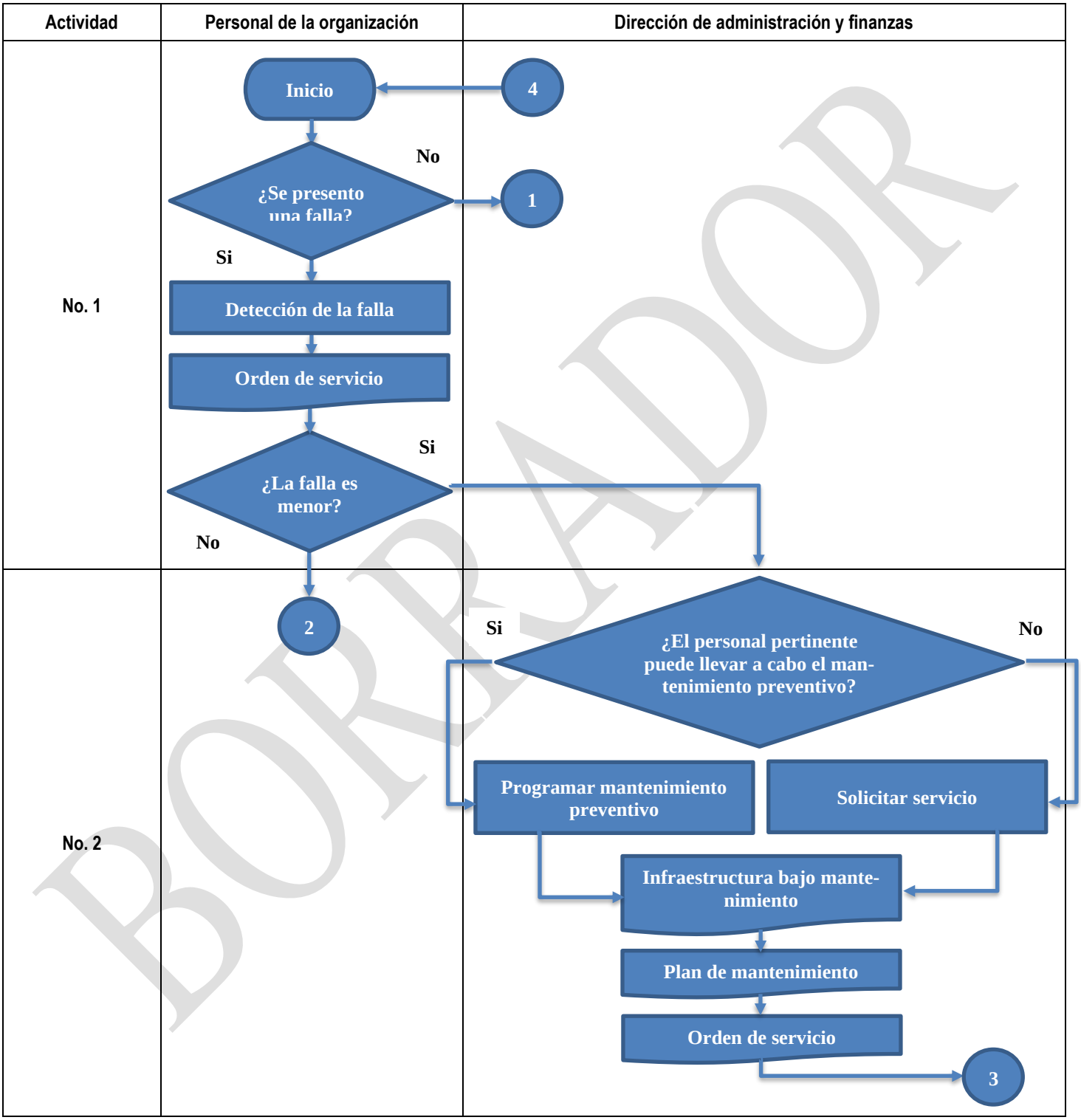
E. GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

La dirección de administración y finanzas establece y mantiene al día el listado de la infraestructura disponible en COHEPRO. En este listado figura el código, la descripción y la ubicación de la infraestructura correspondiente.

Cada vez que se da de alta alguna infraestructura, la dirección de administración y finanzas lo introduce en la lista y le asigna un código y una ubicación.

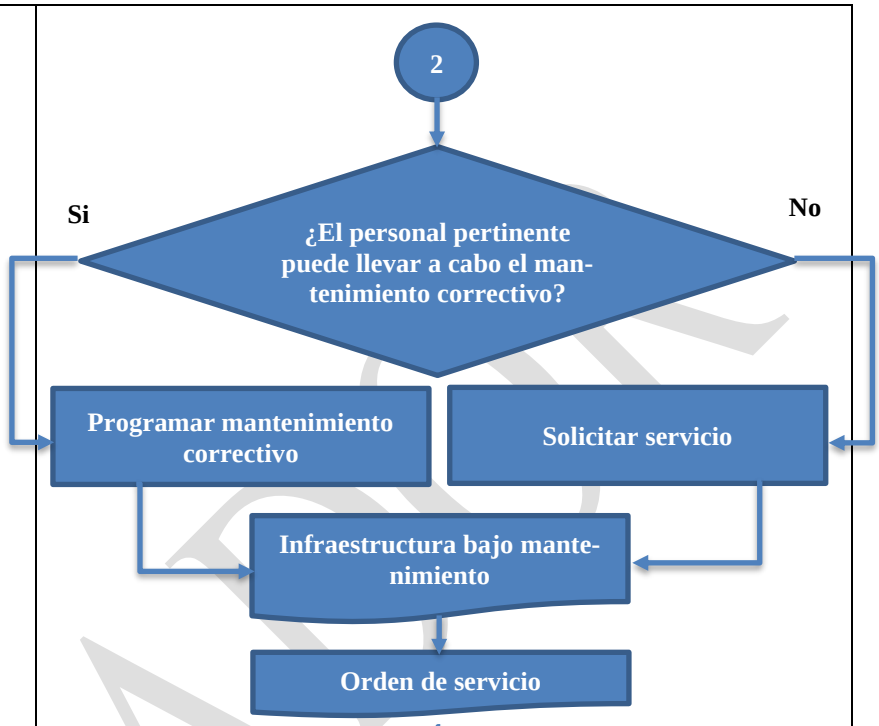
BORRADOR

F. DIAGRAMA DE FLUJO

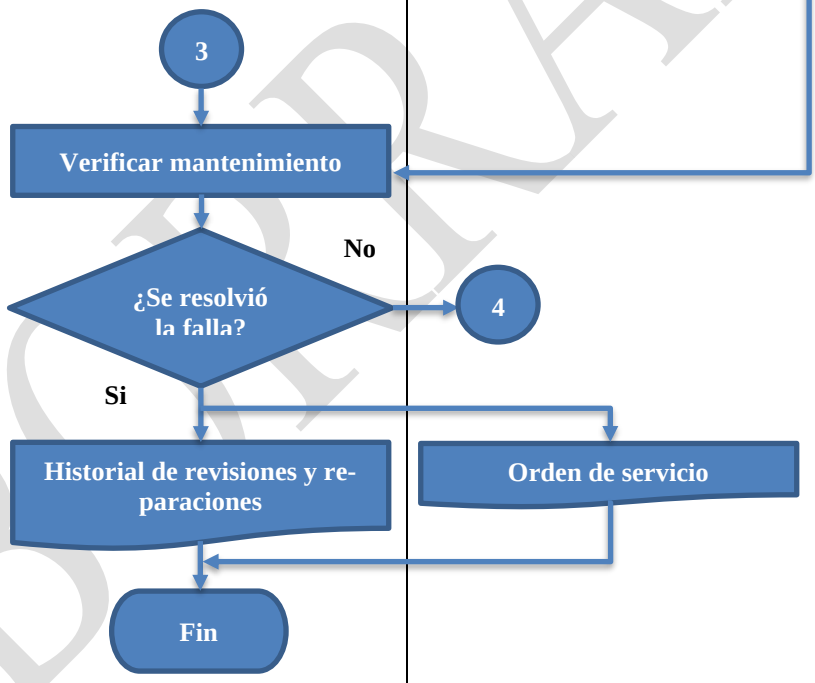


BORRADOR

No. 3



No. 4



BORRADOR

G. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Detección de falla	**Responsable**	Personal de la organización

Descripción

Cualquier miembro de la organización, que utilice alguna infraestructura dentro del alcance de este procedimiento, puede detectar una falla. El miembro de la organización que detectó la falla debe identificar, en la medida de sus capacidades, si se trata de una menor o una falla mayor y comunicarlo de forma oportuna.

PR-GM-029-A5.1

Actividad 2	Mantenimiento preventivo	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

Una vez que se ha determinado una falla y esta resulta ser menor, se procederá con un mantenimiento preventivo. Para ello, se debe considerar lo siguiente:

- Si el mantenimiento puede ser realizado por los operadores de servicios u algún otro miembro, la dirección de administración y finanzas programará el mantenimiento y notificará a la persona pertinente su realización.
- Si el mantenimiento excede la capacidad del personal, la dirección de administración y finanzas gestionará su reparación, es decir, solicitará el mantenimiento a la instancia correspondiente.

PR-GM-029-A2.1

PR-GM-029-A3.1

Actividad 3	Mantenimiento correctivo	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

Una vez que se ha determinado una falla y esta resulta ser mayor, se procederá con un mantenimiento correctivo. Para ello, se debe considerar lo siguiente:

- Si el mantenimiento puede ser realizado por los operadores de servicios u algún otro miembro, la dirección de administración y finanzas programará el mantenimiento y notificará a la persona pertinente su realización.
- Si el mantenimiento excede la capacidad del personal, la dirección de administración y finanzas gestionará su reparación, es decir, solicitará el mantenimiento a la instancia correspondiente.

Actividad 4	Verificar mantenimiento	**Responsable**	Personal de la organización

Descripción

Los miembros de la organización que detectaron la falla, revisaran, en la medida de sus capacidades, que la falla detectada haya sido resuelta.

PR-GM-029-A4.1

BORRADOR

H. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

I. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Definir las actividades requeridas para la gestión del riesgo, a partir del desarrollo de una metodología para la identificación, análisis y valoración del riesgo con el fin de diseñar e implementar planes de acción para mitigar los riesgos que tengan impacto sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las políticas o los objetivos que forman parte del sistema de calidad de COHEPRO.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todas las actividades y relaciones tanto internas como externas de COHEPRO. Inicia con la identificación de los eventos y riesgos hasta la implementación de los planes de acción o los controles a que haya lugar, para mitigar los riesgos y su posterior monitoreo.

C. FINALIDAD

Las finalidades de la gestión de los riesgos al incluirlos en todas las actividades y relaciones tanto internas como externas de COHEPRO son:

- Asegurar la consecución de resultados previstos del sistema de calidad.
- Aumentar los efectos deseados.
- Prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Lograr la mejora.

D. DEFINICIONES

Causas: Todos aquellos factores internos y externos que, solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo.

Consecuencia: Los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la organización, el personal implicado y demás partes interesadas.

Evaluación: Nivel en que se encuentra el riesgo resultado de calificarlo con base a la probabilidad y el impacto de ellos.

Evaluación del control: Determinar la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas.

Evento: Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

Frecuencia: Medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido en un tiempo dado.

Gestión de riesgos: Proceso desarrollado por la dirección general u otras partes interesadas de una organización, que se aplica en la formulación de estrategias y a través de toda la empresa. Diseñado para identificar eventos potenciales que podrían afectar la organización y manejar el riesgo, con el fin de entregar una seguridad razonable.

Impacto: Es el resultado de la materialización de un evento.

BORRADOR

Matriz de riesgo: Herramienta que permite clasificar y visualizar los riesgos, mediante la definición de categorías de consecuencias y de su probabilidad.

Plan de contingencia: Contiene las acciones a ejecutar en caso de materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la organización.

Probabilidad: Se refiere a la posibilidad de ocurrencia de un riesgo potencial.

Riesgo: Es la posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la organización y le impidan el logro de sus objetivos.

Riesgo inherente: Es aquel riesgo al que se enfrenta una organización en ausencia de acciones para modificar su probabilidad o impacto.

Riesgo residual: Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.

Riesgos de cumplimiento: Eventos que atentan contra el cumplimiento de requisitos internos o externos de la organización.

Riesgos estratégicos: Eventos que atentan contra el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos.

Riesgos financieros: Eventos que atentan contra la sostenibilidad financiera. Se relacionan con el manejo de los recursos financieros de la organización, así como con la reducción de los flujos de ingresos y/o aumento de los flujos de gastos.

Riesgos de imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de las partes interesadas internas o externas hacia la organización.

Riesgos operativos: Comprende los riesgos relacionados con la parte operativa de la organización.

Riesgos tecnológicos: Se asocian con la capacidad de la organización para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras, y soporten el cumplimiento de su misión.

Riesgos de afectación del producto y/o servicio: Están asociados a la calidad de los productos y la prestación de los servicios de la organización.

Valoración: Resultado de confrontar el riesgo con la calidad de los controles existentes.

BORRADOR

E. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

COHEPRO se compromete con a una adecuada gestión de riesgos y a la implementación de acciones y controles para su eliminación o mitigación a fin de contribuir a mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos organizacionales en función del mejoramiento de la calidad del servicio que se brinda a los clientes.

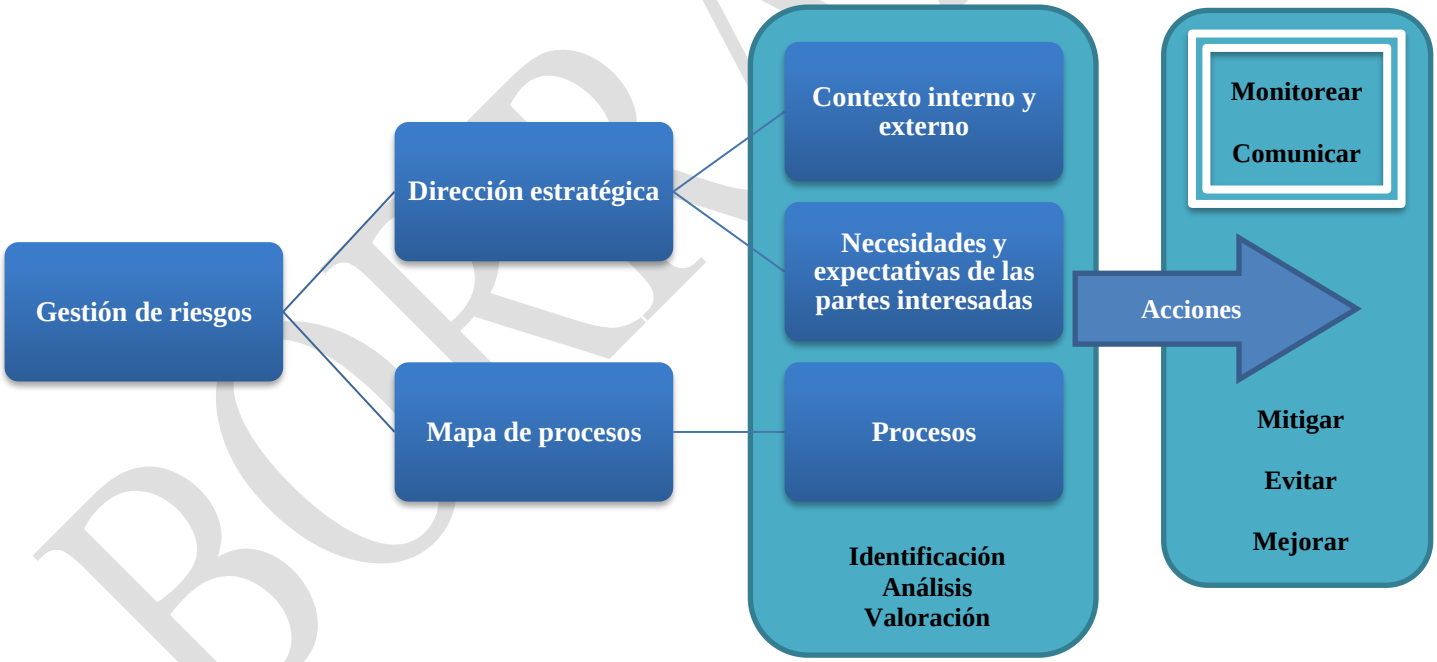
La gestión del riesgo en la empresa es responsabilidad y obligación de todos los líderes, directores y colaboradores porque contar con una adecuada gestión de riesgo, podrá asegurar, razonablemente, que los riesgos sean monitoreados y comunicados.

La dirección de administración y finanzas se compromete a proporcionar los recursos necesarios y suficientes a la gestión del riesgo, y convoca a todos los líderes y directores a informar acerca de las acciones que adelanten en materia de gestión del riesgo.

El coordinador de calidad difunde está política a toda la organización para su conocimiento e implementación.

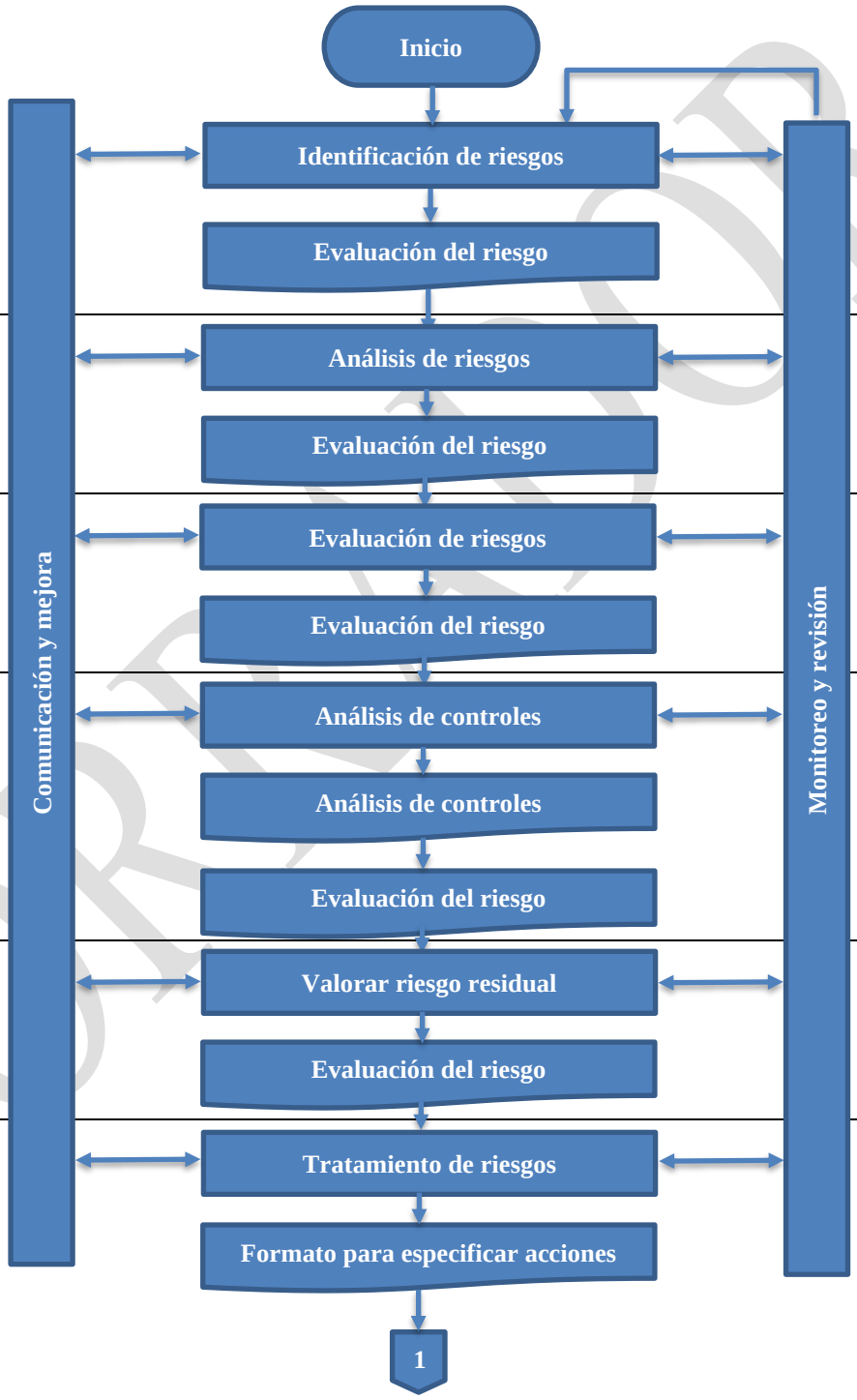
F. METODOLOGÍA

En el marco de la gestión del riesgo, se contemplan las siguientes actividades: Contexto interno y externo, necesidades y expectativas de las partes interesadas, y; riesgos de los procesos. En el siguiente gráfico se representa esta metodología.

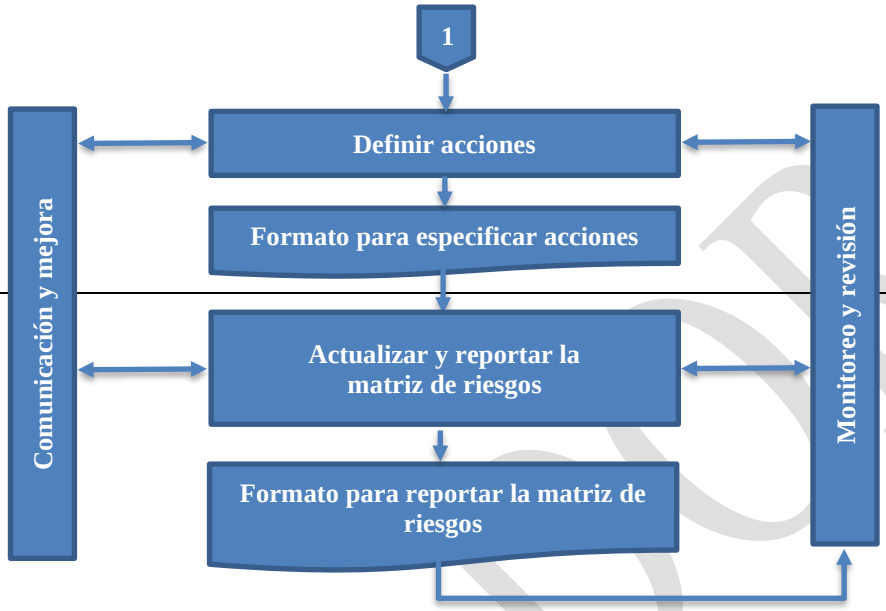


BORRADOR

G. DIAGRAMA DE FLUJO

Actividad	Personal de la organización
No. 1	
No. 2	
No. 3	
No. 4	
No. 5	
No. 6	

BORRADOR

No. 7	
No. 8	

BORRADOR

H. DESCRIPCON DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Identificación de riesgos	Responsable	Dirección general, directores de departamento, personal operativo

Descripción

La fase de la identificación de riesgos debe contemplar el contexto interno y externo, y las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Asimismo, debe tener en cuenta el conocimiento previo de situaciones que han o que pueden llegar a entorpecer u obstaculizar el cumplimiento de un objetivo, la obtención de un resultado, obtener un producto o servicio específico, entre otras que se encuentren relacionadas con los procesos.

Para la identificación se pueden emplear metodologías tales como diagramas de causa-efecto, análisis de escenarios, entrevistas, cuestionarios u otros.

Por cada riesgo identificado, se debe clasificar el riesgo mismo, sus causas y las posibles consecuencias.

Clasificación de riesgos:

- Riesgos de cumplimiento
- Riesgos estratégicos
- Riesgos financieros
- Riesgos de imagen
- Riesgos operativos
- Riesgos tecnológicos
- Riesgos de afectación del producto y/o servicio
- Otros (especificar)

Clasificación de causas:

- Equipos y/o tecnología
- Recursos o talento humano
- Gestión
- Métodos
- Medición
- Dinero
- Materiales
- Ambiente de trabajo
- Mantenimiento
- Otros (especificar)

Clasificación de consecuencias:

- Pérdidas económicas
- Pérdida de imagen
- Incumplimientos
- Insatisfacción del cliente
- Sanciones
- Reprocesos
- Advertencias o llamadas de atención
- Otros (especificar)

.

BORRADOR

Actividad 2	Análisis de riesgos	Responsable	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Descripción

Los dos aspectos a tener en cuenta en el momento de analizar los riesgos son: la probabilidad y el impacto. La probabilidad puede ser medida con criterios de frecuencia, es decir, si se ha materializado, o de factibilidad el cual tiene en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado. El impacto se mide según el grado en que las consecuencias o efectos pueden perjudicar a la organización si se materializa el riesgo.

Calificación del riesgo: Se logra a través de la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de la materialización del riesgo. Para fines prácticos, COHEPRO, califica los riesgos según las siguientes tablas:

Criterios para la calificación de la probabilidad y del impacto:

Valor de probabilidad	Nivel de probabilidad	Descripción	Frecuencia
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 3 años
2	Poco probable	El evento puede ocurrir en algún momento	Se ha presentado, al menos, una vez en los últimos 3 años
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Se ha presentado, al menos, una vez en los últimos 2 años
4	Muy probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Se ha presentado, al menos, una vez en el último año
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Se presenta más de una vez al año
Valor del impacto	**Nivel del impacto**	**Descripción**	
1	Insignificante	Si el evento llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la organización	
2	Menor	Si el evento llegara a presentarse, tendría bajo impacto sobre la organización	
3	Moderado	Si el evento llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos moderados sobre la organización	
4	Mayor	Si el evento llegara a presentarse, tendría alto impacto sobre la organización	
5	Significativo	Si el evento llegara a presentarse, tendría consecuencias significativas o catastróficas sobre la organización	

.

COPIADOR

Actividad 3	Evaluación de riesgos	Responsable	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Descripción

Se deben identificar los criterios que apliquen al riesgo identificado y realizar la calificación acorde con la matriz de calificación, evaluación y respuesta. La calificación se obtiene del cruce de la probabilidad y el impacto; se debe tener en cuenta la zona (resultado) a fin de identificar de qué tipo de riesgo se trata.

Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos (y oportunidades)

EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES							
			PROBABILIDAD				
	Estimación		Raro	Poco probable	Posible	Muy probable	Casi seguro
		Escala	1	2	3	4	5
IMPACTO	Insignificante	1	1	2	3	4	5
	Menor	2	2	4	6	8	10
	Moderado	3	3	6	9	12	15
	Mayor	4	4	8	12	16	20
	Significativo	5	5	10	15	20	25

Riesgo **EXTREMO**		Requiere acción; acciones o medidas inmediatas
Riesgo **ALTO**		Requiere atención; acciones o medidas con alta prioridad
Riesgo **MODERADO**		Requiere seguimiento; es posible introducir acciones o medidas
Riesgo **BAJO**		Requiere observación; no es necesario introducir acciones o medidas

Riesgos inaceptables o no admisibles:	Riesgos aceptables o admisibles:
Zona extrema y de riesgo extremo (rojo) - Se debe dar tratamiento a las causas que generan el riesgo. Es decir, se deben implementar controles de prevención para reducir la probabilidad del riesgo o disminuir el impacto de los efectos; las acciones que se definan como tratamiento se deben establecer a corto plazo.	Zona moderada y de riesgo moderado (amarillo) - Se deben tomar medidas para llevar los riesgos a la zona baja, fortaleciendo los controles existentes. Las acciones que se definan como tratamiento se deben establecer a mediano plazo.
Zona alta y de riesgos importantes (naranja) - Se deben tomar medidas para llevar los riesgos a la zona baja, fortaleciendo los controles existentes. Las acciones que se definan como tratamiento se deben establecer a corto – mediano plazo.	Zona baja y de riesgos aceptables (verde) - El riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen. Las acciones que se definan como tratamiento se deben establecer a largo plazo, si es que se definen acciones.

.

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

Actividad 4	Análisis de controles	Responsable	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Descripción

- **Identificación de los controles**

Los controles se definen como mecanismos, políticas, prácticas u otras acciones existentes que actúan para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades positivas en la gestión del riesgo, con el fin de garantizar el desarrollo y cumplimiento de las actividades de la organización. A continuación, se presenta la clasificación que puede darse a los diferentes controles:

Controles preventivos: Son aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.

Controles correctivos: Son aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Dentro de los controles de tipo correctivo se pueden distinguir:

Controles de detección: Es una alarma que se acciona cuando se descubre una situación.

Controles de protección: Neutralizan o disminuyen el efecto inmediato de un riesgo materializado, con el fin de evitar mayores pérdidas.

- **Clasificación de los controles**

La clasificación de los controles puede estar asociada a:

Controles de gestión: Son aquellos controles orientados a garantizar el cumplimiento de las estrategias, políticas y objetivos organizacionales, dentro de los cuales se encuentran: los indicadores, evaluaciones, auditorias, informes, etc.

Controles operativos: Son aquellos controles enfocados a garantizar la ejecución de las actividades, se encuentran soportados en los manuales, procedimientos, guías o instructivos definidos para desarrollar dicha actividad; también hacen parte las funciones y responsabilidades determinadas al personal, la infraestructura y todos los recursos dispuestos para la realización de dichas actividades.

Controles legales: Son aquellos relacionados con la normatividad interna y externa aplicable a la organización. Por ejemplo, acuerdos, resoluciones, etc.

- **Implementación de los controles**

La implementación de los controles se asocia a que estén claramente definidos, documentados, implementados, conocidos, puestos en marcha y acorde a los criterios establecidos.

- **Verificación de los controles**

La verificación en la implementación de los controles se debe realizar por medio de mecanismos como seguimientos, evaluaciones y/o auditorias, con el fin de asegurar el mantenimiento de los mismos y/o necesidad de cambio de éstos.

BORRADOR

Actividad 4	Análisis de controles	Responsable	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

- **Análisis de la efectividad de los controles**

El procedimiento para la valoración del riesgo parte de la evaluación de los controles existentes, lo cual implica revisar si cumplen las siguientes características, con el fin de evidenciar si el riesgo está siendo mitigado o no. Para la evaluación de los controles considere la siguiente información:

a. Definido.
b. Documentado
c. Implementado
d. Comunicado
e. Cuenta con seguimiento
f. Se ha evaluado de manera satisfactoria

Así como la siguiente tabla de análisis de controles. Ambos permitirán saber (con cierto grado de confianza) el número de posiciones que debe disminuir el riesgo asociado con respecto a la matriz de calificación, evaluación y respuesta. Tenga en mente que los controles se pueden aplicar a la probabilidad o al impacto.

Tabla para el análisis de los controles		
Criterio para el control	**Puntaje del control**	**Disminuye**
Se encuentra definido	**15**	0 casillas
Se encuentra definid y documentado	**30**	0 casillas
Se encuentra definido, documentado e implementado	**50**	1 casilla en la valoración de impacto o probabilidad, según el tipo de control aplicado
Se encuentra definido, documentado, implementado y comunicado	**70**	2 casillas en la valoración de impacto o probabilidad, según el tipo de control aplicado
Se encuentra definido, documentado, implementado, comunicado, cuenta con seguimiento y ha sido evaluado de manera satisfactoria	**100**	3 casillas en la valoración de impacto o probabilidad, según el tipo de control aplicado

Nota: En caso que los controles no estén generando los resultados esperados, se debe generar un plan de acción enfocado a garantizar su efectividad.

Actividad 5	Valorar riesgo residual	Responsable	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Descripción

Determinar la probabilidad y el impacto del riesgo después de la ejecución de los controles, es decir el riesgo residual. Si queda algún nivel o intensidad de riesgo, este debe evaluarse, analizarse, calificarse y tratarse según su probabilidad e impacto, a no ser que su categoría sea baja y controlada de manera razonable.

BORRADOR

Actividad 6	Tratamiento de riesgos	Responsable	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Descripción

La calificación obtenida de los controles es una entrada que sirve para definir el tratamiento de riesgos, sin embargo, involucra mucho más. Por ello, la identificación de las opciones para tratar los riesgos debe estar en función de varias opciones (costo-beneficio, viabilidad técnica, etc.).

Opciones para el tratamiento o manejo de riesgos:

Se deben tener en cuenta alguna de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse, independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

- **Evitar el riesgo**, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar y se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales (mejoramiento, rediseño o eliminación). Se consigue mediante control de calidad, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.
- **Reducir el riesgo**, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención de ocurrencia), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- **Compartir o transferir el riesgo**, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra organización, institución, dependencia, etc. como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.
- **Asumir el riesgo**, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual, en este caso el responsable de la actividad o del proceso simplemente acepta la pérdida y elabora planes de contingencia para su manejo.

Actividad 7	Definir acciones	Responsable	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Descripción

Para el tratamiento o manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: Implementación de nuevas políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos, cambios físicos, entre otros.

La selección de las acciones debe considerar la viabilidad técnica, organizacional, financiera y económica, y se puede realizar con base en los siguientes criterios:

a. La valoración del riesgo,
b. El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Se debe tener en cuenta la opción de tratamiento seleccionado para definir una acción de mejora de acuerdo a:

- Mejorar el control
- Identificar un nuevo control
- Eliminar una causa
- Modificar la probabilidad
- Modificar las consecuencias

.

BORRADOR

Actividad 7	Definir acciones	Responsable	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Para la ejecución de las acciones, se deben identificar las áreas o departamentos responsables de llevarlas a cabo, definir un cronograma y parámetros para realizar el seguimiento y verificación de las actividades realizadas.

Las acciones definidas se describen a través de los planes de tratamiento.

Plan de tratamiento

Los planes de tratamiento son el conjunto de actividades (acciones) encaminadas a prevenir y/o mitigar el riesgo, las cuales comprenden su correspondiente descripción, fechas de inicio, fechas de ejecución, seguimiento y responsables.

Evaluación de las acciones

Las acciones que se identifiquen y adopten para el tratamiento del riesgo o para aprovechar los efectos de las oportunidades deben ser evaluadas porque las acciones que se derivan de la evaluación de riesgos y oportunidades constituyen un elemento clave para la implementación de mejoras en los procesos y, en general, en la organización.

Actividad 8	Actualizar y reportar la matriz de riesgos	Responsable	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Descripción

Las matrices de riesgo están establecidas para el cumplimiento de los objetivos de cada área o departamento, por lo tanto, cada uno de ellos debe identificar y controlar los riesgos de manera participativa, evidenciando la contribución de los implicados en su construcción y tratamiento.

Se debe actualizar y enviar la matriz de riesgos al personal pertinente cada vez que se identifique o modifique un riesgo a fin de consolidar la información en el mapa de riesgos, la cual se comparte con todo el personal de la organización.

La información que debe contener la matriz de riesgos es:

- Proceso implicado
- Descripción del riesgo
- Impacto
- Probabilidad
- Evaluación del riesgo
- Controles existentes
- Valoración del riesgo (después de controles existentes)
- Tipo de tratamiento o manejo del riesgo
- Acciones a tomar
- Evaluación de las acciones

.

BORRADOR

Actividad 9	Monitoreo y revisión	**Responsable**	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Descripción

Es necesario monitorear continuamente los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento, las estrategias y el sistema que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser revisadas constantemente para asegurar que las circunstancias cambiantes no generen nuevos riesgos o se alteren las prioridades de los riesgos actuales (pocos riesgos permanecen estáticos).

Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que la gestión del riesgo mantiene su relevancia. Es decir, pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, así como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento. En consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de gestión de riesgos.

El seguimiento es una parte integral del plan de tratamiento de la gestión de riesgos; la periodicidad de la revisión de todos los componentes de la gestión de riesgos se determinará al interior de cada área o departamento, o bien por parte de los directores que se encuentran implicados en los riesgos.

Actualización del mapa de riesgos

Cuando el proceso evaluado presente cambios organizacionales (en los objetivos, alcance y/o actividades, entre otros) se deberá actualizar el mapa, teniendo como mínimo una revisión y/o actualización anual a partir de su última fecha de revisión.

Actividad 10	Comunicación y mejora	**Responsable**	Dirección general, directores de departamento, personal operativo, partes interesadas

Descripción

La comunicación y retroalimentación debe ser constante en cada fase del proceso de gestión de riesgos.

Las percepciones de los riesgos pueden variar debido a diferencias en los supuestos, conceptos, las necesidades, aspectos y preocupaciones. Los interesados normalmente actúan haciendo juicios de aceptabilidad de los riesgos basados en su percepción y experiencia.

Evaluación de la gestión de riesgos

La evaluación de la efectiva gestión del riesgo se puede evidenciar a través de:

- La disminución de la valoración de los riesgos identificados.
- El aumento del número de controles existentes.
- Los resultados de la evaluación de efectividad de los controles.
- La ejecución de los planes de tratamiento determinados.
- Los resultados asociados al desempeño de los procesos.
- El cumplimiento de los objetivos.
- Entre otros.

BORRADOR

I. SUGERENCIAS PARA PUNTOS DE CONTROL

Control	Frecuencia	Ejemplo
Durante la identifiquen riesgos	Cada que se requiera	Verificación del riesgo identificado por parte del personal pertinente
Durante la aplicación de controles	Mensual	Validar que los controles se están aplicando correctamente
Durante la toma de acciones	Semestral	Asegurarse que la acción corresponde al tratamiento indicado
Durante el monitoreo de riesgos	Anual	Asegurarse que el monitoreo de riesgos lo realiza el personal pertinente

J. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

K. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer los pasos a seguir para la identificación y trazabilidad de los productos de COHEPRO desde su recepción hasta la expedición, de forma que se pueda reconstruir documentalmente el historial del producto para comprobar las identificaciones a las que ha sido sometido y determinar no conformidades, si es el caso.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica a la recepción de productos, su identificación, su almacenamiento y su expedición.

C. DEFINICIONES

Identificación: Similitud o igualdad que existe entre dos cosas. En este caso, para la igualdad que debe existir entre las mercancías que se reciben o las mercancías que se despachan al respecto de las compras y ventas, respectivamente.

Trazabilidad: La aptitud para rastrear la historia de un producto, por medio de identificaciones registradas.

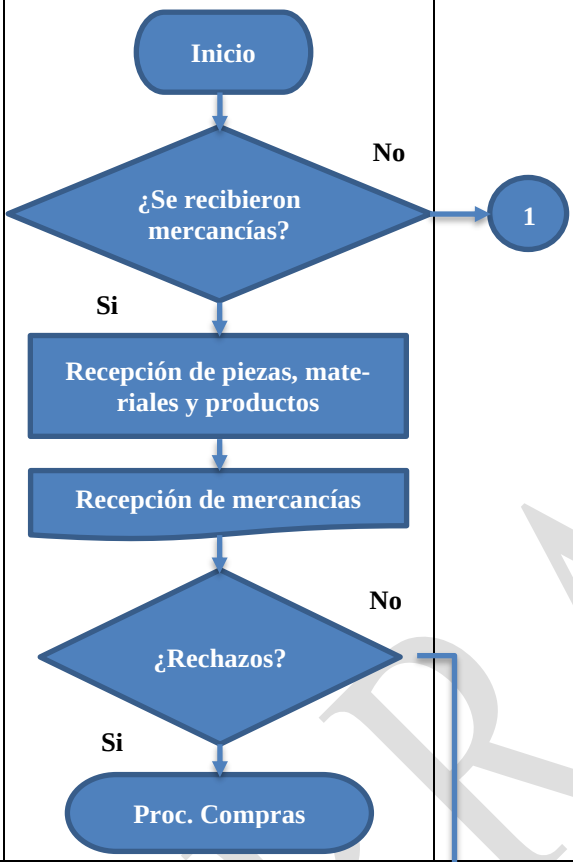
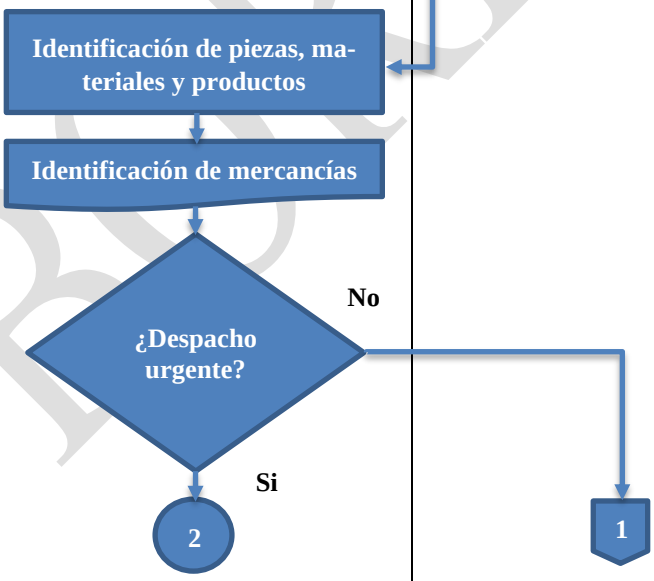
D. GESTIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO

Es responsabilidad del personal de las áreas operativas, así como del director de operaciones y el coordinador de calidad, velar por el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de este procedimiento.

Responsable	Obligación
Coordinador de calidad	Responsable de elaborar, ajustar o actualizar el procedimiento y de enseñárselo al resto de responsables implicados en este para una correcta implementación y funcionamiento.
Director de operaciones	Asegurar que lo establecido en el presente documento se implementa de manera eficaz. Se encargará de aprobar este procedimiento.
Encargado de compras	Encargado de inspeccionar e identificar las piezas, materiales y productos comprados.
Responsable de almacén	Encargado de almacenar las piezas, materiales y productos comprados.
Unidad de ventas	Encargado de verificar el estado o condición de las piezas, materiales y productos antes de expedirlos y/o durante la entrega.

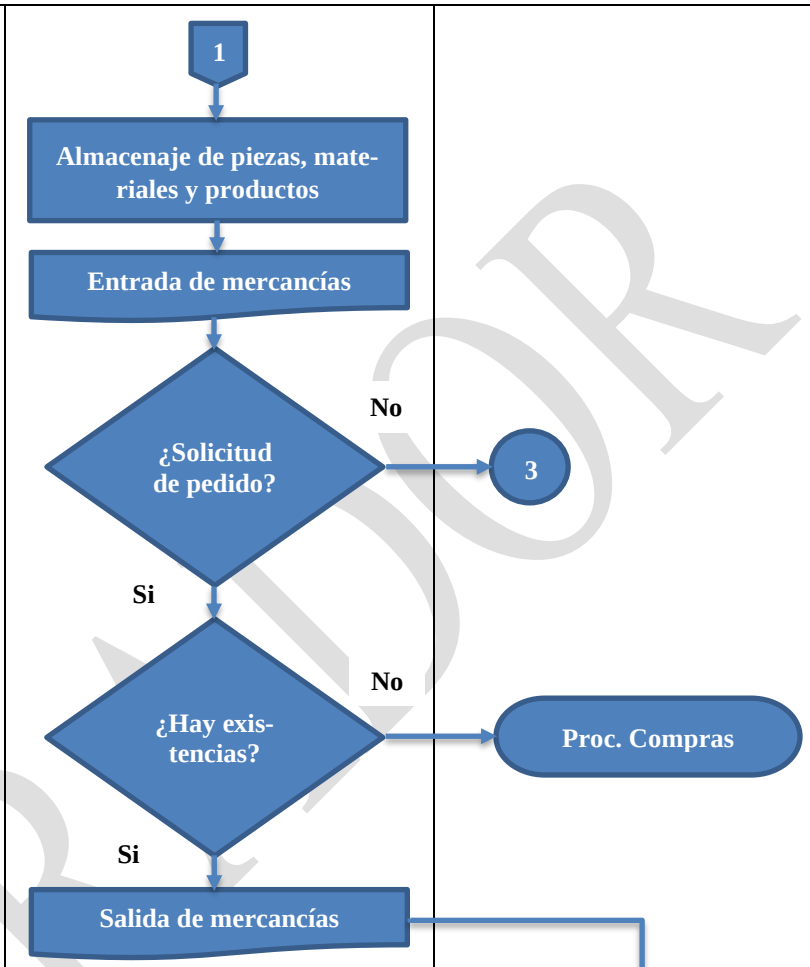
BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO

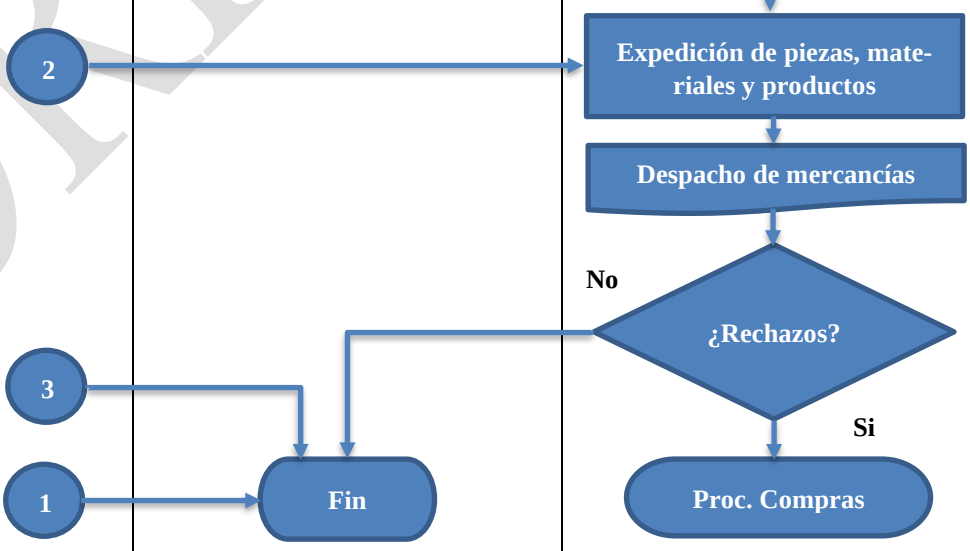
Actividad	Encargado de compras	Responsable de almacén	Unidad de ventas
No. 1			
No. 2			

BORRADOR

No. 3



No. 4



BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Recepción de piezas, materiales y productos	Responsable	Encargado de compras

Descripción

Con la entrega y recepción de productos viene un albarán de entrada que se coteja con la mercancía recibida. Este permite, al encargado de compras, inspeccionar las características, cantidades, calidad, dimensiones, etc. de las piezas, materiales y productos recibidos. Como consecuencia de esto se genera un registro de entrada, donde quedará reflejada la mercancía entrante y la rechazada, si es que la hubiese, así como las posibles incidencias.

PR-IT-031-A1.1

Identificación	Trazabilidad
Se conoce la mercancía recibida a través de la orden de compra (organización) o a través del albarán u orden de venta (proveedor).	Se conoce el proveedor a través de los pedidos realizados, los cuales toman lugar a través medios telefónicos y electrónicos. Se conoce a la persona o responsable de la recepción de las piezas, materiales y productos a través del correspondiente formato para la recepción de mercancías.

.

Actividad 2	Identificación de piezas, materiales y productos	Responsable	Encargado de compras

Descripción

Después de la recepción de productos, el encargado de compras lleva a cabo la separación e identificación. Todos las piezas, materiales y productos se reciben con su correspondiente identificación por parte del proveedor.

PR-IT-031-A2.1

Identificación	Trazabilidad
Se conoce la mercancía a través del código o identificador para cada pieza, material o producto del proveedor, sin embargo, se recomienda utilizar el formato de identificación, el cual describe o menciona: • Tipo de pieza, material o producto • Orden de compra • Cantidad • Fecha de recepción (día-mes-año) • Responsable que identifico	Se conoce a la persona o responsable que identifico las piezas, materiales y productos a través del correspondiente formato de identificación de mercancías.

.

BORRADOR

Actividad 3	Almacenaje de piezas, materiales y productos	Responsable	Responsable de almacén

Descripción

Entrada de mercancías: Luego de la identificación y en función del tipo de pieza, material o producto del que se trate, se almacenará la mercancía en la zona destinada a tal efecto en el almacén. Como consecuencia de la entrada de mercancías al almacén, se producirá el respectivo registro.

Salida de mercancías: En el almacén cada pieza, material o producto tiene su zona asignada. Con el fin de localizarla y gestionarla eficazmente, las piezas, materiales o productos con mayor rotación se colocan cerca de la salida y en una ubicación conveniente. Como consecuencia de un pedido interno (y si hay existencias), se producirá la salida de piezas, material o productos del almacén, así como su respectivo registro.

PR-IT-031-A3.1
PR-IT-031-A4.1

Identificación	Trazabilidad
Se conoce la mercancía que entrará al almacén a través del formato de identificación, sin embargo, se sugiere utilizar el formato para la entrada y salida de mercancías, el cual describe o menciona: • Nombre del proveedor • Código de la pieza, material o producto • Tipo de pieza, material o producto • Localización de la pieza, material o producto • Cantidad desagregada que entra o sale • Fecha de entrada o salida (día-mes-año) • Responsable que autoriza la entrada o salida	Se conoce a la persona o responsable del almacenaje de las piezas, materiales y productos a través del correspondiente formato para la entrada y salida de mercancías.

.

Actividad 4	Expedición de piezas, materiales y productos	Responsable	Unidad de ventas

Descripción

Como consecuencia de un pedido, se produce la salida de la mercancía del almacén o de la organización. La salida de la mercancía de la organización significa que la mercancía se recibió e identifico, pero por la naturaleza urgente del pedido por parte del cliente, esta no entro al almacén, sino que se despachó inmediatamente.

Antes de realizar un envío, la mercancía se revisa y coteja contra la orden de venta o albarán de salida. Esto permite, a la unidad de ventas, verificar tanto la cantidad como la calidad de las piezas, materiales y productos a fin de evitar reclamaciones del cliente. Como consecuencia de esto se genera un registro de salida, donde se refleja la mercancía saliente y la rechazada, si es que la hubiese, así como las posibles incidencias.

PR-IT-031-A4.1

Nota: Una vez finalizado el proceso de verificación, se procede a embalar la mercancía, si es que es necesario.

BORRADOR

Actividad 4	Expedición de piezas, materiales y productos	Responsable	Unidad de ventas

Identificación	Trazabilidad
Se conoce la mercancía que se va a expedir a través de la orden de venta o albarán de salida (organización) o a través de la orden de compra (proveedor). En caso de que la mercancía a expedir requiera de embalaje, se sugiere que este, en alguna de sus caras o superficies, describa o mencione: • Nombre del cliente • Lugar de destino • Fecha de expedición	Se conoce a la persona o responsable de la expedición de las piezas, materiales y productos a través del correspondiente formato para despachar mercancías.

.

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Este procedimiento tiene por objetivo establecer el modo para que la dirección general de COHEPRO lleve a cabo, a intervalos planificados, la revisión del sistema de calidad de la organización, con la finalidad de asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia, efectividad y alineación con la dirección estratégica.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los procesos que forman parte del sistema de calidad de la organización. Inicia con la programación y planeación de la revisión por la dirección y finaliza con la definición de los planes de acción con base en las sugerencias, decisiones y conclusiones de la revisión.

C. DEFINICIONES

Revisión: Actividad que procura la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Revisión por la dirección: Se define como una evaluación formal realizada por parte de la Alta Dirección de alguna organización que permite determinar el estado del sistema de calidad.

Alta Dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Conveniencia: Grado de alineación o coherencia del objeto de revisión con las metas y Políticas organizacionales.

Adecuación: Suficiencia de las acciones para cumplir los requisitos.

Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Efectividad: Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

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

Planes de acción: Conjunto de acciones tomadas para mejorar una situación y llevarla a un estado superior.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

La revisión por la dirección es una actividad que debe realizar la dirección general (alta dirección para el sistema de calidad) de COHEPRO, con el fin de asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de calidad de la organización. Esta actividad se realiza, como mínimo, una vez al año y/o cuando se estime conveniente de acuerdo a las necesidades de seguimiento y control que se prevean.

BORRADOR

La revisión por la dirección comprende el periodo de enero a diciembre del año inmediatamente anterior.

La programación de la revisión por la dirección está a cargo del director de administración y finanzas (representante de la dirección para el sistema de calidad). En este contexto, se recomienda que se establezca la fecha después de haberse ejecutado las auditorías internas y evaluaciones de desempeño, que constituyen un insumo de entrada fundamental para la revisión.

Con aproximadamente un mes de anticipación a la fecha de realización de la revisión por la dirección, el representante de la dirección solicitará a los responsables de los procesos que recopilen la información de entrada perteneciente a sus procesos para someterlos a la revisión. Los líderes de procesos deben asegurarse que suministran información veraz y de manera oportuna.

La información de entrada para la revisión por la dirección del sistema de calidad de la organización cubre los siguientes aspectos:

- Estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas,
- Cambios que podrían afectar el sistema de calidad, incluyendo los de las cuestiones externas e internas, las políticas, los procedimientos, la formación y desempeño del personal, entre otros,
- Satisfacción y retroalimentación de clientes y las partes interesadas, incluyendo las quejas,
- Grado de cumplimiento de los objetivos de calidad,
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicio,
- Estado de las no conformidades y sus respectivas correcciones o acciones correctivas,
- Resultado de las acciones de seguimiento y medición efectuadas por el personal correspondiente,
- Resultados de auditorías o evaluaciones de organismos externos,
- Desempeño de los proveedores externos,
- Adecuación o necesidad de recursos,
- Resultados de la gestión realizada sobre los riesgos y oportunidades identificados,
- Recomendaciones para la mejora.

La alta dirección, que asegura la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de calidad de la organización, escucha sugerencias, toma decisiones, llega a conclusiones y determina acciones para mantener y mejorar el sistema con base en la información de entrada. Para evitar reincidencias, se recomienda que se determine la cusa raíz del no cumplimiento en los casos que así lo ameriten.

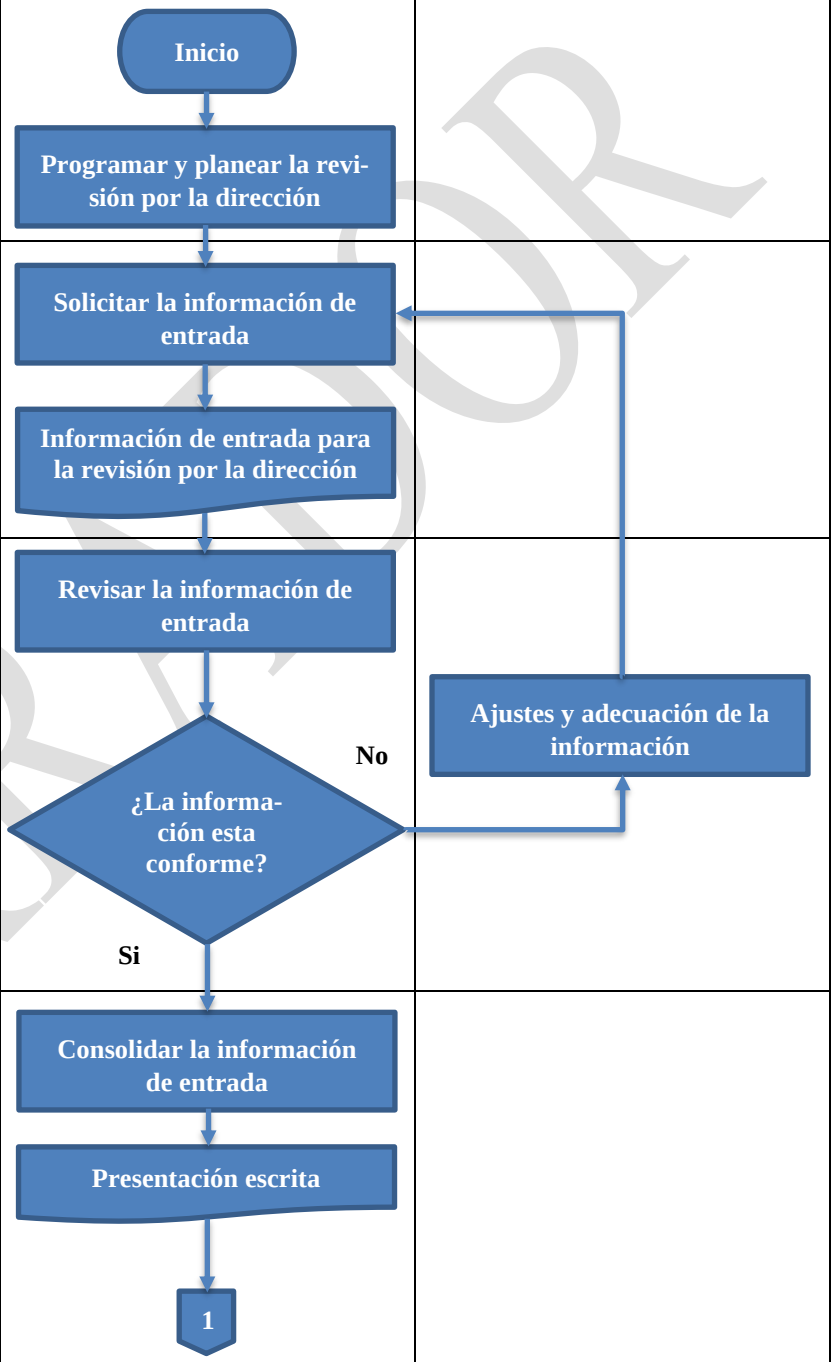
La alta dirección debe elaborar el acta de revisión por la dirección dentro de un máximo de 20 días hábiles después de realizar la revisión de la totalidad de las entradas requeridas.

La publicación del acta de revisión por la dirección se realiza 10 días hábiles después de la firma de la misma. Adicionalmente, será enviada al coordinador de calidad para su respectiva documentación.

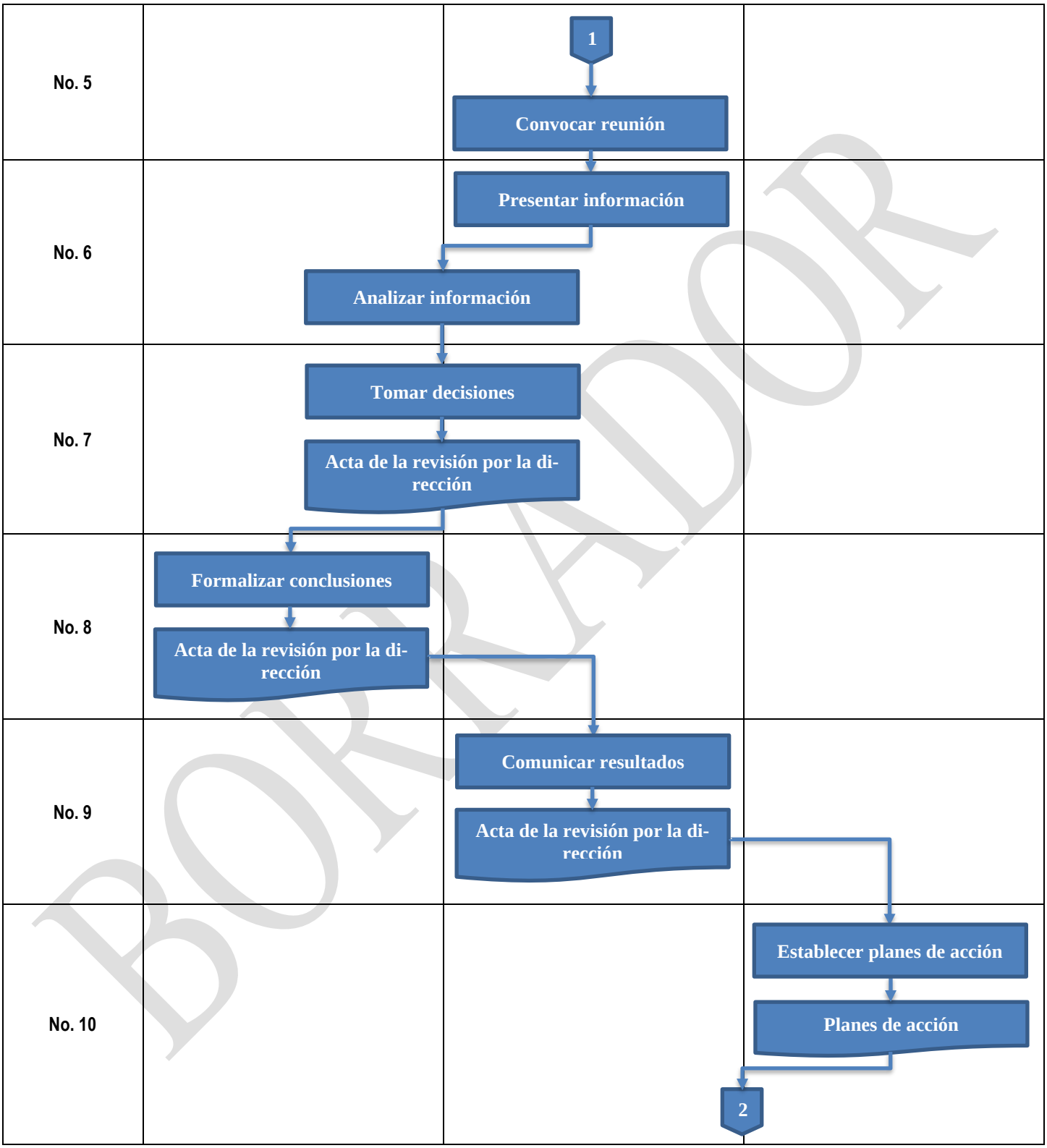
BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO

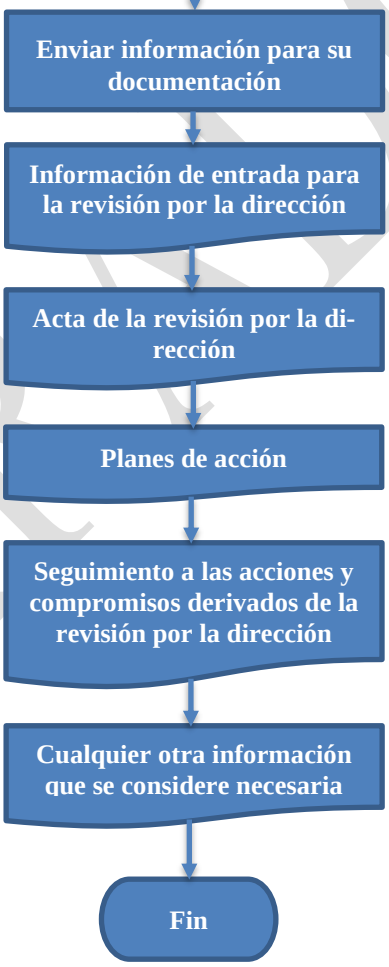
Actividad	Alta dirección	Representante de la dirección	Responsables de los procesos
No. 1			
No. 2			
No. 3			
No. 4			



BORRADOR


No. 5
1
Convocar reunión
No. 6
Presentar información
Analizar información
No. 7
Tomar decisiones
Acta de la revisión por la dirección
No. 8
Formalizar conclusiones
Acta de la revisión por la dirección
No. 9
Comunicar resultados
Acta de la revisión por la dirección
No. 10
Establecer planes de acción
Planes de acción
2

BORRADOR

No. 11			
No. 12			

BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Programar y planear la revisión por la dirección	**Responsable**	Representante de la dirección

Descripción

El representante de la dirección programa y planea la revisión por la dirección una vez al año. Cuando se presenten situaciones que puedan afectar el desempeño del sistema de calidad de la organización, se deben programar revisiones extraordinarias.

Actividad 2	Solicitar la información de entrada	**Responsable**	Representante de la dirección

Descripción

Con aproximadamente un mes de anticipación a la fecha de realización de la revisión por la dirección, el representante de la dirección solicitará a los responsables de los procesos que recopilen la información de entrada perteneciente a sus procesos para que sea sometida a la revisión. La información deberá ser presentada en el documento correspondiente.

Los líderes de procesos deben asegurarse que suministran información veraz y de manera oportuna, y que dicha información se encuentra relacionada a los siguientes aspectos:

- Estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas,
- Cambios que podrían afectar el sistema de calidad, incluyendo los de las cuestiones externas e internas, las políticas, los procedimientos, la formación y desempeño del personal, entre otros,
- Satisfacción y retroalimentación de clientes y las partes interesadas, incluyendo las quejas,
- Grado de cumplimiento de los objetivos de calidad,
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicio,
- Estado de las no conformidades y sus respectivas correcciones o acciones correctivas,
- Resultado de las acciones de seguimiento y medición efectuadas por el personal correspondiente,
- Resultados de auditorías o evaluaciones de organismos externos,
- Desempeño de los proveedores externos,
- Adecuación o necesidad de recursos,
- Resultados de la gestión realizada sobre los riesgos y oportunidades identificados,
- Recomendaciones para la mejora.

Actividad 3	Revisar la información de entrada recibida	**Responsable**	Representante de la dirección

Descripción

El representante de la dirección revisa la información de entrada recibida. Si la información se encuentra conforme, se procede a consolidar la información para realizar su entrega y presentación, de lo contrario, se realiza la retroalimentación correspondiente a los responsables de los procesos a fin de que la adecuen.

Actividad 4	Consolidar la información de entrada	**Responsable**	Representante de la dirección

Descripción

El representante de la dirección integra y consolida la información de entrada con la finalidad de que esta sea más sencilla de asimilar durante la revisión por la dirección. Para ello, el representante de la dirección puede optar por elaborar una presentación escrita (apoyándose con herramienta ofimáticas como Power Point, Word y/o Excel).

BORRADOR

Actividad 5	Convocar reunión	**Responsable**	Representante de la dirección
Descripción El representante de la dirección convoca la reunión la alta dirección para llevar a cabo el análisis de la información.			
Actividad 6	Presentar y analizar información	**Responsable**	Representante de la dirección, alta dirección
Descripción El representante de la dirección presenta la información a la alta dirección. Posteriormente, ambos analizan y procesan la información con la finalidad de tomar decisiones.			
Actividad 7	Tomar decisiones	**Responsable**	Representante de la dirección, alta dirección
Descripción Se generan las sugerencias, decisiones y conclusiones de la revisión relacionadas con: • Las oportunidades de mejora del sistema de calidad y sus procesos, • Cualquier necesidad de cambio en el sistema de calidad y sus procesos, • Las necesidades de recursos, • Cualquier implicación para la alta dirección. **PR-RD-032-A1.1**			
Actividad 8	Formalizar conclusiones	**Responsable**	Alta dirección
Descripción La alta dirección elabora el acta de la revisión por la dirección, que incluye los compromisos para mantener o mejorar el sistema de calidad, el producto y/o servicio, la apropiación de recursos para ello, entre otros.			
Actividad 9	Comunicar resultados	**Responsable**	Representante de la dirección
Descripción El representante de la dirección presenta los resultados (compromisos) de la revisión a todos los responsables de los procesos que forman parte del sistema de calidad de la organización utilizando los medios de comunicación destinados para ello.			
Actividad 10	Establecer planes de acción	**Responsable**	Responsables de los procesos
Descripción Después de que se comuniquen los resultados, los responsables de los procesos cuentan con un máximo de 20 días hábiles para establecer y presentar su plan de acción que permita mantener y/o mejorar el sistema de calidad de la organización. Nota: Los responsables de los procesos pueden tomar como base las sugerencias, decisiones y conclusiones de la revisión.			

BORRADOR

Actividad 11	Seguimiento a las acciones y compromisos	**Responsable**	Representante de la dirección, responsables de los procesos

Descripción

El representante de la dirección, con ayuda de los responsables de los procesos que establecieron los planes de acción, deben realizar y registrar el resultado de los seguimientos.

Los seguimientos se efectúan trimestralmente y se registran en el documento correspondiente. Las acciones y compromisos, con base en su estado, pueden catalogarse como:

- En Curso,
- Implementada y no finalizada,
- Implementada y finalizada,
- Pasa a la revisión de la siguiente vigencia.

Nota: Se da cierre a las acciones y compromisos cuando estas se encuentran implementadas y finalizadas.

Actividad 12	Enviar información para su documentación	**Responsable**	Representante de la dirección

Descripción

El representante de la dirección recopilar todos los registros que evidencien el cumplimiento de los requisitos de la revisión por la dirección:

- Información de entrada,
- Citaciones a reuniones,
- Acta de la revisión por la dirección,
- Planes de acción,
- Seguimiento a las acciones y compromisos,
- Cualquier otra información que se considere necesaria.

Posteriormente, procede a enviarlos al coordinador de calidad a fin de que esta se mantenga como información documentada.

PR-RD-032-A2.1

PR-RD-032-A3.1

BORRADOR

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer las actividades que conlleven a seleccionar, evaluar y reevaluar los proveedores para el suministro de productos y/o servicios, con el fin de asegurarse que estén en capacidad de suministrar los productos y servicios de acuerdo con los requisitos de COHEPRO.

B. ALCANCE

Este procedimiento comprende todas las actividades para la selección, evaluación y reevaluación de proveedores que suministren productos y/o servicios. Este procedimiento no aplica para la celebración de convenios, prestación de servicios personales, contratos de arrendamientos de bienes, obras, y comodato y consignación de mercancías.

C. DEFINICIONES

Proveedor: Es la persona natural o jurídica, que cumple con las exigencias establecidas por la organización para prestar servicios o entregar suministros.

Proveedor de productos: Persona natural o jurídica que, luego de un proceso de compra, entrega como resultado final un producto a la organización.

Proveedor de servicios: Persona natural o jurídica que, luego de un proceso de compra, entrega como resultado final un servicio a la organización.

Proveedor nuevo: Aquel proveedor al que no se ha realizado ningún pedido anteriormente.

Proveedor habitual: Aquellos proveedores con los que se tiene una relación comercial prolongada en el tiempo y se les realizan pedidos de manera habitual.

Proveedor activo: Proveedor al que el encargado de compras puede realizar pedidos.

Proveedor inactivo: Proveedor al que no se permite realizar pedidos.

Selección de Proveedores: Proceso mediante el cual se elige un proveedor, entre varias alternativas, con base a unos criterios de selección específicos.

Evaluación de Proveedores: Proceso efectuado de manera anual, mediante el cual se determina el cumplimiento de los aspectos técnicos, administrativos, de calidad, entre otros de un proveedor.

Reevaluación de Proveedores: Proceso efectuado de manera trimestral, mediante el cual se vuelve a evaluar a un proveedor con el propósito de verificar su desempeño y tomar las medidas pertinentes. Los criterios que se tienen en cuenta para la reevaluación de proveedores son los mismos que se han empleado para la evaluación.

Listado de proveedores: Listado que relaciona las personas naturales o jurídicas, que una vez hayan cumplido con todos los criterios de selección, se puede establecer una relación comercial.

BORRADOR

D. POLÍTICA

Toda información referente a los productos y/o servicios suministrados externamente se consideran de carácter confidencial y, por tanto, no puede ser divulgada, al menos que se cuente con autorización expresa por parte de los mismos.

Todos los documentos que conservaran la información deben ser identificados de manera única, pues de esta manera se evitan ambigüedades.

E. GESTIÓN DE LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES

1) Selección de proveedores

El proceso de selección de proveedores se debe entender como la etapa previa al inicio del proceso de compra, mediante la cual se logra la validación o aprobación de algunos proveedores, que tienen las competencias para satisfacer adecuadamente las necesidades de la organización y sus clientes finales.

La selección de los proveedores la realiza el encargado de compras.

2) Evaluación de proveedores

Entenderemos como proceso de evaluación de proveedores, al seguimiento del comportamiento en el tiempo de nuestros proveedores, conforme al cumplimiento de los criterios de evaluación.

La evaluación se realiza a todo proveedor que sostenga relaciones con la organización. Cabe destacar que la evaluación es diferente para los proveedores de productos y servicio (en los criterios a evaluar), y en ambos casos el proceso se realizará anualmente (de preferencia en el mes de enero). Si el proveedor no alcanza el puntaje establecido en los criterios de la evaluación, saldrá automáticamente del listado de proveedores.

La evaluación de los proveedores la realiza el encargado de compras.

Nota: Si existiese algún proveedor nuevo seleccionado que no tuvo actuación durante el periodo de evaluación, su evaluación se realizará después de que haya suministrado el producto o servicio.

3) Reevaluación de proveedores

Entenderemos como proceso de reevaluación de proveedores, al seguimiento posterior a la etapa de evaluación de proveedores, mejorando continuamente la prestación de los servicios de nuestros proveedores.

La reevaluación se realizará cada tres meses (de preferencia al final de cada trimestre), y se tendrán en cuenta los mismos criterios de evaluación. Si el proveedor no alcanza el puntaje establecido en los criterios de la reevaluación, saldrá automáticamente del listado de proveedores. La reevaluación de los proveedores la realiza el encargado de compras.

Nota: Los proveedores habituales, ya sea para productos o servicios, se someterán a una sola evaluación y, una vez realizada esta, se someterán solamente a reevaluaciones.

BORRADOR

4) Descalificación de proveedores

Un proveedor saldrá del listado de proveedores por razones de:

- Desaparición de la empresa.
- Incumplimiento de plazos de entrega de manera repetitiva.
- Incumplimiento sistemático de alguno de los requisitos indicados en el pedido.
- Incumplimiento en la calidad del producto pedido o en el servicio solicitado.
- Acumulación y/o importancia de incidencias.
- Aparición de proveedores alternativos más interesantes.
- No alcanzo el puntaje requerido durante las reevaluaciones.

5) Incumplimientos del proveedor

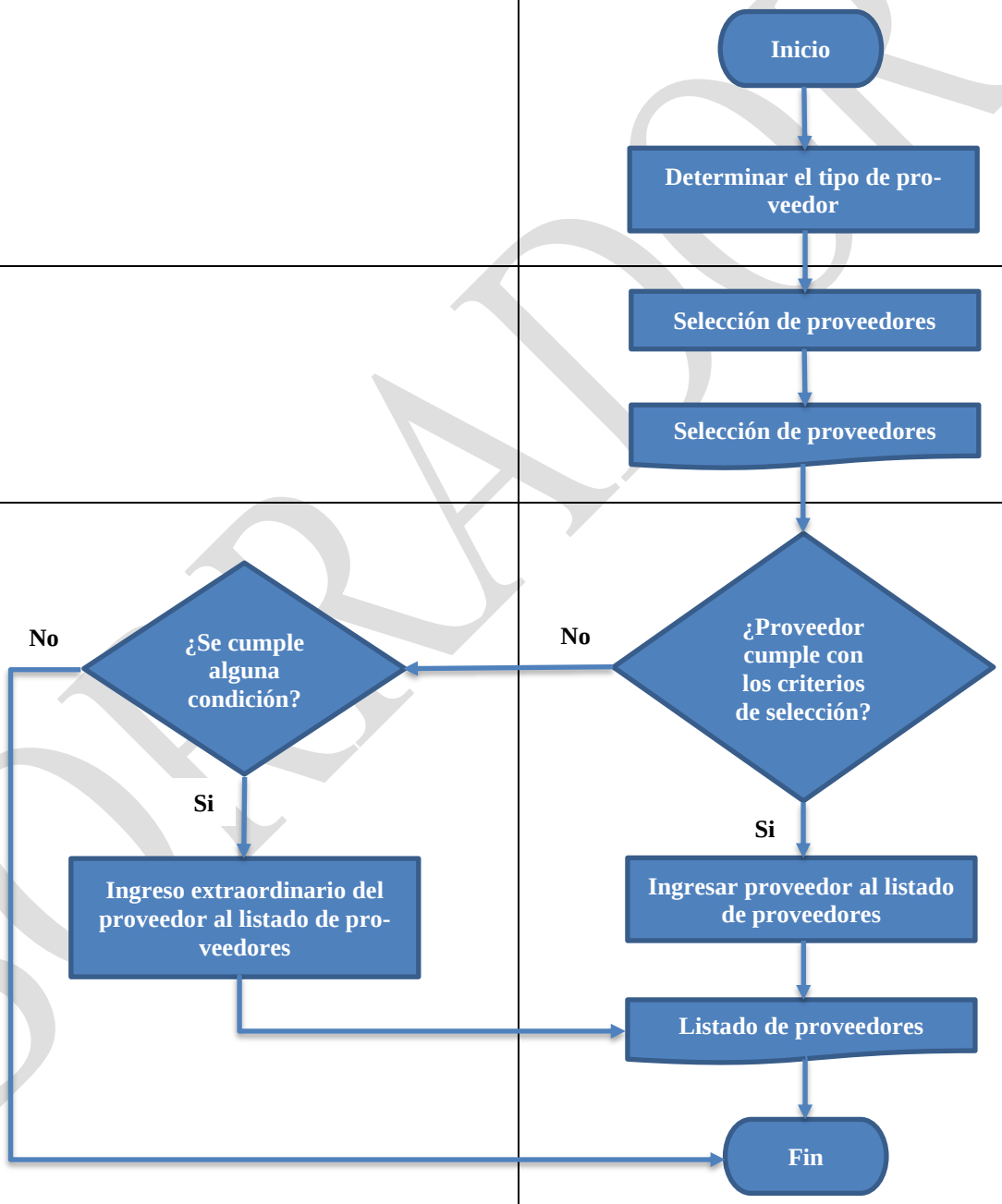
Cuando el resultado de una compra o un servicio no sea satisfactorio o se presente un incumplimiento por parte del proveedor, se generará una no conformidad que se tratará de acuerdo al procedimiento correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora.

BORRADOR

F. DIAGRAMA DE FLUJO

1) Selección de proveedores

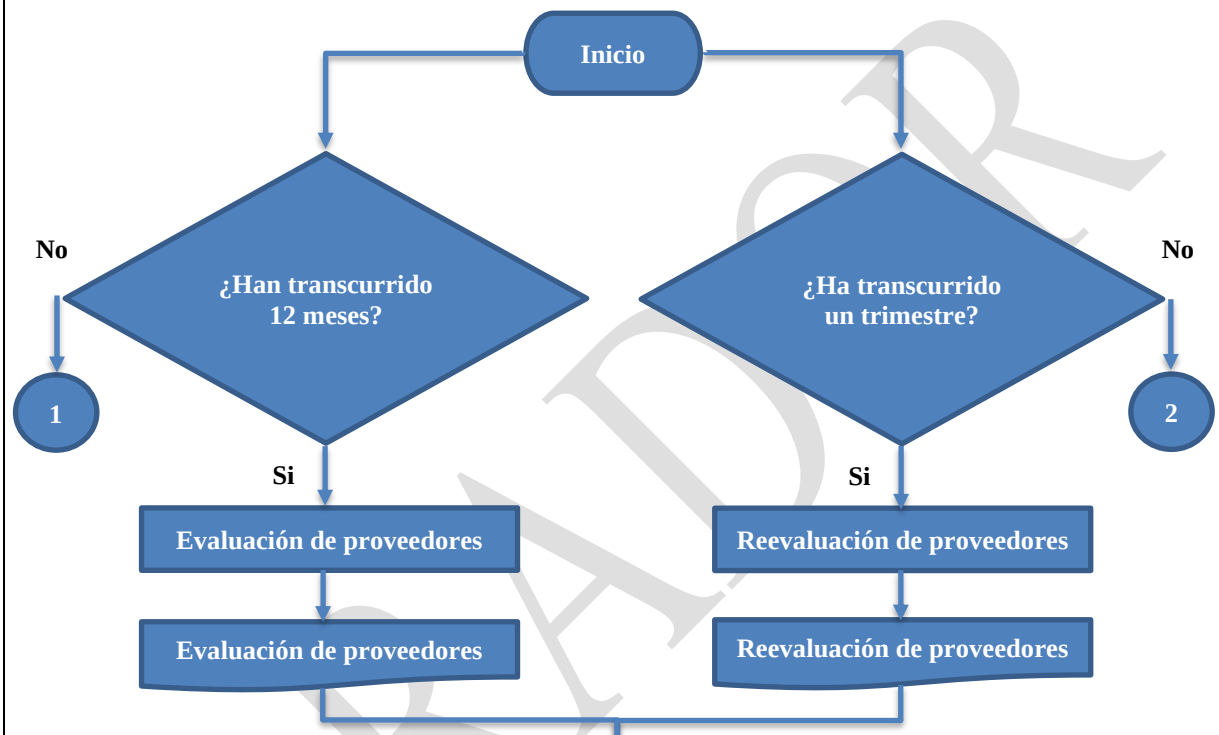
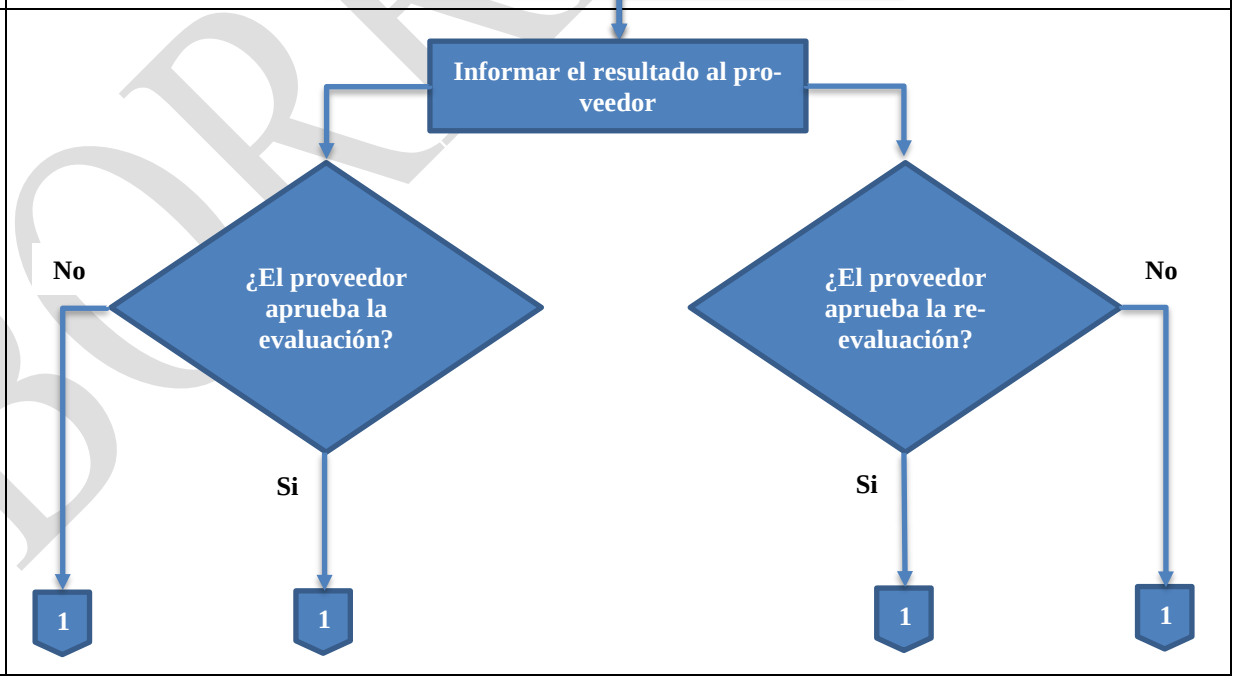
Actividad	Dirección general / Dirección de operaciones	Encargado de compras
No. 1		
No. 2		
No. 3 y 4		



BORRADOR

Procedimiento:	Selección, Evaluación y Reevaluación de Proveedores	GOP-COM-PR-SER-001

2) Evaluación y reevaluación de proveedores

Actividad	Encargado de compras
No. 1 y 2	
No. 3	

BORRADOR

No. 4	
No. 5	

BORRADOR

G. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

1) Selección de proveedores

Actividad 1	Determinar el tipo de proveedor	**Responsable**	Encargado de compras

Descripción

Una vez que se ha recibido una solicitud de compra u alguna otra solicitud que requiera una adquisición, el encargado de compras determinará el tipo de proveedor de acuerdo a la naturaleza de lo que se solicita. Para productos, un proveedor de productos; para servicios, un proveedor de servicios.

PR-SE-033-A1.1

PR-SE-033-A2.1

PR-SE-033-A3.1

Actividad 2	Selección de proveedores	**Responsable**	Encargado de compras

Descripción

Una vez que se ha determinado el tipo de proveedor, el encargado de compras procede a seleccionar a aquel que cumpla con los criterios de selección y con las especificaciones requeridas para el producto o servicio.

Se recomienda que se utilicen, como mínimo, 3 proveedores diferentes durante la actividad de selección.

Actividad 3	Ingresar proveedor al listado de proveedores	**Responsable**	Encargado de compras

Descripción

El encargado de compras ingresa al proveedor a la lista de proveedores.

Actividad 4	Ingreso extraordinario del proveedor al listado de proveedores	**Responsable**	Dirección general, dirección de operaciones

Descripción

En caso de que el proveedor no cumpla con los criterios de selección, la dirección general o la dirección de operaciones podrá intervenir para que se ingrese al proveedor a la lista de proveedores de forma extraordinaria. Para ello, se deben considerar las siguientes condiciones:

- No existe algún otro proveedor con las especificaciones requeridas para el producto o servicio
- Ninguno de los proveedores cumplió con los criterios de selección y se ha decidido a utilizar al mejor valuado
- Entre otros (requerimiento del cliente, urgencia, etc.)

BORRADOR

2) Evaluación y reevaluación de proveedores

Actividad 1	Evaluación de proveedores	**Responsable**	Encargado de compras

Descripción

La evaluación de proveedores la realiza el encargado de compras y esta se ejecuta de forma anual (de preferencia en el mes de enero). Si el proveedor no alcanza el puntaje establecido en los criterios de la evaluación, saldrá automáticamente del listado de proveedores

Nota: Si existiese algún proveedor nuevo seleccionado que no tuvo actuación durante el periodo de evaluación, su evaluación se realizará después de que haya suministrado el producto o servicio.

PR-SE-033-A4.1

PR-SE-033-A5.1

Actividad 2	Reevaluación de proveedores	**Responsable**	Encargado de compras

Descripción

La reevaluación de proveedores la realiza el encargado de compras y esta se ejecuta cada tres meses (de preferencia al final de cada trimestre). Esta tendrá los mismos criterios de evaluación, sin embargo, si el proveedor no alcanza el puntaje establecido en los criterios de la reevaluación, saldrá automáticamente del listado de proveedores.

Nota: Los proveedores habituales, ya sea para productos o servicios, se someterán a una sola evaluación y, una vez realizada esta, se someterán solamente a reevaluaciones.

Actividad 3	Informar el resultado al proveedor	**Responsable**	Encargado de compras

Descripción

El encargado de compras le informa el resultado al proveedor. Este resultado puede ser utilizado por los proveedores para que (cuando sea el caso) pongan en marcha un plan de acción para mejorar su desempeño.

Nota: Los criterios empleados para la reevaluación de proveedores son los mismos que los utilizados en la evaluación.

Actividad 4	Continuar relaciones con el proveedor	**Responsable**	Encargado de compras

Descripción

Se consideran las siguientes condiciones:

- Si la evaluación arroja un resultado mayor o igual al rango establecido de aprobación, se continúa trabajando con el proveedor seleccionado y se le informa las sugerencias pertinentes. (Proveedor activo)
- Si la reevaluación arroja un resultado mayor o igual al rango establecido de aprobación, se informa al proveedor y se continúa utilizando sus servicios y/o productos. (Proveedor activo)

BORRADOR

Actividad 5	Descalificación de proveedor	Responsable	Encargado de compras

Descripción

Se consideran las siguientes condiciones:

- Si la evaluación arroja un resultado menor al rango establecido de aprobación se toman las medidas pertinentes. (Proveedor inactivo)
- Si la reevaluación arroja un resultado menor al rango establecido de aprobación se toman las medidas pertinentes. (Proveedor inactivo)

H. CRITERIOS DE EVALUACION

1) Selección de proveedores

Para realizar la selección de proveedores se utilizan los siguientes criterios:

Antigüedad en el mercado: Este criterio califica el tiempo de permanencia del proveedor en el mercado y, de forma implícita, su experiencia y capacidad. El proveedor se adapta a los cambios y busca la mejora continua si conoce su mercado y las necesidades de sus clientes, además permanece por más tiempo en este.

Calidad: Este criterio califica si el proveedor tiene o no un sistema de calidad. Este sistema puede asegurar que las cosas funcionan bien y que la respuesta sea rápida a los problemas que surjan. Un sistema de calidad plenamente establecido, puede garantizar confianza, beneficio mutuo y eficiencia a la hora de prestar un servicio.

Ubicación: Este criterio califica si el proveedor se encuentra en la región o no. La organización debe adquirir productos y/o servicios, a veces, de carácter urgente por lo que si el proveedor se encuentra dentro de la región se podrá responder a las necesidades de los clientes de manera oportuna. Esto representa una ventaja competitiva.

Servicio postventa: Este criterio califica el servicio postventa, la asesoría, el soporte técnico y la garantía que ofrece el proveedor a la hora de suministrar un producto o un servicio. Estos son servicios complementarios que agregan valor al producto o al servicio adquirido.

2) Evaluación y reevaluación de proveedores

Se consideran criterios de evaluación diferenciados para proveedores de productos y proveedores de servicios.

Proveedores de productos

Los criterios para la evaluación de proveedores de productos consideran la calidad del producto, cumplimiento del plazo de entrega, cumplimiento de las cantidades comprometidas, aspectos administrativos, económicos y estratégicos, y la respuesta a las peticiones.

Proveedores de servicios

Los criterios para la evaluación de proveedores de servicios dependerán de los servicios mismos a contratar. Se pueden distinguir: Servicios de ingeniería, que se refieren a la ejecución de actividades técnicas, y; asesorías, consultorías y otros servicios, los cuales se desarrollan dentro de las instalaciones de la organización cuyo resultado se expresa en soporte tecnológico, soporte contable, soporte legal y jurídico, y capacitaciones para la adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias.

BORRADOR

Los criterios de evaluación para los servicios de ingeniería y para las asesorías, consultorías y otros servicios son: calidad del servicio, plazos y aspectos administrativos y económicos.

I. SISTEMAS DE MEDICION

1) Selección de proveedores

La selección de proveedores emplea la siguiente relación de criterios con sus respectivas ponderaciones:

No.	Criterios	Ponderado (%)
1	Antigüedad del mercado	25%
2	Calidad	25%
3	Ubicación	25%
4	Servicio postventa	25%
	Total	**100%**

La evaluación de estos criterios se hace de acuerdo a otros parámetros y su respectiva escala de puntaje, la cual se muestra a continuación:

CRITERIO ANTIGÜEDAD EN EL MERCADO				PONDERADO 25%	
RANGO	PUNTAJE	SUBCRITERIOS (PROVEEDOR)			
		Local	Nacional	Internacional	TOTAL
Entre 0 a 2 años en el mercado	1				
Entre 2 a 5 años en el mercado	2				
Entre 5 a 8 años en el mercado	3				
Entre 8 a 10 años en el mercado	4				
De 10 años en adelante	5				
				SUMATORIA	
				PROMEDIO (Sumatoria / 3)	
				CALIFICACIÓN (Promedio x 0.25)	

DRADOR

CRITERIO CALIDAD		PONDERADO 25%	
RANGO	PUNTAJE	SUBCRITERIOS (PROVEEDOR)	
		Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	TOTAL
No cuenta con SGC	1		
Diseñando SGC	2		
Implementando SGC	3		
SGC implantando y controlado	4		
Cuenta con certificación ISO	5		
		SUMATORIA	
		CALIFICACIÓN (Sumatoria x 0.25)	

CRITERIO UBICACIÓN		PONDERADO 25%	
RANGO	PUNTAJE	SUBCRITERIOS (PROVEEDOR)	
		Ubicación	TOTAL
Internacional	1.25		
Regional	2.50		
Nacional	3.75		
Local	5.00		
		SUMATORIA	
		CALIFICACIÓN (Sumatoria x 0.25)	

CRITERIO SERVICIO POSTVENTA		PONDERADO 25%			
RANGO	PUNTAJE	SUBCRITERIOS (PROVEEDOR)			
		Servicio postventa	Asesoría	Soporte técnico	Garantía	TOTAL
No	1					
Si	5					
				SUMATORIA		
				PROMEDIO (Sumatoria / 4)		
				CALIFICACIÓN (Promedio x 0.25)		

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

CALIFICACIÓN (Sumatoria de criterios)	Criterio 1		Criterio 2		Criterio 3		Criterio 4		TOTAL
		+		+		+		=	

Una vez calculada la puntuación de cada criterio, se procede a realizar el cálculo total. Este último se obtiene de la sumatoria de los puntajes totales de cada criterio. Solo se aceptarán a aquellos proveedores que en la evaluación de selección hayan obtenido un puntaje igual o superior a tres (3), o que no siendo así, la dirección general o la dirección de operaciones lo considere.

2) Evaluación y reevaluación de proveedores

Proveedores de productos

La evaluación y reevaluación de proveedores de productos emplea la siguiente relación de criterios con sus respectivas ponderaciones:

Criterio	Descripción	Ponderado (%)
Calidad	Aceptación o rechazo del producto	30%
Cumplimiento de plazo	Desfase en días de la fecha de entrega real vs. la fecha de entrega programada y acordada con el proveedor	20%
Cumplimiento de cantidad	Cantidad de producto entregado en la fecha solicitada vs. cantidad solicitada para dicha fecha	20%
Respuesta a la petición	Atención y respuesta adecuados	10%
Aspectos administrativos	Conducta y comportamiento adecuado	10%
Aspectos económicos	Valor del producto, descuentos o promociones y facilidades de pago	5%
Aspectos estratégicos	Envíos oportunos y embalaje apropiado	5%
	TOTAL	**100%**

Para realizar la evaluación de cada criterio, se consideran los siguientes parámetros:

PARÁMETRO	CALIDAD	PONDERADO	30%	
DESCRIPCIÓN			PUNTAJE	
Cumple (los productos son aceptados y recepcionados)			100	○
No cumple (los productos son rechazados y devueltos)			0	○
		CALIFICACIÓN (Puntaje x 0.30)		

BORRADOR

PARÁMETRO	CUMPLIMIENTO DE PLAZO	PONDERADO	20%	
DESCRIPCIÓN			PUNTAJE	
No existe desfase; el producto se entrega en la fecha programada y acordada			100	○
Desfase de 1 a 2 días al respecto de la fecha programada y acordada			80	○
Desfase de 3 a 5 días al respecto de la fecha programada y acordada			60	○
Desfase de 6 a 10 días al respecto de la fecha programada y acordada			40	○
Desfase de 11 a 15 días al respecto de la fecha programada y acordada			20	○
Desfase mayor 15 días al respecto de la fecha programada y acordada			0	○
		CALIFICACIÓN (Puntaje x 0.20)		

PARÁMETRO	CUMPLIMIENTO DE CANTIDAD	PONDERADO	20%	
DESCRIPCIÓN			PUNTAJE	
Se entrega el 100% de los productos solicitados			100	○
Se entrega una cantidad mayor o igual al 80% de los productos solicitados			80	○
Se entrega una cantidad mayor o igual al 50% de los productos solicitados			50	○
Se entrega una cantidad menor al 50% de los productos solicitados			0	○
		CALIFICACIÓN (Puntaje x 0.20)		

PARÁMETRO	RESPUESTA A LA PETICIÓN	PONDERADO	10%	
DESCRIPCIÓN			PUNTAJE	
Se brinda atención adecuada y se cotiza de forma oportuna			100	○
No se brinda atención adecuada y no sé cotiza en tiempo y forma			0	○
		CALIFICACIÓN (Puntaje x 0.10)		

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

PARÁMETRO	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	PONDERADO	10%	
DESCRIPCIÓN (CONDUCA Y COMPORTAMIENTO)			PUNTAJE	
Muestra una conducta y comportamiento intachable			100	○
Muestra una conducta y comportamiento adecuado			80	○
Muestra una conducta y comportamiento usualmente correcto, aunque algo irregular			50	○
No muestra una conducta y comportamiento satisfactorio			0	○
		CALIFICACIÓN (Puntaje x 0.10)		

PARÁMETRO	ASPECTOS ECONÓMICOS	PONDERADO	5%	
DESCRIPCIÓN (VALOR DEL PRODUCTO)			PUNTAJE	
Cuenta con el producto a un precio económico			100	○
Sugiere productos alternativos para el ahorro en costos			80	○
Sostiene los precios pactados del producto			60	○
Cuenta con el producto a un precio promedio			40	○
Cuenta con el producto a un precio elevado			20	○
DESCRIPCIÓN (FACILIDADES DE PAGO)			PUNTAJE	
Se concede 90 o más días de crédito			100	○
Se concede 60 días de crédito			80	○
Se concede 30 días de crédito			60	○
Se concede 15 días de crédito			40	○
Se requiere pago de contado			20	○
DESCRIPCIÓN (PROMOCIONES Y DESCUENTOS)			PUNTAJE	
Se ofrecen promociones y descuentos			100	○
No se ofrecen promociones y descuentos			0	○
		CALIFICACIÓN ((Puntaje / 3) x 0.05)		

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

PARÁMETRO	ASPECTOS ESTRATÉGICOS	PONDERADO	5%	
DESCRIPCIÓN (ENVÍOS)			PUNTAJE	
Se realizan los envíos de los productos de forma oportuna			100	○
Se realizan los envíos de los productos de manera ágil			80	○
Se realizan los envíos de los productos a su conveniencia			50	○
DESCRIPCIÓN (EMBALAJE)			PUNTAJE	
Se utiliza el embalaje adecuado para las características de producto solicitado			100	○
Se utiliza un embalaje no apropiado para las características de producto solicitado			0	○
		CALIFICACIÓN ((Puntaje / 2) x 0.05)		

No. de Criterio	#1		#2		#3		#4		#5		#6		#7		Total
Sumatoria de criterios		+		+		+		+		+		+		=	

Una vez calculada la calificación de cada criterio, se procede a realizar el cálculo total. Este último se obtiene de la sumatoria de los puntajes totales de cada criterio. Con este total, se pasa a la escala de calificación, la cual verifica sobre un puntaje de 0 a 100, para determinar la clasificación del proveedor.

Calificación	Condición	Plan de acción
100 – 90	Supera expectativas	Se aconseja mantener como proveedor
89 – 80	Confiable	Se mantiene en la lista de proveedores
79 – 60	Aceptable	Se condiciona su permanencia en la lista de proveedores; a la espera de mejora en su desempeño en un periodo no mayor a 3 meses (antes de la próxima reevaluación)
59 – 0	Descalificado	Se aconseja no mantener como proveedor; se da de baja de la lista de proveedores ya que no cumple con los requerimientos de la organización. No se excluye la posibilidad de utilizar sus productos posteriormente

BORRADOR

Proveedores de servicios

La evaluación y reevaluación de proveedores de servicios emplea la siguiente relación de criterios con sus respectivas ponderaciones:

Criterio	Descripción	Ponderado (%)
Calidad	Servicio realizado, normatividad, infraestructura (equipos, herramientas, materiales, entre otros), iniciativa y cooperación, e idoneidad del personal	40%
Cumplimiento de plazo	Cumplimiento y programación de trabajo	30%
Aspectos administrativos	Cumplimiento al respecto de la entrega de documentos y conducta y comportamiento adecuado	15%
Aspectos económicos	Descuentos o promociones y facilidades de pago	15%
	TOTAL	

PARÁMETRO	CALIDAD	PONDERADO	40%	
DESCRIPCIÓN (SERVICIO RELIZADO)			**PUNTAJE**	
Cumple cabalmente con los niveles de calidad solicitados (cumple satisfactoriamente con lo solicitado)			**100**	○
Cumple razonablemente con los niveles de calidad solicitados (existen falencias de fácil corrección)			**80**	○
Cumple en los niveles mínimos de la calidad solicitada (suficiencia, aunque se requieren de correcciones)			**50**	○
La calidad del trabajo es deficiente y no se logra cumplir con la calidad mínima solicitada			**0**	○
DESCRIPCIÓN (NORMATIVIDAD)			**PUNTAJE**	
Cumple cabalmente las normas y reglamentos internos durante la ejecución de sus actividades			**100**	○
No cumple o cumple irregularmente con las normas y reglamentos durante el desarrollo de sus actividades			**0**	○
DESCRIPCIÓN (INFRAESTRUCTURA)			**PUNTAJE**	
Se emplean equipos, herramientas, materiales, entre otros, óptimos.			**100**	○
Se emplean equipos, herramientas, materiales, entre otros, buenos y apropiados.			**80**	○
Se emplean equipos, herramientas, materiales, entre otros, suficientes.			**50**	○
Se emplean equipos, herramientas, materiales, entre otros, deficientes o no adecuados.			**0**	○

ESTE DOCOUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

DESCRIPCIÓN (INICIATIVA Y COOPERACIÓN)	PUNTAJE	
La(s) persona(s) que provee(n) el servicio demuestra, sistemática y evidentemente, iniciativa y cooperación	100	○
La(s) persona(s) que provee(n) el servicio demuestra, usualmente, iniciativa y cooperación	80	○
La(s) persona(s) que provee(n) el servicio demuestra, poca iniciativa, aunque suficiente cooperación	50	○
La(s) persona(s) que provee(n) el servicio demuestra, poca o ninguna iniciativa y poca cooperación	0	○
DESCRIPCIÓN (IDONEIDAD)	**PUNTAJE**	
La(s) persona(s) que provee(n) el servicio está(n) altamente calificada(s)	100	○
La(s) persona(s) que provee(n) el servicio cuenta(n) con experiencia e instrucción intermedio	80	○
La(s) persona(s) que provee(n) el servicio cuenta(n) con experiencia e instrucción básico	50	○
La(s) persona(s) que provee(n) el servicio no cuenta(n) con la debida calificación	0	○
CALIFICACIÓN ((Puntaje / 5) x 0.40)		

PARÁMETRO	CUMPLIMIENTO DE PLAZO	PONDERADO	30%	
DESCRIPCIÓN (PLAZO)			**PUNTAJE**	
Se cumple plenamente con los plazos de entrega			100	○
Se cumple usualmente con los plazos de entrega			80	○
Se cumple regularmente con los plazos de entrega, aunque se presentan retrasos que se deben compensar			50	○
No cumple con los plazos de entrega o cumple de forma irregular; requiere control intenso y permanente			0	○
DESCRIPCIÓN (PROGRAMACIÓN DE TRABAJO)			**PUNTAJE**	
Programación óptima de las actividades a realizar y uso eficiente y eficaz de los recursos			100	○
Programación adecuada de las actividades a realizar y buen uso de los recursos			80	○
Programación regular de las actividades a realizar; existe posibilidad de mejora en el uso de los recursos			50	○
No existe programación o la programación es precaria de modo que la mayoría de las actividades se hacen de manera improvisada y, por tanto, se generan demoras			0	○
CALIFICACIÓN ((Puntaje / 2) x 0.30)				

PARÁMETRO	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	PONDERADO	15%	
DESCRIPCIÓN (CUMPLIMIENTO ADMINISTRATIVO)			PUNTAJE	
Cumple en forma estricta y oportuna con la entrega de la información documentada			100	○
Cumple razonablemente con la entrega de la información documentada; los fallos se corrigen			80	○
Cumple suficientemente con la entrega de la información documentada; los fallos a corregir se indican			50	○
No cumple o cumple en forma irregular con la entrega de la información documentada			0	○
DESCRIPCIÓN (CONDUCA Y COMPORTAMIENTO)			PUNTAJE	
Muestra una conducta y comportamiento intachable			100	○
Muestra una conducta y comportamiento adecuado. Se cometen faltas menores			80	○
Muestra una conducta y comportamiento usualmente correcto, aunque algo irregular. Se señalan sus faltas			50	○
No muestra una conducta y comportamiento satisfactorio. No se puede confiar en su actuar			0	○
		CALIFICACIÓN ((Puntaje / 2) x 0.15)		

PARÁMETRO	ASPECTOS ECONÓMICOS	PONDERADO	15%	
DESCRIPCIÓN (VALOR DEL SERVICIO)			PUNTAJE	
Cuenta con el servicio a un precio económico			100	○
Sugiere servicios alternativos para el ahorro en costos			80	○
Sostiene los precios pactados del servicio			60	○
Cuenta con el servicio a un precio promedio			40	○
Cuenta con el servicio a un precio elevado			20	○

DRAFT

DESCRIPCIÓN (FACILIDADES DE PAGO)	PUNTAJE	
Se concede 90 o más días de crédito	100	○
Se concede 60 días de crédito	80	○
Se concede 30 días de crédito	60	○
Se concede 15 días de crédito	40	○
Se requiere pago de contado	20	○
DESCRIPCIÓN (PROMOCIONES Y DESCUENTOS)	**PUNTAJE**	
Se ofrecen promociones y descuentos	100	○
No se ofrecen promociones y descuentos	0	○
CALIFICACIÓN ((Puntaje / 3) x 0.15)		

No. de Criterio	#1		#2		#3		#4		Total
Sumatoria de criterios		+		+		+		=	

Una vez calculada la calificación de cada criterio, se procede a realizar el cálculo total. Este último se obtiene de la sumatoria de los puntajes totales de cada criterio. Con este total, se pasa a la escala de calificación, la cual verifica sobre un puntaje de 0 a 100, para determinar la clasificación del proveedor.

Calificación	Condición	Plan de acción
100 – 90	Supera expectativas	Se aconseja mantener como proveedor
89 – 80	Confiable	Se mantiene en la lista de proveedores
79 – 60	Aceptable	Se condiciona su permanencia en la lista de proveedores; a la espera de mejora en su desempeño en un periodo no mayor a 3 meses (antes de la próxima reevaluación)
59 – 0	Descalificado	Se aconseja no mantener como proveedor; se da de baja de la lista de proveedores ya que no cumple con los requerimientos de la organización. No se excluye la posibilidad de utilizar sus servicios posteriormente

BORRADOR

J. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

K. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Promover y establecer los lineamientos para la toma de conciencia del personal en cada uno de los aspectos que conforman al sistema de calidad de COHEPRO.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo el personal de la organización que realiza actividades o servicios que causen algún impacto al sistema de calidad.

C. DEFINICIONES

Toma de conciencia / concientización: Es asegurarse de que el personal está consciente de la pertinencia e importancia de cómo contribuyen sus actividades al logro de los objetivos de calidad de la organización.

D. GESTIÓN PARA LA TOMA DE CONCIENCIA

El coordinador de calidad es el responsable de planificar, programar y seleccionar las acciones para la toma de conciencia al respecto del sistema de calidad.

El coordinador de calidad es responsable de ejecutar las acciones para la concientización del personal de la organización.

La dirección de administración y finanzas debe proveer los recursos necesarios para la formación de la toma de conciencia.

E. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

1) Tablero de avisos y boletín

El coordinador de calidad coloca notas sobre temas de calidad en el boletín de la empresa y el tablero de avisos. Toda persona que desee contribuir, deberá ponerse en contacto con el coordinador de calidad. Ejemplos de temas que podrían ser relevantes:

- Los nuevos problemas que se han encontrado.
- Nuevas soluciones a problemas existentes.
- Comentarios de los clientes.
- Ideas para la mejora.

Cabe destacar que el tablero de avisos es exclusivo para las noticias que se relacionan con la calidad. Ninguna otra persona, además del coordinador de calidad podrá quitar o colocar avisos.

Todos los avisos exhiben una fecha de colocación y se retiran tan pronto como su utilidad concluye.

BORRADOR

2) Actividades departamentales

El coordinador de calidad tiene la posibilidad de promover la toma de conciencia al respecto del sistema de calidad través de diferentes mecanismos, por ejemplo:

- Pláticas informales o charlas formales con los miembros de los equipos de trabajo.
- Actividades entre los miembros de los equipos de trabajo.
- Ejercicios individuales con las personas.
- Presentaciones por parte del personal.
- Entre otros.

Es importante que los mecanismos desarrollen o aborden los siguientes puntos:

- La importancia de alcanzar la satisfacción del cliente.
- Informes de no conformidades.
- Mantenimiento de registros.
- Seguir los procedimientos.
- Informe de problemas con los procedimientos existentes.
- Posibilidades de mejora.
- Información que se recibe en los reclamos y quejas.
- Entre otros.

3) Entrevistas con el personal

Las acciones para fomentar la concientización también deben incluir entrevistas con los miembros de los equipos de trabajo. Para ello, el coordinador de calidad, apoyándose con el cuestionario o instrumento pertinente, debe realizar preguntas encaminadas a clarificar la conciencia sobre la importancia de la calidad y el logro de los objetivos.

4) Inclusión de necesidades al plan de formación y capacitación

Las entrevistas con el personal permiten identificar necesidades de formación y capacitación al respecto de la calidad o el sistema de calidad. Si esto sucede, el coordinador de calidad podrá solicitar a la dirección de administración y finanzas que las necesidades identificadas se incluyan en el plan de formación y capacitación a fin de que se ofrezcan jornadas de concientización.

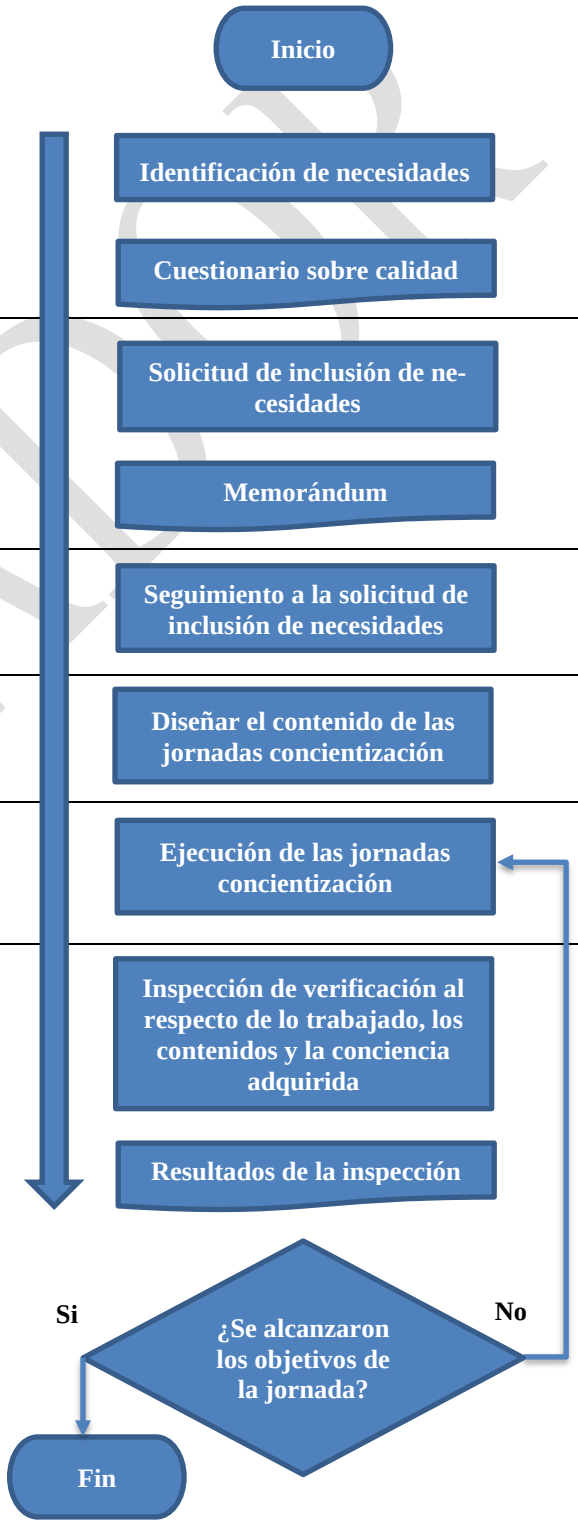
El coordinador de calidad será el encargado de llevar a cabo las jornadas de toma de conciencia. La comunicación de dichas jornadas se realizará a través de los medios destinados para tal fin.

El coordinador de calidad realizará una inspección, una vez concluida la jornada de concientización, que permita verificar y dar seguimiento a la aplicación práctica de los contenidos y la conciencia adquirida, frente a los temas abordados en dicha jornada. Los resultados de la inspección permitirán realizar el ajuste al contenido y metodología de las jornadas de concientización en caso de que se requiera una nueva aplicación, a fin de obtener mejores resultados.

BORRADOR

F. DIAGRAMA DE FLUJO

Actividad	Descripción	Diagrama de flujo
No. 1	El coordinador de calidad identifica las necesidades de formación y capacitación al respecto de la calidad o el sistema de calidad a través de las entrevistas que realizo con el personal de la organización. **PR-TC-034-A1.1**	
No. 2	El coordinador de calidad solicita a la dirección de administración y finanzas la inclusión de las necesidades de formación y capacitación al respecto de la calidad al plan de formación y capacitación.	
No. 3	El coordinador deberá velar por que las necesidades identificadas se incluyan en el plan de formación y capacitación.	
No. 4	El coordinador de calidad procederá a diseñar el contenido de la jornada de concientización con base en las necesidades identificadas.	
No. 5	El coordinador de calidad llevará a cabo la ejecución de las jornadas de toma de conciencia.	
No. 6	Una vez concluida la jornada de toma de conciencia, el coordinador de calidad realizará la inspección para verificar lo trabajado, los contenidos y la conciencia adquirida. Los resultados de la inspección permitirán realizar el ajuste de contenidos a las jornadas de concientización.	



BORRADOR

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

El presente procedimiento define el modo para llevar a cabo con eficacia las auditorías internas, cuyo propósito es la de verificar si los diversos elementos del sistema de calidad de COHEPRO cumplen con las disposiciones preestablecidas por la norma ISO 9001, y aquellas requeridas por la misma organización.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las áreas involucradas (recursos, actividades, funciones, procedimientos, entre otros) que constituyen el sistema de calidad de la organización. Inicia con la planificación y diseño de las auditorías internas y termina con su ejecución e información de resultados.

C. DEFINICIONES

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin determinar la extensión en que se cumplen las disposiciones preestablecidas, y si estas disposiciones se aplican en forma efectiva y son aptas para alcanzar los objetivos.

Auditoría interna: Auditorías llevadas a cabo por la organización a intervalos planificados para determinar si el sistema de calidad, por un lado, es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma y con los requisitos del sistema establecidos por la organización; y, por otro lado, si el sistema de calidad se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Programa de Auditoría: Conjunto de una o más auditorías planificadas en un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Plan de Auditoría: Descripción de las actividades y de los detalles acordados para la auditoría.

Alcance de la Auditoría: El alcance describe la extensión y límites de la auditoría en términos de localización física, unidades organizacionales, actividades y procesos por auditar, y el periodo de tiempo cubierto por la auditoría.

Criterios de Auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos, requisitos del sistema de calidad, normas, entre otros, utilizados como referencia frente a la cual se compara la evidencia de la auditoría.

Evidencia de la Auditoría: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información (obtenida a través de la observación, la medición, el ensayo u otros medios) pertinente y verificable para los criterios de auditoría. La evidencia de la auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa.

Hallazgos de la Auditoría: Resultado de la evaluación de las evidencias recopiladas durante la auditoría con respecto a los criterios de auditoría. Los hallazgos de la auditoría pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría, u oportunidades de mejora.

Conclusiones de la Auditoría: Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los hallazgos de la auditoría.

BORRADOR

Equipo Auditor: Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría. Conformado por el Auditor Líder, el Auditor y el Auditor en Formación. Los observadores pueden acompañar al equipo auditor, pero no actúan como parte del mismo.

Auditor Líder: Persona que coordina y direcciona el desarrollo de la auditoría y que cumple con el perfil establecido.

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

Auditor en Formación: Persona que se encuentra en la fase de formación como Auditor y acompaña al Auditor Líder o al Auditor en las auditorías como parte de su formación.

Auditado: Una organización, departamento, proceso, actividad o persona que es sometida a auditoria.

No Conformidad: Falta de cumplimiento de los requisitos fijados por el sistema de calidad de la organización.

Plan de acción: Conjunto de acciones que permiten mejorar una situación y llevarla a un estado superior.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

El coordinador de calidad es responsable de la elaboración y comunicación del programa de auditoría.

Teniendo en cuenta los resultados de las auditorias anteriores, las auditorias se programan, preferiblemente, empezando por los procesos cuyos resultados sean deficientes o en los que hayan presentado el mayor número de no conformidades; o bien, empezando por aquellas en donde tuvo lugar un cambio en el proceso.

La dirección general tiene el deber de aprobar el programa y plan de auditoría.

La viabilidad de la auditoría debe determinarse teniendo en consideración la disponibilidad de la información, de los recursos, y el personal.

Si la auditoría se considera viable, el coordinador de calidad (auditor líder) se encarga de seleccionar al equipo auditor, asegurando que cuenten con la competencia necesaria.

Antes de las actividades de la auditoría, la documentación del auditado debe ser revisada. Si la documentación es inadecuada, el coordinador de calidad decide si se continúa o se suspende la auditoría hasta que los problemas de la documentación se resuelvan.

El auditor líder es responsable de preparar el plan de auditoría y coordinar todas las actividades del equipo auditor. En este contexto, se debe asignar a cada miembro del equipo las responsabilidades para auditar procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicas.

Se debe cuidar que los auditores no auditen su propio trabajo, cumpliendo así el principio de independencia.

BORRADOR

El equipo auditor debe ejecutar y registrar todas las actividades de la auditoría interna.

El auditor líder tiene la responsabilidad de intervenir en la resolución de situaciones que se presenten durante la auditoria.

El auditor líder debe entregar los resultados de la auditoria a la dirección general, y elaborar y entregar el respectivo informe consolidado a todas las partes interesadas.

Posterior a la entrega de los resultados y del informe consolidado, el coordinador de calidad atenderá, juntos con los responsables o auditados, los hallazgos de la auditoría con el fin de establecer acciones (sean estas correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora).

Todo el personal involucrado en el sistema de calidad de la organización debe asistir a las reuniones y entrevistas programadas, suministrar la información requerida, revisar los hallazgos y gestionar la implementación de las acciones derivadas de los hallazgos.

El coordinador de calidad deberá verificar la implementación de las acciones derivadas de los hallazgos y su eficacia; esta verificación puede ser parte de una auditoría posterior.

Es responsabilidad del coordinador de calidad el mantener actualizados los expedientes de los auditores.

Se pueden realizar auditorías adicionales a las programadas por solicitud de la dirección general.

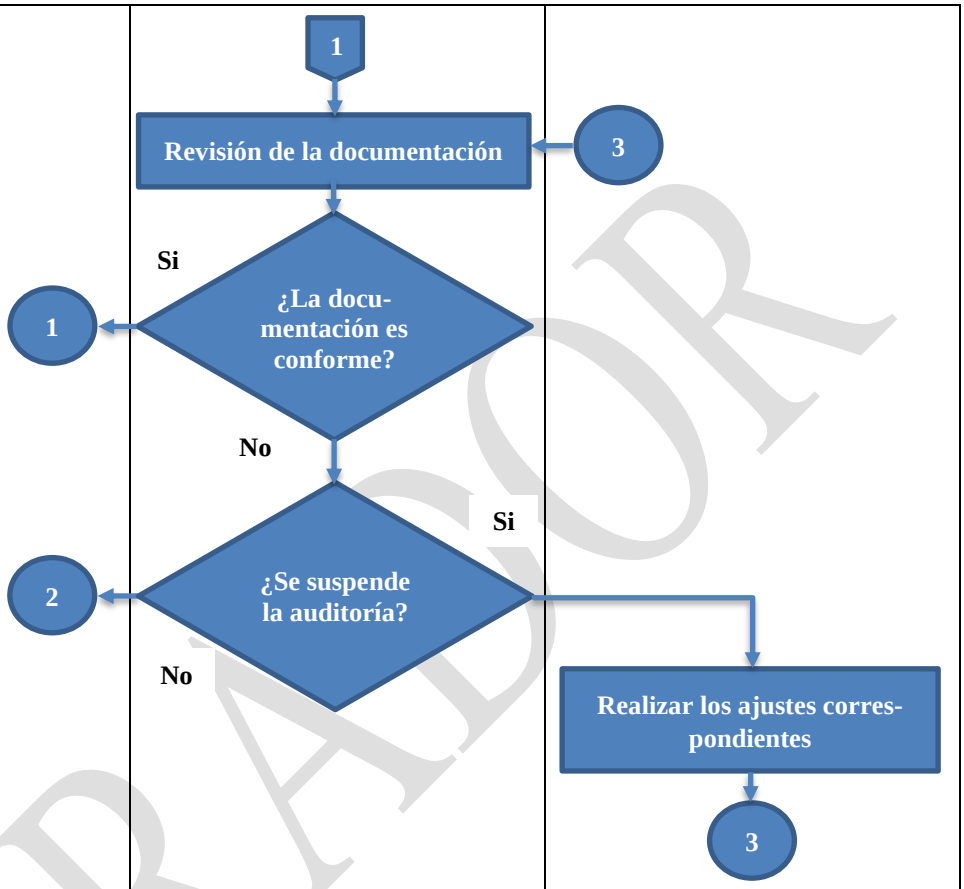
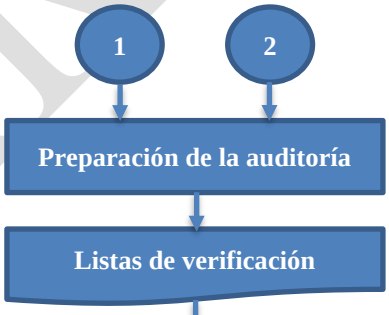
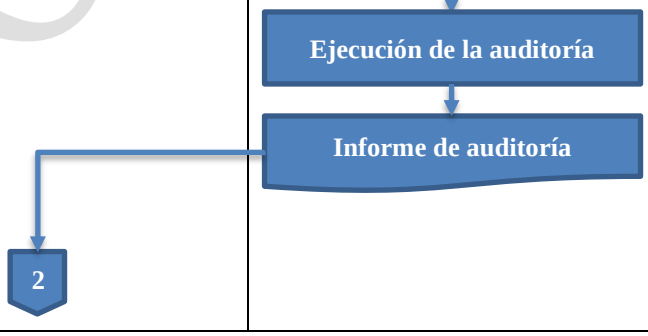
El coordinador de calidad es responsable de cumplir, hacer cumplir y mantener actualizado este procedimiento.

BORRADOR

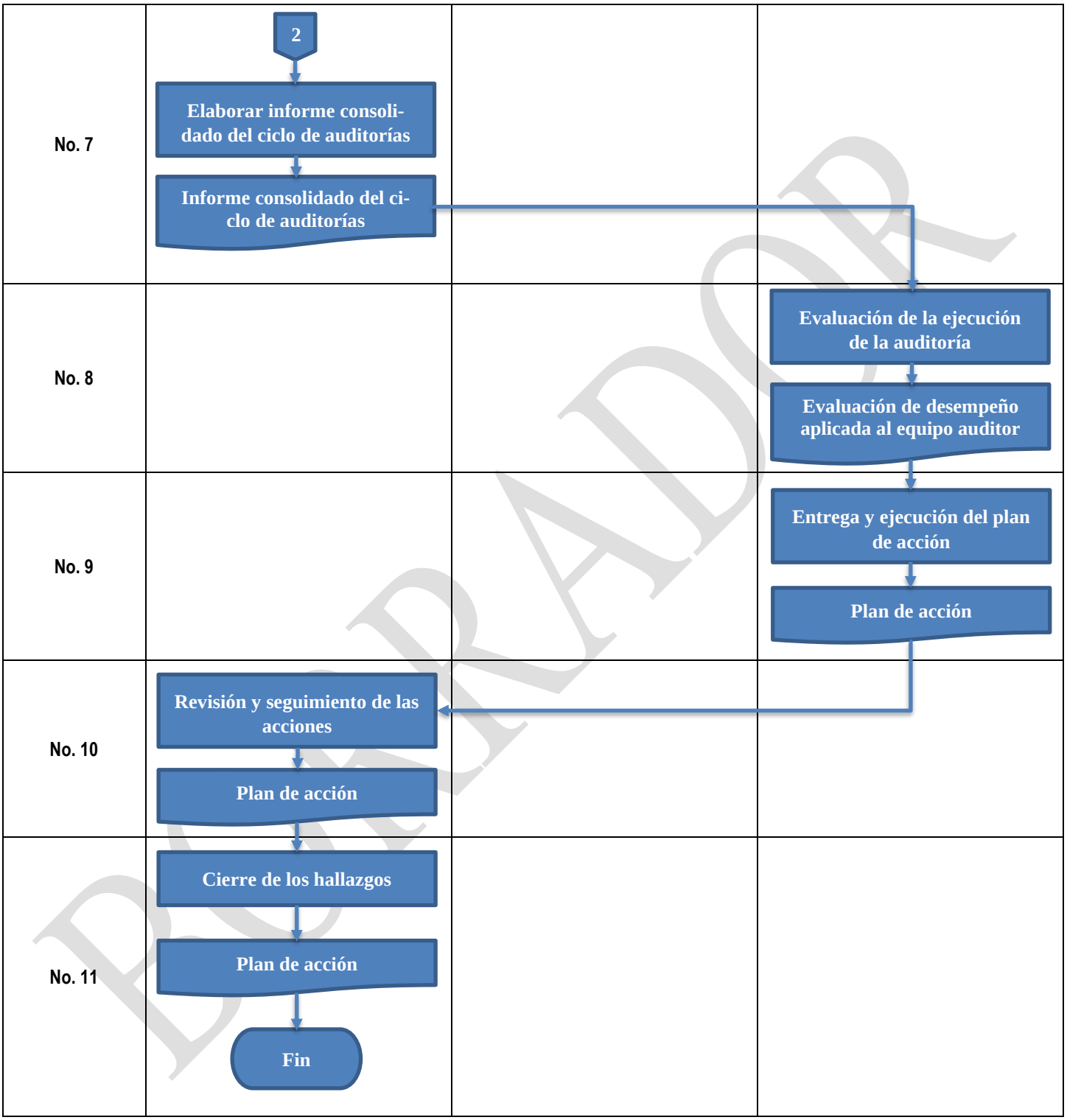
E. DIAGRAMA DE FLUJO

Actividad	Coordinador de calidad / auditor líder	Equipo auditor	Responsables de procesos o auditados
No. 1	Inicio Elaborar el programa de auditorías Programa de auditorías		
No. 2	Selección del equipo auditor Instructivo de selección de auditores internos Inscripción y selección de auditores internos		
No. 3		Preparar el plan de auditorías Plan de auditorías 1	No ¿Se aprueba el Plan de auditorías? Si

BORRADOR

No. 4			
No. 5			
No. 6			

BORRADOR


No. 7
2
Elaborar informe consolidado del ciclo de auditorías
Informe consolidado del ciclo de auditorías
No. 8
Evaluación de la ejecución de la auditoría
Evaluación de desempeño aplicada al equipo auditor
No. 9
Entrega y ejecución del plan de acción
Plan de acción
No. 10
Revisión y seguimiento de las acciones
Plan de acción
No. 11
Cierre de los hallazgos
Plan de acción
Fin

BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Elaborar el programa de auditorías	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad, al final de cada año, elabora el programa de auditorías, estableciendo el objetivo, alcance, criterios, riesgos y los recursos necesarios para garantizar su cumplimiento.

El programa debe contemplar todas las áreas de la organización cubiertas por el sistema de calidad. Estas serán auditadas, como mínimo, una vez al año y se procurará que la programación interfiera lo menos posible con las actividades que realiza el personal de cada área. Adicionalmente, la programación de las auditorías debe dar prioridad a los procesos cuyos resultados sean deficientes o en los que hayan presentado el mayor número de no conformidades (auditorias previas); o bien, dar prioridad a aquellas en donde tuvo lugar un cambio en el proceso.

Se podrán realizar auditorías internas no incluidas en el programa siempre que la dirección general lo considere necesario. Estas auditorías extraordinarias podrán ser llevadas a cabo debido, entre otras causas, a:

- Introducción de cambios o modificaciones en la organización y que su impacto sea significativo en el sistema de calidad,
- Se sospeche o se tenga la certeza de que el sistema de calidad ha disminuido su eficacia,
- Se considere oportuno para la verificación de las acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) que requieran control y seguimiento en su implementación.

Nota: La dirección general, con fines prácticos, designa al coordinador de calidad como el auditor líder. Este último deberá enviar una copia del programa de auditorías a todo el personal de la organización en el momento que esta se emita, notificándoles posteriormente cualquier cambio o inclusión adicional.

PR-AI-035-A1.1

Actividad 2	Selección del equipo auditor	Responsable	Auditor líder

Descripción

El auditor líder designa a las personas que formaran parte del equipo auditor. Para ello, se deben seguir los criterios de selección y, posteriormente, inscribir a las personas seleccionadas en el documento correspondiente, el cual expresa su compromiso de participar en la auditoria asignada. Dicho documento sirve como expediente para cada auditor.

El auditor líder debe prever que los miembros del equipo auditor, al momento de realizar alguna auditoría, sean independientes de los procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicas a auditar. En otras palabras, la definición de auditores y áreas auditadas, se realizará tomando en cuenta la independencia que debe existir en esta actividad, esto es evitando que responsables de las áreas, auditen sus propias actividades, con el fin de evitar conflicto de intereses.

Nota: Si por alguna razón no existen auditores con experiencia, COHEPRO deberá proporcionar la formación y capacitación necesaria para las personas previstas como auditores, las cuales serán evaluadas y quienes aprueben serán designados para el equipo auditor.

PR-AI-035-A2.1

BORRADOR

Actividad 3	Preparar el plan de auditorías	Responsable	Equipo auditor

Descripción

El auditor líder, en colaboración con los miembros del equipo auditor, elaboran el plan de auditorías, definiendo, entre otros, los siguientes aspectos:

- Objetivo,
- Alcance,
- Criterios,
- Equipo auditor,
- Fechas, tiempos, empleado a entrevistar, actividades a realizar durante las auditorías (incluyendo todos los numerales aplicables de la norma que van a ser auditadas en el proceso), previendo la reunión inicial y final, así como la preparación, revisión y elaboración del informe consolidado,
- Asignación de actividades y tareas a los miembros del equipo auditor (si aplica).

El auditor líder debe enviar o presentar el plan de auditoría al responsable del proceso a auditar para su debida aprobación. Lo anterior se debe realizar con 10 a 5 días antes, como mínimo, a la fecha programada de inicio de la auditoria.

Nota: El auditor líder, si lo considera conveniente, asigna a cada miembro la responsabilidad para auditar procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicas. Para ello, debe tener en cuenta la independencia y competencia de los auditores. Por otra parte, los auditores en formación pueden incluirse en el equipo y auditar bajo una dirección o supervisión.

PR-AI-035-A3.1

Actividad 4	Revisión de la documentación	Responsable	Equipo auditor

Descripción

Antes de iniciar las actividades, el equipo auditor debe revisar la documentación pertinente (informes, registros, etc.) para determinar si estos son conformes. Si la documentación es inadecuada o no conforme, el auditor líder informará al auditado y decidirá si se continúa o se suspende la auditoría hasta que los problemas de la documentación se resuelvan.

Actividad 5	Preparación de la auditoría	Responsable	Equipo auditor

Descripción

Antes de iniciar las actividades y si la documentación es adecuada, el equipo auditor prepara los documentos de trabajo necesarios para llevar a cabo la auditoría interna. Entre dichos documentos se encuentra la lista de verificación (para lo cual se debe conoce los documentos o registros respectivos al proceso a auditar, las actividades del mismo proceso, los numerales aplicables al proceso, entre otros).

PR-AI-035-A4.1

BORRADOR

Actividad 6	Ejecución de la auditoría	Responsable	Equipo auditor

Descripción

6.1 El equipo auditor realiza la reunión de apertura con la dirección del auditado y/o con aquellos responsables de las funciones o procesos que se van a auditar. El propósito de la reunión de apertura es:

- Confirmar el plan de auditoría o ajustarlo en caso de ser necesario (imprevistos de última hora),
- Proporcionar un breve resumen de cómo se llevarán a cabo las actividades de auditoría,
- Confirmar los canales de comunicación,
- Proporcionar al auditado la oportunidad de realizar preguntas sobre el desarrollo de la auditoría.

6.2 El equipo auditor lleva a cabo la auditoría interna según el plan establecido y procede a realizar la verificación de los criterios a auditar (registros, procedimientos, indicadores, actividades, etc.) a través de la lista de verificación (la cual cubre entrevistas, cuestionarios, revisión documental, entre otras) u observación directa cuando se considere necesario. Con esto, el equipo auditor busca recolectar evidencias objetivas que constaten que las actividades auditadas se realizan según lo establecido en el manual de calidad, los procedimientos y el resto de documentación aplicable al sistema de calidad de la organización, a fin de comprobar que se están dando respuesta a los requerimientos de la organización y de la norma ISO 9001.

6.3 Después de recolectar las evidencias, el equipo auditor determina y registra los hallazgos de la auditoria (no conformidades) que deben ser revisados con el auditado, para tratar de averiguar:

- Las causas que producen la no conformidad
- Los efectos o incidencias sobre la calidad del trabajo o actividades
- Si la no conformidad es fortuita o continua y sistemática,
- Si la no conformidad es debido a falta de recursos, formación, carencias de algún documento del sistema de calidad, etc.

En caso de presentarse alguna discrepancia entre el equipo auditor y el auditado, al respecto de algún hallazgo, este deberá presentarse ante el auditor líder, quien es el responsable de intervenir, mediar y solucionar el conflicto. Si no hay consenso, o bien el auditor líder presenta conflicto de intereses, se escala a la dirección general. Se sugiere que se registren las discrepancias o los puntos en que no haya acuerdo.

6.4 (Si aplica) Durante el desarrollo de la auditoría interna, el equipo auditor debe verificar las acciones (sean estas correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) derivadas de auditoras internas pasadas y, según corresponda, se procede al cierre de las mismas, dejando constancia del cierre.

6.5 Una vez concluida la auditoria, el equipo auditor realiza la reunión de cierre con los responsables de las funciones o procesos. El propósito de la reunión de cierre es:

- Explicar cómo se ha realizado la auditoria, realizando una breve descripción de los hallazgos detectados, su origen y los efectos que estos tienen sobre la calidad,
- Asegurarse que los hallazgos detectados y los resultados de la auditoria se entienden y que son aceptados.

PR-AI-035-A5.1

BORRADOR

Actividad 7	Elaborar informe consolidado del ciclo de auditorías	Responsable	Auditor líder

Descripción

El auditor líder elabora el informe consolidado del ciclo de auditoría interna, donde se formalizan las conclusiones de la auditoria. Este informe se entrega a la dirección general y a todos los responsables de las funciones o procesos.

Durante la entrega de los informes, el auditor líder debe llegar a un acuerdo con los responsables de los procesos o los auditados para definir el intervalo necesario para que presenten un plan de acciones, haciendo hincapié en que tienen máximo 20 días hábiles como intervalo para presentar su plan de acciones derivadas de la auditoría. Si es conveniente, el auditor líder también presenta las oportunidades de mejora enfatizando que las recomendaciones no son obligatorias.

Nota: El informe es propiedad del cliente de la auditoría. Es decir, los miembros del equipo auditor y todos los receptores del informe deben respetar y mantener la debida confidencialidad del informe.

PR-AI-035-A6.1

Actividad 8	Evaluación de la ejecución de la auditoría	Responsable	Responsables de procesos o auditados

Descripción

Los responsables de los procesos o auditados, una vez hayan revisado el informe consolidado del ciclo de auditoría, realizan la evaluación de desempeño aplicada al equipo auditor con el propósito de evaluar la ejecución de la auditoría interna a través de la valoración de las actividades que realiza el equipo auditor, con el fin de que se tomen las medidas necesarias para mejorar el proceso.

PR-AI-035-A7.1

PR-AI-035-A8.1

Actividad 9	Entrega y ejecución del plan de acciones	Responsable	Responsables de procesos o auditados

Descripción

Los responsables de los procesos o auditados deberán presentar su plan de acciones para dar respuesta a los hallazgos encontrados durante el proceso de auditoría. Este plan deberá ser entregado al coordinador de calidad.

Adicionalmente, los responsables de los procesos o auditados deberán dar comienzo a la implementación, sin demora injustificada, a las acciones (sean estas correcciones, acciones correctivas o preventivas) e indicar si se acogen o no las oportunidades de mejora (acciones de mejora).

Actividad 10	Revisión y seguimiento de las acciones	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad, una vez se haya cumplido la fecha límite de implementación, realiza la revisión y seguimiento a las acciones derivadas de los hallazgos identificados durante la ejecución de la auditoría interna. Adicionalmente, determinará la eficacia de las acciones. Ambos se registran en el documento pertinente.

BORRADOR

Actividad 10	Revisión y seguimiento de las acciones	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

En caso de no cumplimiento al respecto de la implementación de la acción, se solicitará un nuevo compromiso; en caso de reincidencia, se comunicará a la función superior responsable para que tome las medidas necesarias.

Nota: Esta revisión y seguimiento puede ser parte de una auditoría posterior.

Actividad 11	Cierre de los hallazgos	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

Se realiza el cierre cuando las acciones derivadas de los hallazgos han sido implementadas y estas son eficaces.

Nota: El cierre puede ser parte de una auditoría posterior. No se considera una auditoría interna cerrada hasta la resolución de todas las no conformidades detectadas.

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Este procedimiento tiene por objetivo establecer la metodología para analizar, formular, implementar, hacer seguimiento y evaluar las correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora que se lleven a cabo dentro de COHEPRO, con el fin de eliminar o mitigar las causas de las no conformidades o para atender las oportunidades de mejora, generadas en el marco del sistema de calidad de la organización.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los procesos que forman parte del sistema de calidad de la organización. Inicia con la identificación de las no conformidades u oportunidades de mejora y finaliza con el cierre de las correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora, y el seguimiento a la eficacia de las acciones implementadas.

C. DEFINICIONES

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

Hallazgo: Hecho relevante que se constituye en un resultado determinante en la evaluación de los documentos soporte /evidencia objetiva recopilados frente a los criterios de conformidad. Los hallazgos pueden derivar en no conformidades u oportunidades de mejora.

Documentos soporte / Evidencia objetiva: Información, datos, entre otros, que respaldan la existencia o veracidad de algo.

No conformidad: Un incumplimiento de un requisito.

Oportunidad de mejora: Situación conforme que denota la oportunidad de aumentar la capacidad de cumplir los requisitos o mejorar un proceso de la organización.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Acción correctiva: Conjunto de Acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad u otra situación indeseable.

Acción preventiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Acción de mejora: Conjunto de acciones orientadas a modificar o adoptar métodos de trabajo / nuevas prácticas con el fin de lograr aumento en la productividad o eficiencia.

Equipo de mejora: Grupo conformado por uno o varios miembros de la organización, que con la asesoría y acompañamiento del coordinador de calidad y/o del representante de la dirección, son los responsables del análisis de la no conformidad, y de definir y realizar el seguimiento al plan de acción que permite eliminar o mitigar las no conformidades o incorporar las oportunidades de mejora.

BORRADOR

Causa Raíz: Es una causa iniciadora de una condición o de una cadena causal que conduce a un resultado o efecto de interés. El término denota la causa más temprana, más básica, más profunda, para un comportamiento dado; más a menudo una falla.

Plan de mejoramiento: Consolidado que muestra las diferentes acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) que se han implementado a un proceso.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

Las no conformidades u oportunidades de mejora pueden ser identificadas/detectadas por cualquier parte interesada.

Las correcciones, acciones correctivas o preventivas pueden surgir a partir del análisis de las causas y tendencias que originan las no conformidades provenientes de:

- Fallo de la alta dirección al demostrar su compromiso,
- Fallo al cumplimiento de necesidades de formación,
- Incumplimiento en el análisis y evaluación,
- Incumplimiento en el análisis de la eficacia de los procesos (resultados de la medición de los indicadores),
- Incumplimiento en el análisis o atención de las quejas y/o reclamos de los clientes,
- Incumplimiento en la identificación o atención de las salidas no conformes,
- Incumplimiento en la identificación o atención de riesgos,
- Incumplimiento en las evaluaciones de mediciones de la percepción del cliente, así como el incumplimiento a su resultado,
- Incumplimiento en el análisis del ambiente de trabajo, así como el incumplimiento a su resultado,
- Los resultados de las auditorías internas,
- Los resultados de la revisión por la dirección,
- Los registros generados en el marco del sistema de calidad,
- El estado de las correcciones, acciones correctivas y/o preventivas,
- Materialización de un servicio o producto no conforme,
- Materialización de riesgos,
- Seguimientos,
- Entre otros.

Las acciones de mejora pueden surgir a partir de:

- Adquisición de nuevas tecnologías,
- Adopción de nuevos métodos de trabajo o nuevas prácticas orientados a aumentar la productividad o la eficiencia,
- Cumplimiento de los objetivos,
- Satisfacción de los usuarios y partes interesadas,
- Resultados de revisiones por la dirección,
- Auditorías internas,
- Peticiones y/o sugerencias de los clientes,
- Medición y control de los procesos,
- Mapa de riesgos,
- Acuerdos de gestión,
- Entre otros.

BORRADOR

La definición del plan de acción se realiza durante los 30 días siguientes con respecto a la identificación de la no conformidad u oportunidad de mejora. Para las no conformidades reportadas durante la auditoría interna, se cuenta con 20 días a partir de la entrega formal del informe consolidado del ciclo de auditorías interna al responsable de las funciones o del proceso.

Las actividades establecidas en el plan de acción (corrección, acción correctiva, preventiva y/o de mejora) pueden ser modificadas una sola vez a solicitud del responsable del proceso. Esto situación debe comunicarse con, al menos, 15 días de anticipación al respecto de la fecha de ejecución prevista.

El término de la ejecución del plan de acción es dentro del año siguiente a la identificación de la no conformidad, excepto cuando haya una situación debidamente justificada, o cuando este tiempo sea establecido por las partes interesadas que reportan la no conformidad u oportunidad de mejora.

El plazo establecido para la ejecución de las acciones, debe ser razonable y definido acorde con la dimensión de las acciones formuladas y la disponibilidad de los recursos.

El representante de la dirección (director de administración y finanzas) debe estar informado en todo momento acerca de las no conformidades identificadas y de las acciones implementadas para eliminarlas o mitigarlas.

El representante de la dirección es el responsable de informar a la alta dirección (dirección general) sobre el estado que guardan las correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora.

El análisis de la causa raíz de las no conformidades debe ser realizado por los responsables del proceso al que pertenece ésta y por el representante de la dirección y/o el coordinador de calidad según sea necesario, y determinar la acción correctiva o corrección de la misma.

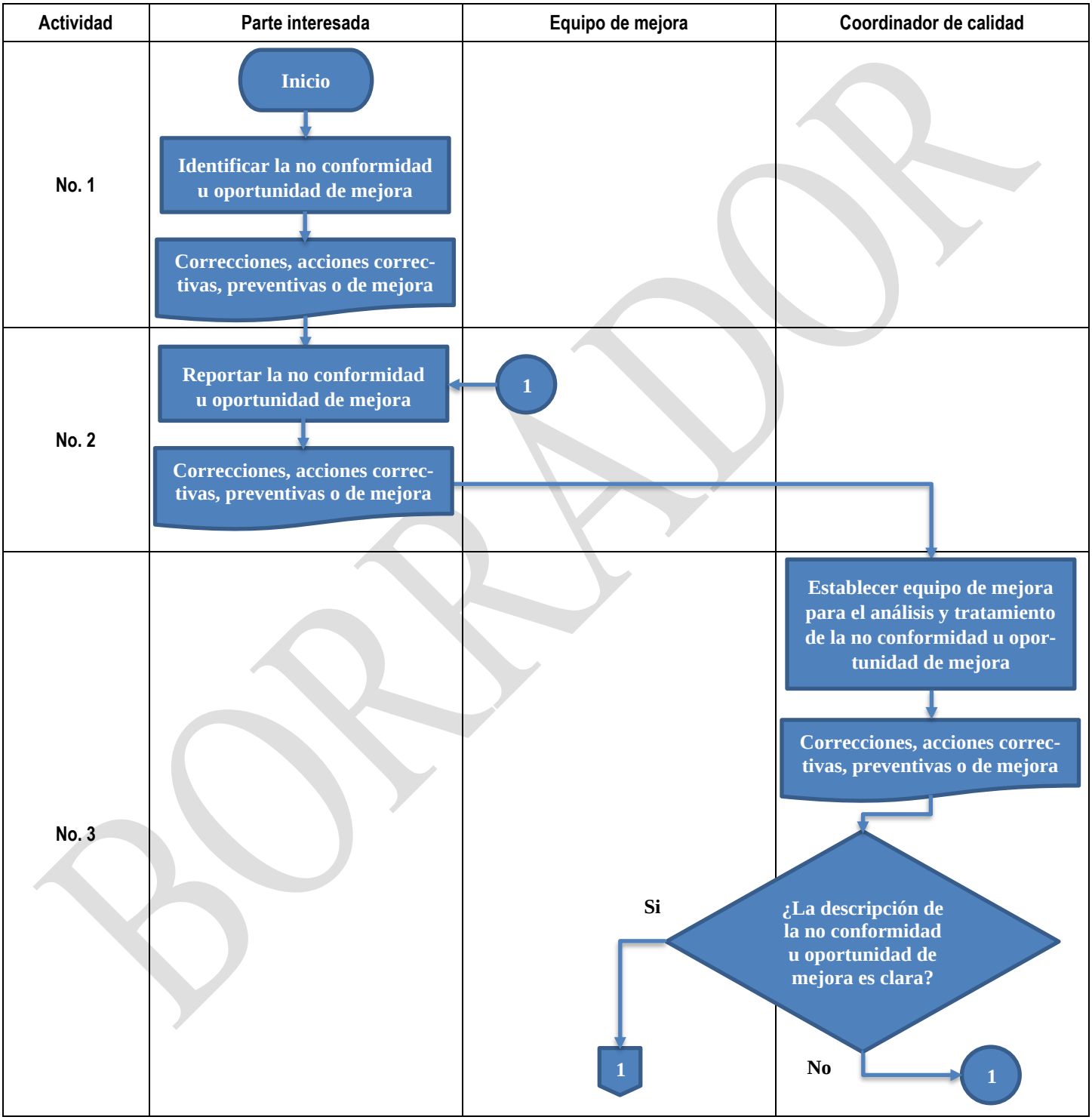
Las acciones implementadas son consideradas como concluidas una vez que hayan sido verificadas y evaluadas por el coordinador de calidad, y se asegure que las causas que dieron origen a las no conformidades hayan sido eliminadas o mitigadas.

Es responsabilidad del coordinador de calidad verificar la efectividad de las acciones implementadas en el proceso al que impacta la no conformidad. Para ello, se debe realizar el seguimiento correspondiente a la eficacia de las acciones implementadas; se sugiere entre 3 y máximo 12 meses después de cerrada la acción.

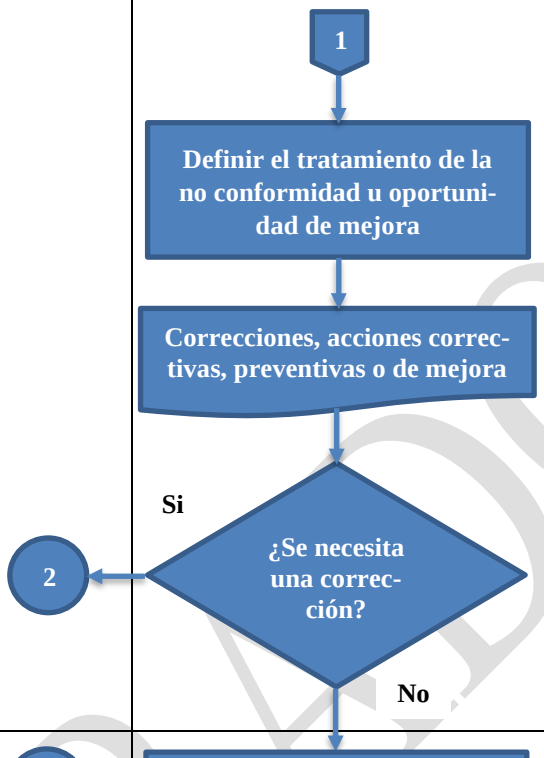
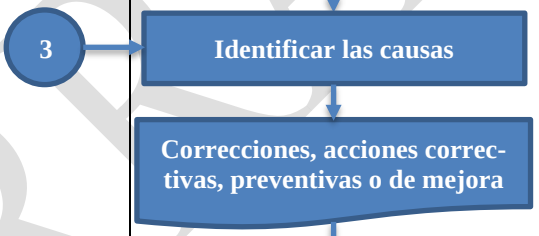
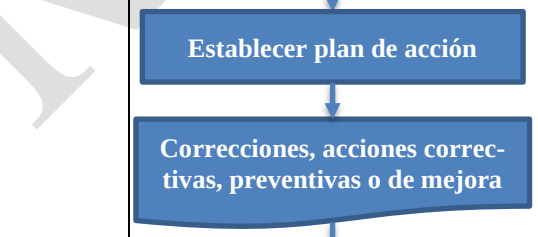
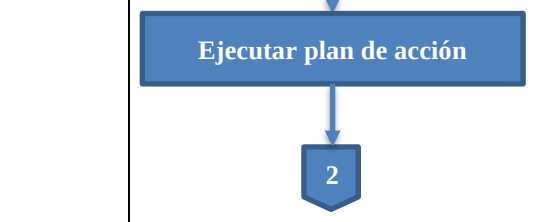
Las correcciones, acciones correctivas, preventivas y/o de mejora deben quedar registradas en los planes de mejoramiento de la organización.

BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO



BORRADOR

No. 4			
No. 5			
No. 6			
No. 7			

BORRADOR

No. 8		2 Realizar seguimiento al plan de acción Correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora	2
No. 9			Efectuar cierre de la acción Correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora ¿La acción correctiva o preventiva fue eficaz? No 3 Si
No. 10			Realizar seguimiento a la eficacia de las acciones cerradas Correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora
No. 11	Actualizar y publicar plan de mejoramiento Plan de mejoramiento Fin		

BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Identificar la no conformidad u oportunidad de mejora	Responsable	Parte interesada

Descripción

Detectar una no conformidad o una oportunidad de mejora teniendo en cuenta las siguientes fuentes (información suministrada por el sistema de calidad de la organización):

No conformidad	Oportunidad de mejora
• Fallo de la alta dirección al demostrar su compromiso, • Fallo al cumplimiento de necesidades de formación, • Incumplimiento en el análisis y evaluación, • Incumplimiento en el análisis de la eficacia de los procesos (resultados de la medición de los indicadores), • Incumplimiento en el análisis o atención de las quejas y/o reclamos de los clientes, • Incumplimiento en la identificación o atención de las salidas no conformes, • Incumplimiento en la identificación o atención de riesgos, • Incumplimiento en las evaluaciones de mediciones de la percepción del cliente, así como el incumplimiento a su resultado, • Incumplimiento en el análisis del ambiente de trabajo, así como el incumplimiento a su resultado, • Los resultados de las auditorías internas, • Los resultados de la revisión por la dirección, • Los registros generados en el marco del sistema de calidad, • El estado de las correcciones, acciones correctivas y/o preventivas, • Materialización de un servicio o producto no conforme, • Materialización de riesgos, • Seguimientos, • Entre otros.	• Adquisición de nuevas tecnologías, • Adopción de nuevos métodos de trabajo o nuevas prácticas orientados a aumentar la productividad o la eficiencia, • Cumplimiento de los objetivos, • Satisfacción de los usuarios y partes interesadas, • Resultados de revisiones por la dirección, • Auditorías internas, • Peticiones y/o sugerencias de los clientes, • Medición y control de los procesos, • Mapa de riesgos, • Acuerdos de gestión, • Entre otros.

Una vez se identifica el incumplimiento o el posible incumplimiento de un requisito o una oportunidad de mejora, esta se debe informar, mediante un acta, correo electrónico, informe o algún otro medio, al representante de la dirección, al coordinador de calidad y al líder del proceso para proceder con el reporte.

BORRADOR

Actividad 2	Reportar la no conformidad u oportunidad de mejora	**Responsable**	Parte interesada

Descripción

Describir el hallazgo que se ha presentado, detallando la información requerida para la identificación de la no conformidad u oportunidad de mejora. Para ello, se debe ingresar la información en el documento correspondiente.

Actividad 3	Establecer equipo de mejora para el análisis y tratamiento de la no conformidad u oportunidad de mejora	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

Establecer el equipo de mejora, cuyo propósito es realizar el análisis y tratamiento de la no conformidad u oportunidad de mejora, dependiendo de la situación encontrada. La información del equipo de mejora se debe registrar en el documento correspondiente.

Teniendo en cuenta la descripción de la no conformidad u oportunidad de mejora, si esta no es clara, la parte interesada que la identifico deberá realizar la corrección pertinente.

Nota: El equipo de mejora está conformado por varios participantes, de entre los cuales debe encontrarse la parte interesada que detecto la no conformidad u oportunidad de mejora, y por el coordinador de calidad y/o el representante de la dirección según sea necesario.

Actividad 4	Definir el tratamiento de la no conformidad u oportunidad de mejora	**Responsable**	Equipo de mejora

Descripción

El equipo de mejora analiza la no conformidad u oportunidad de mejora detectada con la finalidad de determinar si se necesita llevar a cabo una corrección, acción correctiva, preventiva o de mejora según corresponda.

4.1 En caso de que se necesite una corrección, se debe definir al responsable de la ejecución de la misma, entre otros aspectos, y proceder a implementar la corrección necesaria.

4.2 En caso de llevar a cabo una acción correctiva o preventiva se debe seleccionar una técnica a utilizar para realizar el análisis de la causa raíz.

4.3 Las oportunidades de mejora dan paso a la definición de acciones de mejora, sin embargo, estas no son obligatorias. Es decir, el equipo de mejora decide si se toma alguna acción o no. Las oportunidades de mejora no requieren análisis de causas, pero no se excluye el uso de metodologías/herramientas que permitan establecer un objetivo para la mejora.

PR-AC-036-A1.1

BORRADOR

Actividad 5	Identificar las causas	**Responsable**	Equipo de mejora

Descripción

El equipo de mejora lleva a cabo la ejecución del análisis de causas para la no conformidad que se está presentando con la finalidad de hallar su causa raíz o causas raíz. Los métodos sugeridos, pero no exclusivos, para el análisis de causas son:

- Los 5 Porqués,
- Diagrama de causa-efecto,
- Lluvia de ideas,
- Lluvia de ideas con diagrama de relaciones.

Si se utilizan otras metodologías diferentes a las propuestas, se debe siempre dejar evidencia de su construcción y análisis.

Para las oportunidades de mejora se deben recopilar y analizar datos e información para descubrir qué tipos de problemas ocurren más frecuentemente, seleccionar el problema y establecer un objetivo para la mejora.

Actividad 6	Establecer plan de acción	**Responsable**	Equipo de mejora

Descripción

La definición del plan de acción está compuesta por actividades tendientes a eliminar o mitigar las causas de la no conformidad o a mejorar la eficacia, eficiencia y/o efectividad de los procesos (acción de mejora). Para ello, el equipo de mejora tendrá en cuenta las causas (no conformidad) y los datos e información (oportunidad de mejora).

El plan de acción debe definir las actividades a desarrollar, el responsable de su ejecución, fechas de implementación y las modificaciones o novedades para alguno de las anteriores. Esto se debe hacer en un periodo no mayor a 30, y un periodo no mayor a 20 días cuando se trate de una no conformidad u oportunidad de mejora derivada de una auditoría interna.

Nota: Los planes que se definan, para eliminar o mitigar las causas identificadas y para incorporar las oportunidades de mejora, deben tener en cuenta los recursos necesarios para poder desarrollarlos. Estos recursos, en caso de requerirse, se deben solicitar a la dirección de administración y finanzas.

Actividad 7	Ejecutar plan de acción	**Responsable**	Parte interesada

Descripción

El responsable de la ejecución realiza las actividades establecidas en el plan de acción (solo acciones correctivas, preventivas o de mejora).

BORRADOR

Actividad 8	Realizar seguimiento al plan de acción	Responsable	Equipo de mejora

Descripción

El equipo de mejora realizar el seguimiento al plan de acción. Para ello, se debe verificar que se hayan ejecutado las actividades según lo planeado, identificando, si las hay, las novedades respectivas. Las novedades se deben justificar.

Para verificar si el plan de acción se está cumpliendo, se puede recurrir a la revisión de evidencias objetivas al respecto de la realización de actividades.

Nota: En el documento correspondiente, se permite la inclusión de actividades, pero no se permite la eliminación de actividades (se registra en el campo 'Ejecutado' "No" y se explica en el campo de novedades). Si el cambio es en una fecha de ejecución, se indica en el campo correspondiente a 'Fecha de Ejecución' la nueva fecha y la fecha anterior se coloca en el campo de novedades.

Actividad 9	Efectuar cierre de la acción	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad verifica si el plan de acción fue eficaz, es decir que el resultado de su implementación asegure que no vuelva a presentarse la no conformidad, a partir de las correcciones, que no vuelva a presentarse la(s) causa(s) de una no conformidad, a partir de las acciones correctivas; que se minimice la posibilidad de presentación de la(s) causa(s) de una no conformidad, a partir de las acciones preventivas, y; que se optimizó el proceso, a partir de las acciones de mejora implementadas.

Cuando una acción correctiva o preventiva no sea eficaz, se deberá volver a identificar las causas.

Cuando una acción de mejora no sea eficaz, se deja bajo responsabilidad del equipo de mejora, la decisión de volver a recopilar y analizar datos e información o no.

Actividad 10	Realizar seguimiento a la eficacia de las acciones cerradas	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad verifica la eficacia de las correcciones, acciones correctivas y/o preventivas que se encuentran cerradas como eficaces con la finalidad de confirmar que no se ha presentado nuevamente la no conformidad o la(s) causa(s) de una no conformidad, según corresponda. Para ello, solicita los documentos soporte / evidencias objetivas para su revisión.

Nota: Se recomienda efectuar este seguimiento pasados, por lo menos, tres meses después de cerrada la acción hasta un máximo de doce meses. Sin embargo, el coordinador de calidad tiene la autoridad para definir el tiempo en que realiza esta verificación.

Actividad 11	Actualizar y publicar plan de mejoramiento	Responsable	Parte interesada

Descripción

Esta actividad se realiza al término de cada actividad previa. Adicionalmente, durante el primer trimestre de cada año se actualiza el plan de mejoramiento con la finalidad de reflejar el estado final de las acciones de la vigencia anterior.

PR-AC-036-A2.1

BORRADOR

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Describir la metodología utilizada por COHEPRO para recolectar información que permita medir el grado de satisfacción de los clientes.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los clientes de COHEPRO que se les ha suministrado productos y/o servicios. Inicia con la preparación del estudio y la aplicación del instrumento de evaluación y termina con el análisis de los puntos críticos y el seguimiento a las acciones tomadas para los resultados obtenidos.

C. DEFINICIONES

Propiedad del cliente o proveedor: Comprende tanto los bienes tangibles como intangibles suministrados por el cliente o proveedor para ser utilizados o incorporados en la prestación de un servicio.

Identificación de la propiedad del cliente o proveedor: Hace referencia a la existencia de documentos o elementos que permitan reconocer e individualizar un bien tangible o intangible considerados como propiedad del cliente o proveedor, en términos de su información, características u otros elementos asociados.

Verificación de la propiedad del cliente o proveedor: Comprobación puntual de las condiciones de los bienes tangibles o intangibles considerados como propiedad del cliente o proveedor.

Protección de la propiedad del cliente o proveedor: Definición de las condiciones mediante las cuales se garantiza la conservación de las características y del estado de un bien tangible o intangible considerados como propiedad del cliente o proveedor.

Salvaguarda de la propiedad del cliente o proveedor: Medida de control que garantiza la custodia de los bienes tangibles o intangibles considerados como propiedad del cliente o proveedor.

Información y documentación: Archivos que se generan, transmiten, procesan y almacenan de forma física o digital y que pueden ser entregados en papel u otro tipo de formato.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

Como una medida del desempeño del sistema de calidad, COHEPRO realiza el análisis y seguimiento de la información relativa a la percepción de los clientes respecto al cumplimiento de sus requisitos a través de los servicios prestados y/o los productos suministrados.

El análisis y seguimiento de la información relativa a la percepción de los clientes se realiza mediante el instrumento de evaluación correspondiente, el cual se aplica cada seis meses para clientes frecuentes o cada dos meses para clientes poco habituales. La unidad de ventas es responsable de su aplicación.

La información capturada es analizada semestralmente y se genera un informe, a partir del cual el coordinador de calidad plantea acciones (sean estas correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) de los aspectos que presentan un mayor impacto en la satisfacción de los clientes.

BORRADOR

El coordinador de calidad debe informar el resultado de la percepción de los clientes a la dirección general, en medio físico o digital.

Los responsables de implementar o ejecutar las acciones derivadas del análisis y seguimiento de la información relativa a la percepción de los clientes deberán dar seguimiento a dichas acciones hasta su conclusión.

Las quejas y reclamos de los clientes deben ser tomadas en cuenta para la medición de la satisfacción de los clientes de la organización.

Las sugerencias y los comentarios positivos manifestados por los clientes (mediante cualquier fuente de recepción: comunicados escritos, telefónicos, etc.) deben ser analizados e incluidos en el informe de satisfacción del cliente, ya que constituyen una valiosa herramienta para determinar acciones de mejoramiento que contribuyan a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

El director de operaciones debe velar porque este procedimiento se aplique de forma correcta.

E. CONSIDERACIONES

El instrumento de evaluación que permite obtener la información relativa a la percepción de los clientes tiene en cuenta factores que el cliente considera clave al respecto de los servicios prestados y/o los productos suministrados. Este instrumento será modificado si se estima conveniente.

El instrumento de evaluación debe aplicarse a cada uno de los clientes, sin embargo, si la cantidad de los clientes se considera demasiado grande, podrán aplicar técnicas de muestreo. El tamaño muestral será el mínimo que garantice un nivel de confianza del 95% (mínimo aceptable). Para el establecimiento de la muestra, se tendrán en cuenta diversos criterios: Importancia estratégica, giro comercial, distribución geográfica, etc.

El instrumento de evaluación podrá aplicarse de forma directa, mediante entrevista personal o telefónica, o bien solicitándoles a los clientes su llenado y envío, ya sea por e-mail o vía web.

El análisis de la información relativa a la percepción de los clientes se llevará a cabo mediante la utilización de técnicas estadísticas.

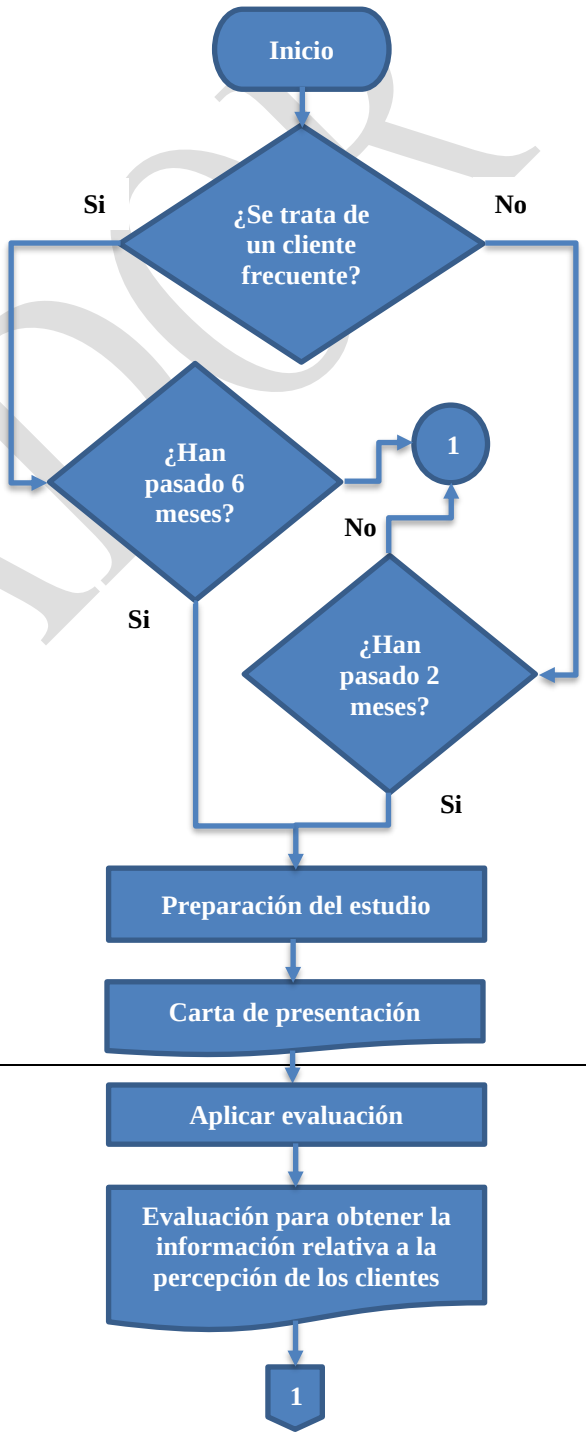
COHEPRO se compromete a mantener una base de datos de sus clientes en la que figure, como mínimo, la siguiente información:

- Nombre de la empresa al que se factura
- Cargo de la persona(s) de contacto
- Nombre de la persona(s) de contacto
- Tipo de Actividad / Servicio que se le presta y/o producto que se le suministra
- Teléfono de contacto

BORRADOR

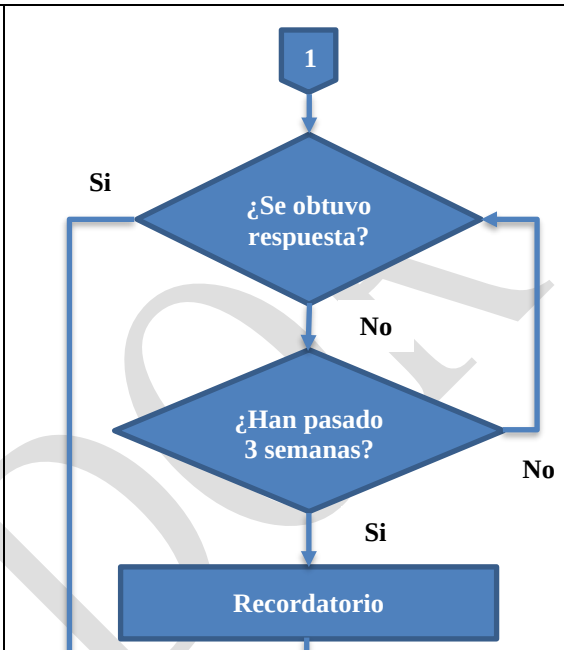
Procedimiento:	Obtención del Grado de Satisfacción de los Clientes	GAD-AC-PR-GS-001

F. DIAGRAMA DE FLUJO

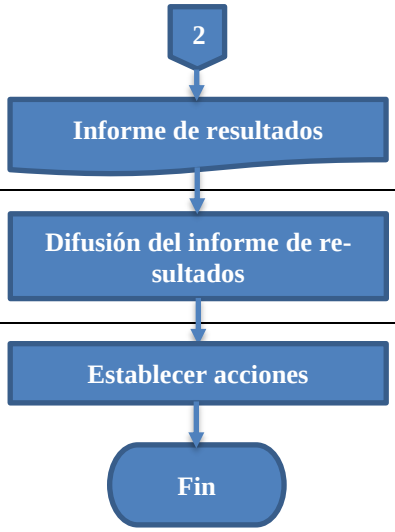
Actividad	Coordinador de calidad	Unidad de ventas
No. 1		
No. 2		

BORRADOR

Procedimiento:	Obtención del Grado de Satisfacción de los Clientes	GAD-AC-PR-GS-001

No. 2		
No. 3		
No. 4		
No. 5		

BORRADOR

No. 5		
No. 6		
No. 7		

BORRADOR

Procedimiento:	Obtención del Grado de Satisfacción de los Clientes	GAD-AC-PR-GS-001

G. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Preparación del estudio	**Responsable**	Unidad de ventas

Descripción

La unidad de ventas elabora una carta de presentación para cada cliente, en la que se explica el motivo de la evaluación y la importancia de su cumplimentación como mecanismo para mejorar los aspectos que el propio cliente considere insatisfactorio.

Nota: La carta de presentación puede ser entregada en físico o utilizando medios digitales. Es importante que se encuentre sellada por la empresa y sea redacta en primera persona.

PR-GS-037-A1.1

Actividad 2	Aplicar evaluación	**Responsable**	Unidad de ventas

Descripción

La unidad de ventas aplica el instrumento de evaluación. Dicho instrumento puede aplicarse de forma directa (entrevista personal o telefónica), o bien de forma remota (llenado y envió por e-mail o vía web).

En caso de que se haya optado por aplicar el instrumento de evaluación de forma remota, si no hay respuesta por parte del cliente después de tres semanas, la unidad de ventas deberá contactar al cliente para recordarle la importancia de su respuesta para la organización.

PR-GS-037-A2.1

Actividad 3	Verificar instrumento de evaluación	**Responsable**	Unidad de ventas

Descripción

Tras la aplicación de la evaluación, la unidad de ventas deberá verificar que el instrumento empleado se encuentre debidamente cumplimentado. En caso de que su llenado no sea correcto o tenga defectos, la unidad de ventas deberá ponerse en contacto con los clientes para subsanar las deficiencias.

Actividad 4	Recopilación, tabulación, análisis y resguarda de la información	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad, una vez haya concluido el periodo de aplicación y verificación de los instrumentos de evaluación, procederá a compilar, tabular, analizar y resguardar la información relativa a la percepción de los clientes.

El análisis de la información se llevará a cabo mediante la utilización de técnicas estadísticas.

BORRADOR

Actividad 5	Elaborar informe de resultados	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad deberá elaborar un informe con los resultados del análisis de la información relativa a la percepción de los clientes. Dicho informe debe incluir aspectos varios como:

- Fecha de realización del análisis
- Número de clientes a los que se ha enviado la evaluación,
- Número de clientes que han contestado la evaluación,
- Porcentaje de clientes que han participado (con respecto al total de clientes),
- Los resultados tabulados de cada pregunta,
- Gráficos sobre los datos más significativos,
- Tendencia o comportamiento histórico (al respecto de la información capturada de periodos anteriores),
- Entre otra información que se considere relevante.

El informe debe incluir conclusiones y recomendaciones por parte del coordinador de calidad para que se tomen en cuenta durante la próxima revisión por la dirección.

Actividad 6	Difusión del informe de resultados	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad entrega una copia del informe de resultados a la dirección general. Adicionalmente, se le informa al director de operaciones en donde se produjeron las mayores anomalías para intentar que no vuelvan a repetirse en corto plazo, al menos, hasta que se implementen las acciones o se realicen las modificaciones oportunas.

Actividad 7	Establecer acciones	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad, con base en los resultados obtenidos del análisis de la información relativa a la percepción de los clientes, establece:

- Correcciones o acciones correctivas o preventivas a los aspectos o situaciones que no cumplen con las expectativas de los clientes a fin de mejorar el grado de satisfacción del mismo.
- Acciones de mejora a los aspectos o situaciones que se desean mejorar y, en consecuencia, aumentar el grado de satisfacción del cliente.
- Ninguna clase de acción si el aspecto o situación se desea conservar y, en consecuencia, mantener el grado de satisfacción del cliente.

BORRADOR

H. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

I. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Este procedimiento tiene por objetivo la definición, modificación y consolidación de los indicadores que se utilizan en los procesos del sistema de calidad de COHEPRO, así como la presentación y análisis de los resultados de estos, que permitan la retroalimentación y toma de decisiones, de forma oportuna, para el mejoramiento del sistema de calidad con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los procesos que forman parte del sistema de calidad de la organización. Inicia con la identificación de las necesidades de medición por medio de indicadores y finaliza con el análisis y publicación de resultados que surjan de los procesos.

C. DEFINICIONES

Indicador: Es una representación cuantitativa establecida mediante la relación entre dos o más variables, que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades y/o tareas que se llevan en un proceso con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado. Permite establecer desviaciones si se compara contra algún nivel de referencia y, dependiendo del resultado, implementar acciones (correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora).

Variable: Es una propiedad, elemento o dato que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de adoptar diferentes valores, los cuales pueden medirse u observarse. La variable puede ser cualitativa y/o cuantitativa.

Medición: Determinación de una cantidad física, magnitud o dimensión a través de un equipo de medición o un instrumento de medición.

Fuera de rango: Expresión que permite visualizar el incumplimiento de los indicadores cuando se encuentran por encima o por debajo de la meta propuesta, según sea el caso.

Meta: Valor esperado (objetivo) que espera alcanzar un indicador en un período específico.

Unidad de medida: Es la magnitud de referencia para la medición; pueden ser porcentaje, número de veces, promedio, índice, tasa, etc.

Periodicidad: Frecuencia o periodo de tiempo en el cual se realizará la medición del indicador.

Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Efectividad: Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

Ficha técnica y reporte de resultados del indicador: Documento donde se define, construye y reporta los resultados de los indicadores de los procesos de la organización.

BORRADOR

Tabla consolidada de indicadores: Documento que agrupa los indicadores definidos, con la información específica de los mismos, que permiten medir el cumplimiento de los objetivos de un proceso.

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

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

El seguimiento del impacto (efectividad) de la gestión debe realizarse por proceso, aunque no se excluye la posibilidad de hacerlo por conjunto de procesos o en forma global para el sistema.

La organización debe aplicar los métodos / técnicas / herramientas apropiados para el seguimiento de los procesos que forman parte del sistema de calidad.

Los métodos / técnicas / herramientas utilizados deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados (eficacia) y, en la medida de lo posible, el manejo de los recursos disponibles (eficiencia).

El seguimiento a los procesos se realiza a través de indicadores, el cual consiste en una serie de evaluaciones y análisis de la información registrada, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización a través de la implementación de acciones (sean estas correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) cuando estas se consideren procedentes.

La organización debe evaluar y analizar periódicamente los diferentes resultados obtenidos de los indicadores de los procesos.

Los responsables de los procesos tienen la obligación de medir los indicadores generados en sus procesos. De la misma forma, analizar y realizar propuestas a los indicadores que les conciernen directamente a ellos y, si han sufrido modificaciones, realizar la puesta en marcha de los mismos.

El coordinador de calidad tiene la responsabilidad de recopilar la información de los indicadores generados en el marco del sistema de calidad de la organización, así como comprobar su correcta medición. De la misma forma, analizar la información para identificar áreas de oportunidad.

El coordinador de calidad, con base en las áreas de oportunidad, realiza propuestas de mejora y se encarga de ponerlas en marcha.

Los directores de los departamentos (líderes del proceso) deben aprobar las propuestas de mejora referente a los resultados de los indicadores y proponer, si es procedente, nuevos indicadores. De la misma forma, analizaran y realizaran propuestas a los indicadores que les conciernen directamente a ellos.

La dirección general debe revisar las propuestas elaboradas por los directores de los departamentos, el coordinador de calidad y los responsables de los procesos.

El coordinador de calidad tiene la responsabilidad de publicar los resultados en los diez primeros días hábiles del mes siguiente.

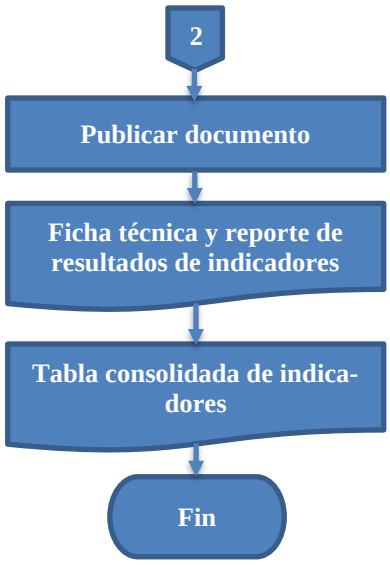
BORRADOR

E. DIAGRAMA DE FLUJO

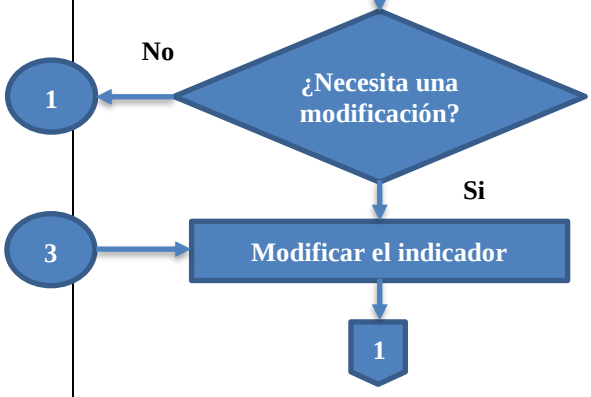
1) Definición de un indicador

Actividad	Coordinador de calidad	Parte interesada
No. 1		Inicio Identificar la necesidad de crear un indicador
No. 2		Definir el indicador Ficha técnica y reporte de resultados de indicadores
No. 3		Enviar documento Ficha técnica y reporte de resultados de indicadores
No. 4	Revisar documento Ficha técnica y reporte de resultados de indicadores ¿Es correcta la información? No Si 2	

BORRADOR

No. 5		

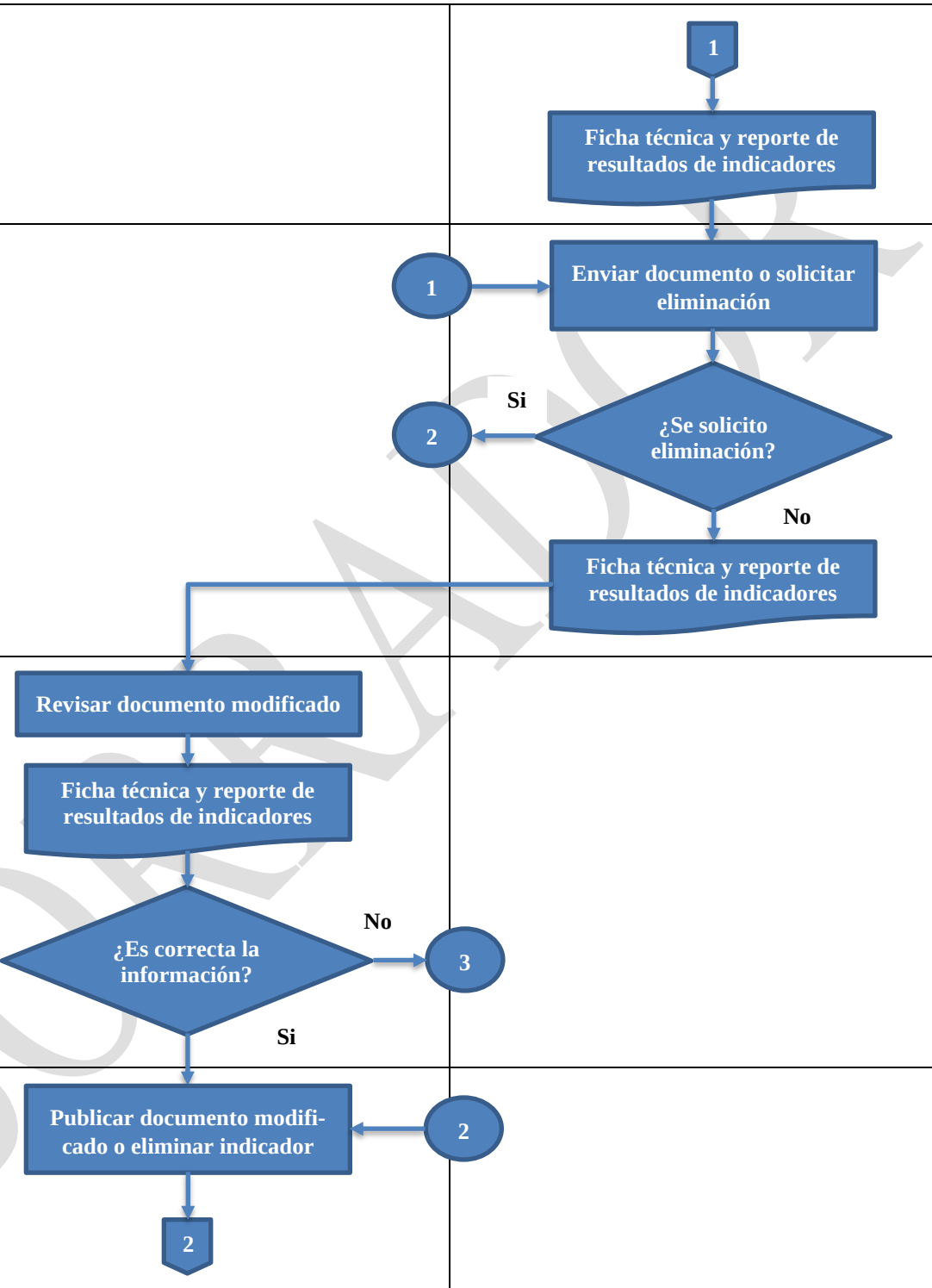
2) Modificación o eliminación de un indicador

Actividad	Coordinador de calidad	Parte interesada
No. 1		
No. 2		

BORRADOR

Procedimiento:	Definición o Modificación de Indicadores y Análisis de Resultados	GEM-PR-DMIAR-001

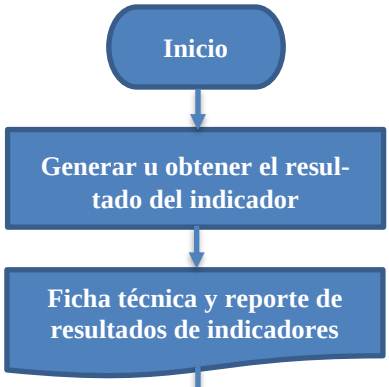
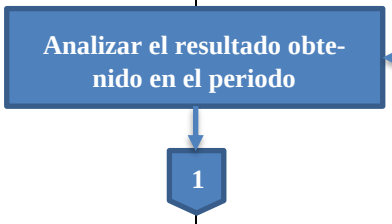
No. 2		
No. 3		
No. 4		
No. 5		



BORRADOR

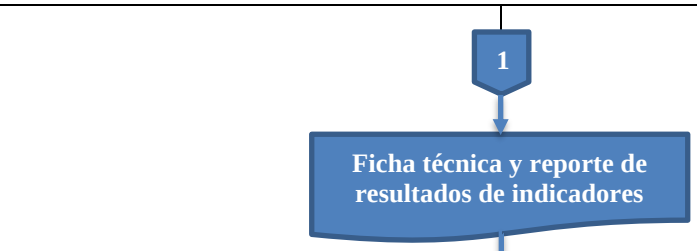
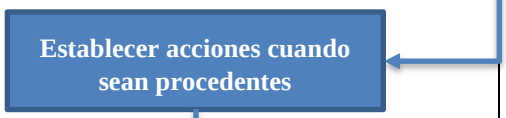
No. 5		

3) Análisis y presentación de resultados

Actividad	Coordinador de calidad	Parte interesada
No. 1		
No. 2		

BORRADOR

Procedimiento:	Definición o Modificación de Indicadores y Análisis de Resultados	GEM-PR-DMIAR-001

No. 2		
No. 3		
No. 4		

BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

1) Definición de un indicador

Actividad 1	Identificar la necesidad de crear un indicador	**Responsable**	Parte interesada
Descripción Identificar los procesos o situaciones, donde se desee medir la eficacia, eficiencia o efectividad en el logro de un objetivo en un periodo de tiempo determinado.			
Actividad 2	Definir el indicador	**Responsable**	Parte interesada
Descripción Definir el indicador en el documento correspondiente; se debe definir el objetivo, nombre, el tipo, las variables, las fuentes, metas, rangos, unidad de medida, periodicidad, entre otros. **PR-AR-038-A1.1**			
Actividad 3	Enviar documento	**Responsable**	Parte interesada
Descripción Enviar al coordinador de calidad el documento ficha técnica y reporte de resultados de indicadores.			
Actividad 4	Revisar documento	**Responsable**	Coordinador de calidad
Descripción El coordinador de calidad verifica que el indicador esté definido correctamente. • Si la información del indicador cumple, se procede a publicar la información. • Si la información del indicador no cumple, se devuelve a la parte interesada (líder del proceso o responsable del proceso) para que haga las correcciones respectivas. **PR-AR-038-A1.1**			
Actividad 5	Publicar documento	**Responsable**	Coordinador de calidad
Descripción El coordinador de calidad realiza la publicación del documento ficha técnica y reporte de resultados de indicadores, y procede a realizar la inclusión del nuevo indicador en la en la tabla consolidada de indicadores. Nota: Los indicadores en construcción, modificación o revisión no se deben publicar, y su estado actual debe estar indicado en la tabla consolidada de indicadores. **PR-AR-038-A1.1**			

BORRADOR

2) Modificación o eliminación de un indicador

Actividad 1	Identificar la necesidad de modificar o eliminar un indicador	**Responsable**	Parte interesada

Descripción

Para el indicador en cuestión, determinar los campos que se deben modificar o ajustar en el documento ficha técnica y reporte de resultados de indicadores, o bien analizar los motivos de su eliminación.

Nota: Se entiende por modificación o ajuste al cambio en la redacción de la información del indicador con excepción de su objetivo. Si la modificación o ajuste implica una sustitución, reemplazo o cambio en el objetivo, se debe generar un nuevo indicador.

PR-AR-038-A1.1

Actividad 2	Modificar el indicador	**Responsable**	Parte interesada

Descripción

Si el indicador requiere de modificaciones, se realizan los ajustes necesarios a los campos pertinentes en el documento ficha técnica y reporte de resultados indicadores.

Con la finalidad de no cometer errores, la modificación debe tener en cuenta las especificaciones establecidas en el mismo documento.

Actividad 3	Enviar documento o solicitar eliminación	**Responsable**	Parte interesada

Descripción

Enviar al coordinador de calidad el documento ficha técnica y reporte de resultados de indicadores modificado.

Para la eliminación de un indicador, se debe solicitar al coordinador de calidad la exclusión del indicador dentro del proceso correspondiente. Este, posteriormente, procede a gestionar la eliminación del documento correspondiente.

Nota: Los procesos deben conservar, como mínimo, un indicador; la aprobación de la solicitud de eliminación de indicadores está sujeta a esta condición.

PR-AR-038-A1.1

BORRADOR

Actividad 4	Revisar documento modificado	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad verifica que el indicador esté definido correctamente.

- Si la información del indicador cumple, se procede a publicar la información.
- Si la información del indicador no cumple, se devuelve a la parte interesada (líder del proceso o responsable del proceso) para que haga las correcciones respectivas.

PR-AR-038-A1.1

Actividad 5	Publicar documento modificado o eliminar indicador	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad realiza la publicación del documento ficha técnica y reporte de resultados de indicadores modificado, y procede a realizar la actualización del nuevo indicador en la en la tabla consolidada de indicadores.

En caso de ser una eliminación, se actualiza la tabla consolidada de indicadores.

Nota: Los indicadores en construcción, modificación o revisión no se deben publicar, y su estado actual debe estar indicado en la tabla consolidada de indicadores.

PR-AR-038-A1.1

PR-AR-038-A2.1

3) Análisis y presentación de resultados

Actividad 1	Generar u obtener el resultado del indicador	Responsable	Parte interesada

Descripción

Consolidar los datos requeridos para la aplicación de la fórmula del indicador y generar el resultado para el periodo definido. Esta información se registra en el documento ficha técnica y reporte de resultados de indicadores.

Actividad 2	Analizar el resultado obtenido en el periodo	Responsable	Parte interesada, coordinador de calidad

Descripción

Realizar el análisis del periodo a reportar. El análisis lo puede realizar el coordinador de calidad, el líder del proceso y/o el responsable del proceso, según corresponda.

BORRADOR

Actividad 3	Establecer acciones cuando sean procedentes	Responsable	Coordinador de calidad

Descripción

Para los indicadores que se construyan como una razón y teniendo en cuenta que los posibles resultados del indicador son (1) No Aceptable, (2) Aceptable, (3), Satisfactorio y (4) Sobresaliente, las acciones que se pueden tomar son:

- Indicador con un resultado No Aceptable en tres periodos consecutivos: Verificar la pertinencia de reportar una No Conformidad por incumplimiento del indicador con el fin de que se establezca una acción (sea esta una corrección, acción correctiva, preventiva). Por ejemplo, si el indicador está en este rango, pero va mejorando, de periodo en periodo, no es necesaria la acción, pero si el indicador es oscilante o tiende a desmejorar, será pertinente reportar una no conformidad.
- Indicador con un resultado Aceptable, Satisfactorio o Sobresaliente en tres o más periodos consecutivos: Queda a discreción del coordinador de calidad o del líder del proceso establecer acciones encaminadas a ajustar o a hacer más retadoras las metas definidas.

Para los indicadores que se construyan como una comparación y teniendo en cuenta que los posibles resultados del indicador son (1) Incumplió y (2) Cumplió, las acciones que se pueden tomar son:

- Si el indicador incumple en tres periodos consecutivos: Verificar la pertinencia de reportar una No Conformidad con el fin de que se establezca una acción (sea esta una corrección, acción correctiva, preventiva). Por ejemplo, si el indicador está en este rango, pero va mejorando, de periodo en periodo, no es necesaria la acción, pero si el indicador es oscilante o tiende a desmejorar, será pertinente reportar una no conformidad.
- Si el indicador cumple en tres o más periodos consecutivos: Queda a discreción del coordinador de calidad o del líder del proceso establecer acciones encaminadas a ajustar o a hacer más retadoras las metas definidas.

En caso de requerir una acción (corrección, acción correctiva o preventiva), el coordinador de calidad o la dirección general, según corresponda, escuchará a cada parte interesada sobre las acciones que se pueden implementar y se dará lugar al establecimiento de dichas acciones para asegurar el cumplimiento de las metas.

En caso de establecer una mejora, el coordinador de calidad o la dirección general, según corresponda, escuchará las propuestas de cada parte interesada.

Nota: Cuando los resultados de los indicadores, tanto para las razones como para las comparaciones, se encuentren fuera de rango durante 4 o más periodos, se deberá realizar un análisis de las metas planteadas con la finalidad de determinar si las metas del indicador requieren un ajuste.

BORRADOR

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer una metodología para dar seguimiento, medir, analizar y evaluar la información referente al sistema de calidad de COHEPRO, mediante los instrumentos correspondientes que ofrece la organización, para demostrar su conformidad, así como verificar los resultados y tomar las decisiones necesarias, a fin de mejorar continuamente su eficacia.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica al seguimiento, medición, análisis y evaluación de la información relacionada con:

- La conformidad de los productos y/o servicios suministrados por la organización,
- El desempeño y eficacia de los procesos (incluyendo los objetivos),
- La eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades,
- El grado de satisfacción del cliente (incluyendo las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias),
- El ambiente para la operación de los procesos,
- El desempeño de los proveedores,
- El desempeño del personal.

Inicia cuando las partes interesadas recopilan la información mencionada con anterioridad para su seguimiento y medición, y termina cuando el representante de la dirección y/o el coordinador de calidad analiza y evalúa los resultados obtenidos para tomar las decisiones y acciones necesarias.

C. DEFINICIONES

Seguimiento: Determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad.

Medición: Proceso para determinar cierto valor.

Análisis: Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. Puede realizarse mediante estudios o diversas técnicas.

Evaluación: Permite conocer el estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad frente a criterios bien definidos y, además, permite identificar puntos fuertes y áreas de mejora.

Revisión: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

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

Indicador: Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

BORRADOR

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

Satisfacción del cliente: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Ambiente para la operación de los procesos: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos, ambientales y de otro tipo (tales como ruido, temperatura, iluminación o las condiciones climáticas).

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto o servicio.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

Las partes interesadas deben elaborar, al inicio de cada año, su calendario para el seguimiento de datos. En caso de ser necesario, podrán reprogramarse las actividades de seguimiento.

El seguimiento, medición, análisis y evaluación se llevará a cabo de la siguiente manera:

Aspectos a seguir, medir, analizar y evaluar	Responsable de seguimiento y medición	Responsable del análisis y evaluación	Instrumento de medición	Frecuencia
La conformidad de los productos y/o servicios suministrados por la organización	Líderes y responsables de proceso	Represéntate de la dirección y/o Coordinador de calidad	Disposiciones planificadas	Mensual
El desempeño y eficacia de los procesos (incluyendo los objetivos)	Líderes y responsables de proceso	Represéntate de la dirección y/o Coordinador de calidad	Indicadores	Mensual
La eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades	Coordinador de calidad	Represéntate de la dirección y/o Coordinador de calidad	Formatos para la Gestión del Riesgo	Semestral
El grado de satisfacción del cliente (incluyendo las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias)	Unidad de ventas	Represéntate de la dirección y/o Coordinador de calidad	Cuestionario de satisfacción del cliente	Semestral
El ambiente para la operación de los procesos	Dirección de administración y finanzas	Represéntate de la dirección y/o Coordinador de calidad	Formato para la evaluación de factores psicosociales y factores físicos	Semestral
El desempeño de los proveedores	Encargado de compras	Represéntate de la dirección y/o Coordinador de calidad	Formato para la evaluación y reevaluación de proveedores	Semestral
El desempeño del personal	Dirección de administración y finanzas	Represéntate de la dirección y/o Coordinador de calidad	Formato para la evaluación del desempeño del personal	Anual

COPIADOR

Las partes interesadas recopilan la información de los registros generados para entregársela al representante de la dirección y/o coordinador de calidad para su conocimiento y revisión. Los datos más relevantes serán analizados en la Revisión por la Dirección.

La periodicidad para la medición se establece en los procedimientos correspondientes y en los cronogramas impartidos a comienzo de cada año por la Alta Dirección.

E. CONSIDERACIONES

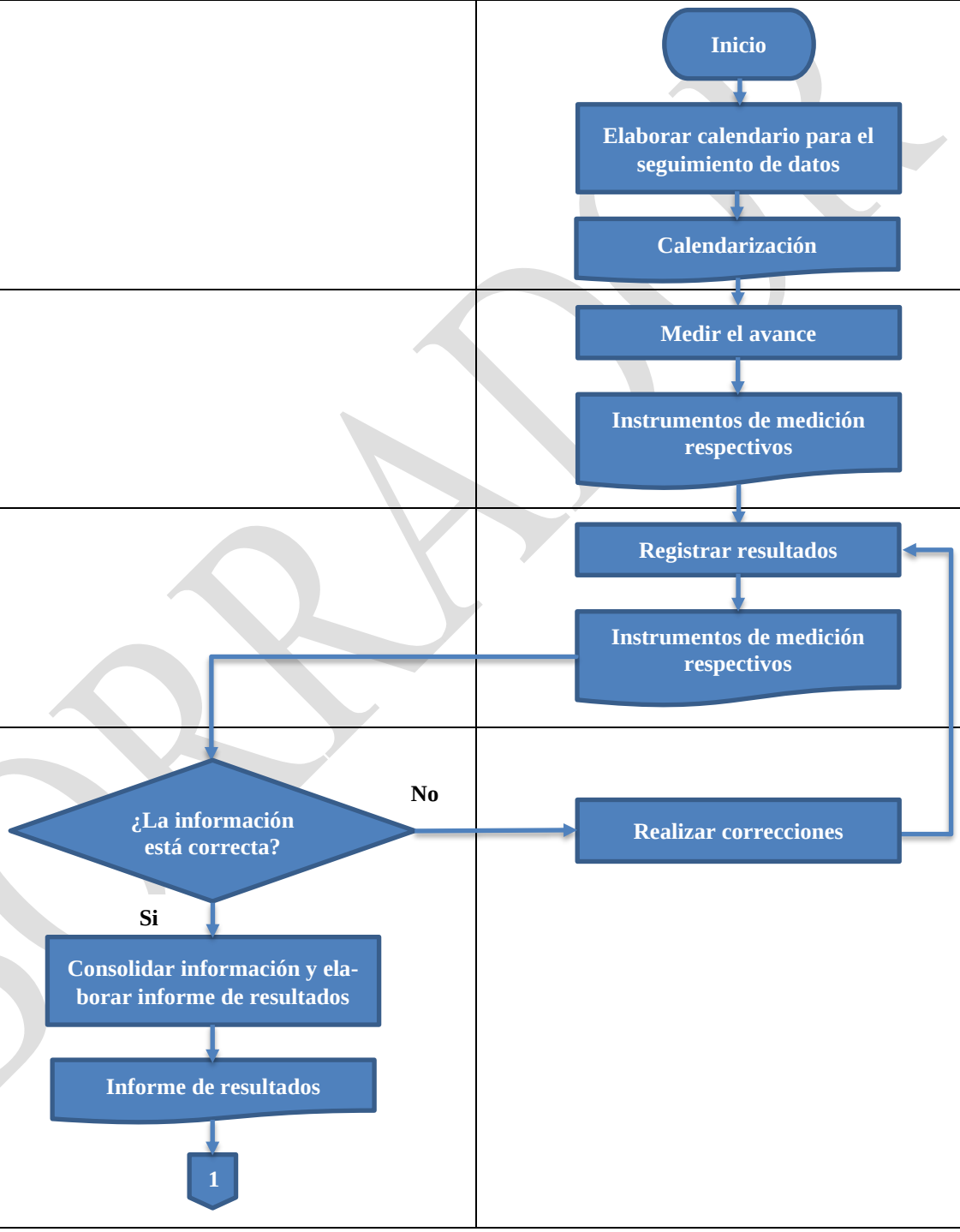
Para el seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño y eficacia de los procesos:

- Los indicadores deben construirse teniendo en cuenta la facilidad para la recolección de datos y su análisis,
- No es obligatorio que los procesos tengan indicadores, sin embargo, son útiles para identificar no conformidades y oportunidades de mejora,
- Todos los procesos están sometidos a un control continuo a través del análisis de incidencias, auditorías internas e inspección general.

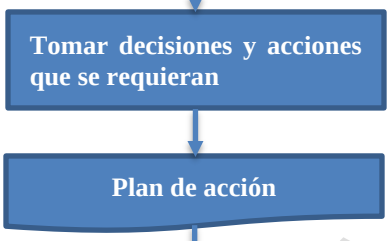
BORRADOR

F. DIAGRAMA DE FLUJO

Actividad	Representante de la dirección / Coordinador de calidad	Partes interesadas
No. 1		
No. 2		
No. 3		
No. 4		



BORRADOR

No. 5		
No. 6		
No. 7		

BORRADOR

G. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Elaborar calendario para el seguimiento de datos	**Responsable**	Partes interesadas

Descripción

Las partes interesadas, al inicio de cada año, calendarizan los aspectos a los que dará seguimiento y medición.

La calendarización debe entregarse al representante de la dirección y/o coordinador de calidad.

Actividad 2	Medir el avance	**Responsable**	Partes interesadas

Descripción

Las partes interesadas recopilan la información con ayuda de los instrumentos de medición en los periodos establecidos.

Aspectos a medir	Responsable de medición	Instrumento de medición	Frecuencia
La conformidad de los productos y/o servicios suministrados por la organización	Líderes y responsables de proceso	Disposiciones planificadas	Mensual
El desempeño y eficacia de los procesos (incluyendo los objetivos)	Líderes y responsables de proceso	Indicadores	Mensual
La eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades	Coordinador de calidad	Formatos para la Gestión del Riesgo	Semestral
El grado de satisfacción del cliente (incluyendo las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias)	Unidad de ventas	Cuestionario de satisfacción del cliente	Semestral
El ambiente para la operación de los procesos	Dirección de administración y finanzas	Formato para la evaluación de factores psicosociales y factores físicos	Semestral
El desempeño de los proveedores	Encargado de compras	Formato para la evaluación y reevaluación de proveedores	Semestral
El desempeño del personal	Dirección de administración y finanzas	Formato para la evaluación del desempeño del personal	Anual

.

BORRADOR

Actividad 3	Registrar resultados	Responsable	Partes interesadas

Descripción

Las partes interesadas registran los resultados obtenidos contra los resultados planeados o los resultados de periodos anteriores en algún tipo de gráfica, tabla o esquema con la finalidad de que estos sean más fáciles de entender e interpretar. La gráfica, tabla o esquema empleado debe mostrar claramente los resultados, así como su tendencia o avance.

Aspectos a registrar	Responsable de registrar
La conformidad de los productos y/o servicios suministrados por la organización	Líderes y responsables de proceso
El desempeño y eficacia de los procesos (incluyendo los objetivos)	Líderes y responsables de proceso
La eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades	Coordinador de calidad
El grado de satisfacción del cliente (incluyendo las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias)	Unidad de ventas
El ambiente para la operación de los procesos	Dirección de administración y finanzas
El desempeño de los proveedores	Encargado de compras
El desempeño del personal	Dirección de administración y finanzas

Esta información debe entregarse al representante de la dirección y/o coordinador de calidad.

Actividad 4	Consolidar información y elaborar informe de resultados	Responsable	Representante de la dirección y/o Coordinador de calidad

Descripción

El represéntate de la dirección y/o el coordinador debe revisar los registros de seguimiento y medición. En caso de observaciones, las comunica a la parte interesada para su atención y posible corrección.

Una vez que la información este correcta, el represéntate de la dirección y/o el coordinador de calidad analizan y evalúan la información de cada uno de los aspectos a los que se les dio seguimiento y medición, para elaborar el respectivo informe de resultados y, en caso de que sea procedente, se toman las decisiones necesarias y se establecen las acciones a implementar.

Actividad 5	Comunicar informe de resultados	Responsable	Representante de la dirección y/o Coordinador de calidad

Descripción

El informe debe comunicarse a las partes interesadas. Dicho informe debe incluir conclusiones y recomendaciones por parte del represéntate de la dirección y/o del coordinador de calidad para que se tomen en cuenta durante la próxima Revisión por la Dirección.

Nota: Las partes interesadas, después de revisar las conclusiones y recomendaciones del informe de resultados y en caso de que lo crean conveniente, pueden presentar propuestas de las acciones a tomar, las cuales serán tomadas en cuenta por el representante de la dirección y/o el coordinador de calidad.

BORRADOR

Actividad 6	Tomar decisiones y acciones que se requieran	Responsable	Representante de la dirección y/o Coordinador de calidad

Descripción

El representante de la dirección y/o el coordinador de calidad toman las acciones (sean estas correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora) con base en los resultados.

Formato para el plan de acción PR-SM-039-A1.1

Actividad 7	Realizar seguimiento a acciones	Responsable	Representante de la dirección y/o Coordinador de calidad

Descripción

7.1 El representante de la dirección y/o el coordinador de calidad designan a los responsables de implantar las acciones establecidas. En caso de incumplimiento, se deberá levantar el reporte correspondiente de no conformidad.

7.2 El representante de la dirección y/o el coordinador de calidad dan seguimiento al grado de avance de las acciones establecidas. En función de la relevancia de las acciones y si se considera procedente, se comentará el seguimiento en la Revisión por la Dirección.

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer la metodología para la identificación, control y tratamiento de salidas no conformes (producto o servicio no conforme) que se entregan al cliente final de COHEPRO, para prevenir su uso y/o entrega no intencional.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para los procesos:

- Gestión operativa; para los subprocesos: compras, almacén y ventas,
- Gestión administrativa; para los subprocesos: facturación y atención al cliente.

Inicia con la definición e identificación de salidas no conformes (productos y/o servicios no conformes), y finaliza con el tratamiento de las salidas no conformes detectadas y su respectiva verificación frente a los requisitos una vez se haya corregido.

C. DEFINICIONES

Salida no conforme: Resultado de un proceso que no cumple con los requisitos establecidos, identificado antes, durante o después de su entrega al cliente. Término que encierra el concepto de producto o servicio no conforme.

Salida: Resultado de un proceso.

Servicio / Producto: Resultado de un proceso.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

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

Requisito del proceso: Requisito especificado por la organización.

Requisito legal: Requisito obligatorio especificado por un organismo legislativo.

Requisito reglamentario: Requisito obligatorio especificado por una autoridad.

Requisito del cliente: Necesidad o expectativa del cliente frente a la prestación del servicio o la entrega de los productos/ servicios por parte de la organización.

Corrección: Acción inmediata tomada para eliminar una no conformidad detectada, que permite dar una solución a algún problema.

Equipo de análisis: Dos o más miembros de la organización, entre ellos se encuentra el coordinador de calidad, que son responsables de la caracterización de posibles salidas no conformes (productos o servicios no conformes) en los procesos y subprocesos mencionados en el alcance de este procedimiento.

BORRADOR

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

Si algún producto o servicio no cumple con lo establecido, ya sea un requisito del proceso, del cliente, legal o reglamentario, o de alguna forma no es adecuado para su entrega, se lo identifica como salida no conforme.

Cualquier miembro de la organización puede identificar una salida no conforme en cualquier fase de los procesos indicados en el alcance de este procedimiento. Si la salida no conforme identificada, corresponde a otro proceso o subproceso, quien lo identifica debe informarlo oportunamente para que se proceda a dar el tratamiento correspondiente.

Antes de otorgar cualquier servicio y/o producto, el líder del proceso o el responsable del proceso deben asegurarse de los requisitos del mismo, tomando como base los procedimientos del sistema de calidad de la organización o, en su caso, los requisitos del servicio y/o producto correspondiente.

El director del departamento en donde se ha identificado una salida no conforme debe, primero, establecer si la salida del proceso cumple. Si la salida del proceso no cumple, el director del departamento en donde se ha identificado una salida no conforme debe tomar las acciones inmediatas pertinentes.

Cuando se detecta un servicio no conforme después de la entrega o durante la provisión del servicio, el líder del proceso o el responsable del proceso deberán tomar las acciones adecuadas.

Cualquier acción tomada debe ser apropiada a la magnitud de los problemas detectados. Esto implica tomar en cuenta la naturaleza de la no conformidad y el efecto de las acciones sobre la conformidad del producto y/o servicio.

Cuando se corrigen las salidas no conformes, debe verificarse la salida del proceso y su conformidad con los requisitos.

El tratamiento se considera cerrado hasta que se haya verificado la efectividad de las acciones tomadas y se cuente con los registros que dan evidencia de ello.

Toda salida no conforme debe ser reportada. Es competencia del líder del proceso o del responsable del proceso registrar la salida no conforme en el documento correspondiente y de enviar una copia al coordinador de calidad, para que esta sea analizada durante la Revisión por la Dirección.

Se deben conservar la información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decida la acción con respecto a la no conformidad, según se requiera.

Se deberá tomar en cuenta la expectativa por parte del cliente, la cual no está escrita, pero puede ser válida.

Se deberá tomar en cuenta las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias por parte del cliente.

Ninguna salida no conforme puede quedar sin resolución (acción abierta).

BORRADOR

E. CONSIDERACIONES

La identificación de salidas no conformes (producto o servicio no conforme) se realiza cuando se presenta alguna de las siguientes situaciones:

- Definición de un nuevo proceso o subproceso que amerite la tipificación de una salida no conforme (producto o servicio no conforme),
- Definición de la prestación de un nuevo producto y/o servicio asociados a los procesos / subprocesos incluidos en el alcance de este procedimiento,
- Revisión de salidas no conformes (producto o servicio no conforme) a raíz de quejas, reclamos, peticiones y sugerencias por parte del cliente u observaciones por parte del personal de la organización.

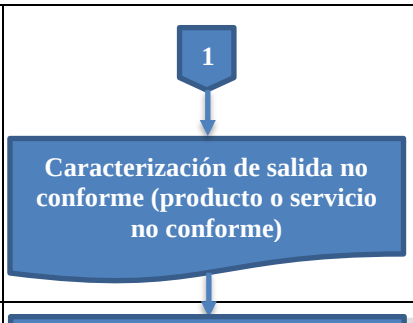
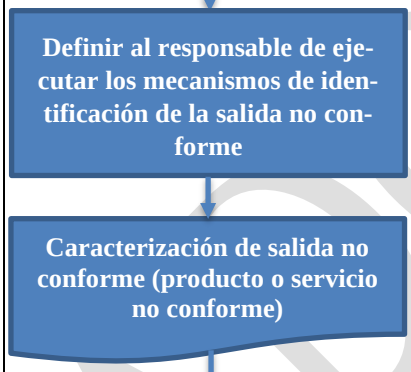
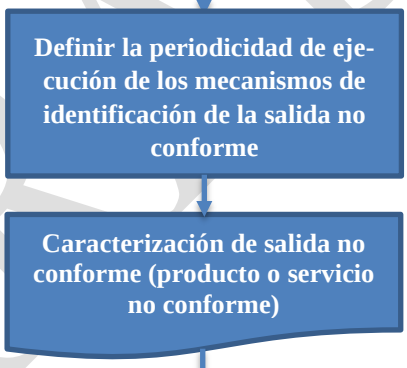
BORRADOR

F. DIAGRAMA DE FLUJO

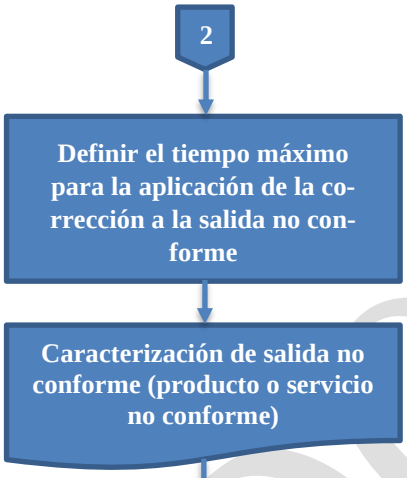
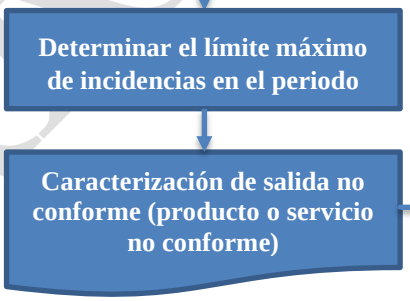
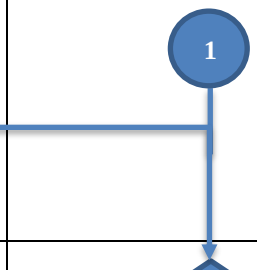
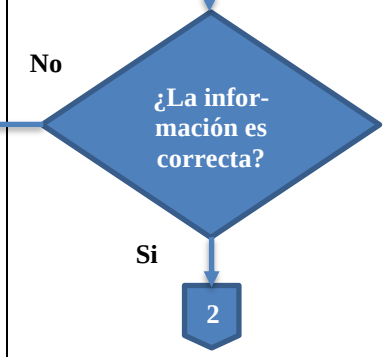
1) Identificación de salidas no conformes (producto o servicio no conforme)

Actividad	Coordinador de calidad	Equipo de análisis	Líder del proceso
No. 1	Inicio Definir equipo para la identificación de salidas no conformes Formato para la definición del equipo para la identificación de salidas no conformes		
No. 2		Identificar las salidas que se generan en el proceso Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)	
No. 3		Identificar las características no conformes Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)	
No. 4		Definir los mecanismos para identificar la salida no conforme 1	

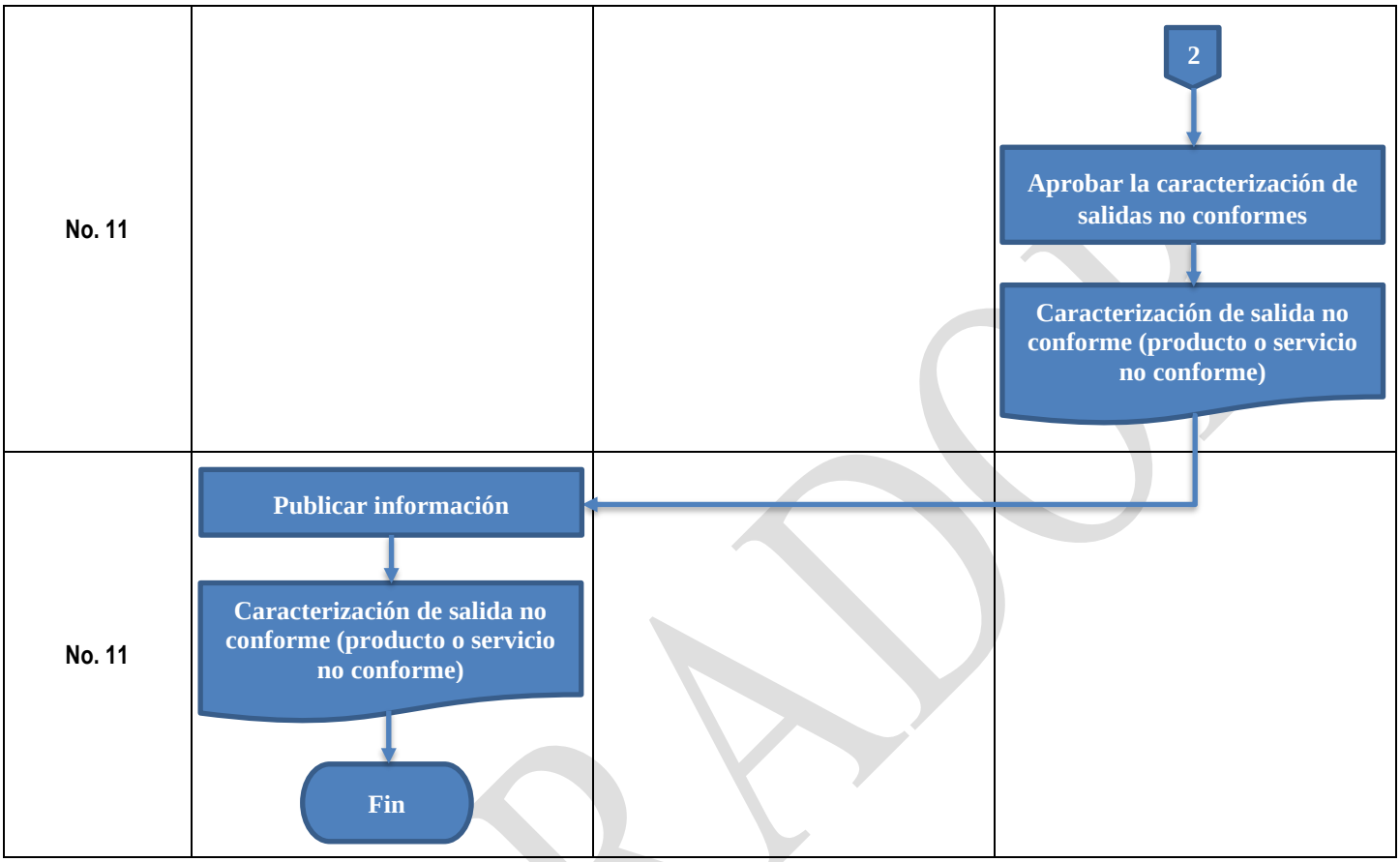
BORRADOR

No. 4			
No. 5			
No. 6			
No. 7			

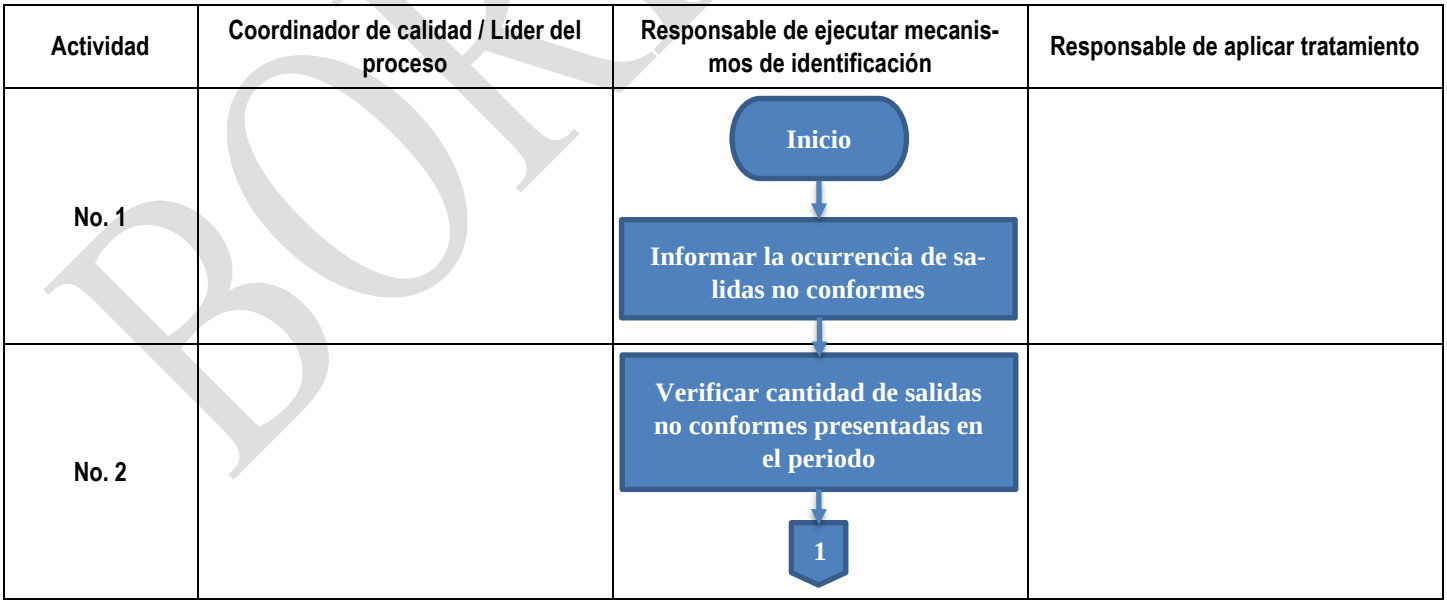
BORRADOR

No. 8			
No. 9			
No. 10			
No. 11			

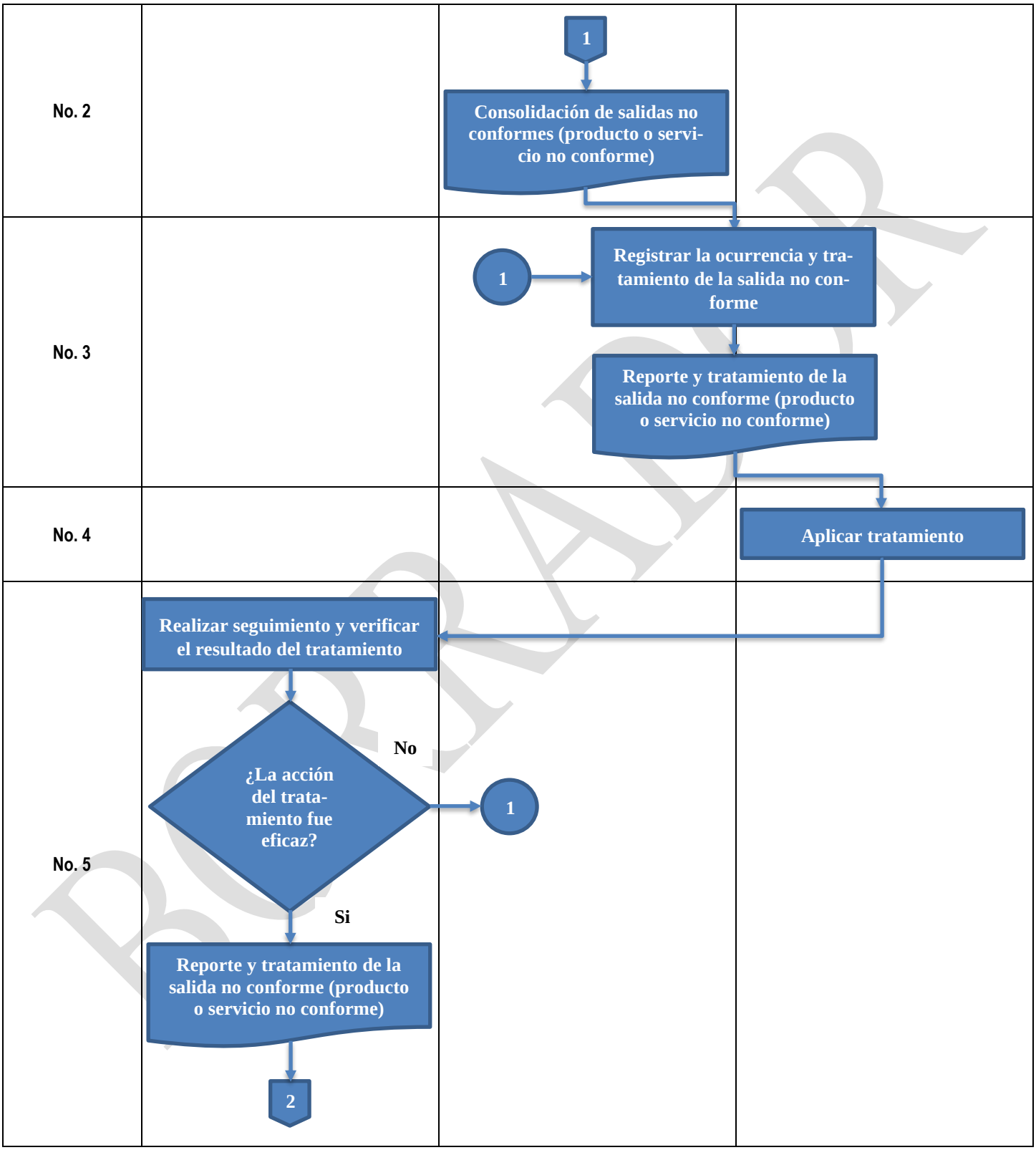
BORRADOR



2) Control de salidas no conformes (producto o servicio no conforme)



BORRADO


No. 2
1
Consolidación de salidas no conformes (producto o servicio no conforme)
No. 3
1
Registrar la ocurrencia y tratamiento de la salida no conforme
Reporte y tratamiento de la salida no conforme (producto o servicio no conforme)
No. 4
Aplicar tratamiento
No. 5
Realizar seguimiento y verificar el resultado del tratamiento
¿La acción del tratamiento fue eficaz?
No
1
Si
Reporte y tratamiento de la salida no conforme (producto o servicio no conforme)
2

BORRADOR

No. 6			
No. 7			

BORRADOR

G. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

1) Identificación de salidas no conformes (producto o servicio no conforme)

Actividad 1	Definir equipo para la identificación de salidas no conformes	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

Definir el equipo de análisis responsable para la caracterización de posibles salidas no conformes (productos o servicios no conformes) en los procesos y subprocesos mencionados en el alcance de este procedimiento.

Nota: En este equipo debe estar presente el coordinador de calidad y una o más partes interesadas (líder el proceso o responsables del proceso).

PR-SM-040-A1.1

Actividad 2	Identificar las salidas que se generan en el proceso	**Responsable**	Equipo de análisis

Descripción

El equipo de análisis identifica las salidas (productos o servicios) del proceso o subproceso, según corresponda. Estas salidas se registran en el documento correspondiente.

“Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)”

PR-SM-040-A2.1

Actividad 3	Identificar las características no conformes	**Responsable**	Equipo de análisis

Descripción

El equipo de análisis identifica las características que convierten las salidas del proceso o subproceso en no conformes; una salida no conforme es aquella que no cumple con los requisitos especificados del proceso, del cliente, legales o reglamentarios (sean tácitos o implícitos). Estas características se registran en el documento correspondiente.

“Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)”

Actividad 4	Definir los mecanismos para identificar la salida no conforme	**Responsable**	Equipo de análisis

Descripción

El equipo de análisis define las actividades (mecanismos) que se realizan sistemáticamente en el proceso o subproceso para la identificación de la salida no conforme (producto o servicio no conforme). Estas actividades pueden ejecutarse antes, durante o después de la entrega. Ejemplos de estas actividades: Aplicación de listas de chequeo, revisiones aleatorias, entre otros. Las actividades para la identificación de la salida no conforme se registran en el documento correspondiente.

“Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)”

BORRADOR

Actividad 5	Definir al responsable de ejecutar los mecanismos de identificación de la salida no conforme	**Responsable**	Equipo de análisis

Descripción

El equipo de análisis designa al (los) responsable(s) de ejecutar los mecanismos de identificación de la salida no conforme (producto o servicio no conforme). Esta información se registra en el documento correspondiente.

"Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)"

Actividad 6	Definir la periodicidad de ejecución de los mecanismos de identificación de la salida no conforme	**Responsable**	Equipo de análisis

Descripción

El equipo de análisis determinar la frecuencia de ejecución de los mecanismos para la identificación de la salida no conforme (producto o servicio no conforme). Esta información se registra en el documento correspondiente.

"Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)"

Nota: La frecuencia de ejecución de los mecanismos está en función de varios factores del proceso (cantidad de productos o servicios que se comercializan/prestan durante la jornada, tiempo del proceso, etc.)

Actividad 7	Determinar el tratamiento de la salida no conforme	**Responsable**	Equipo de análisis

Descripción

El equipo de análisis define las actividades que se deben ejecutar como tratamiento para lograr que la salida identificada como no conforme (producto y/o servicio no conforme) retome las características que lo convierten en salida conforme. El tipo de tratamiento debe registrarse en el documento correspondiente.

"Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)"

PR-SM-040-A3.1

Nota: Por el tipo de productos y/o servicios que comercializa/presta la organización, el tratamiento de los mismos está enfocado en la corrección, reproceso o desecho, e información al cliente. En este sentido, no aplica la separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios ni autorización para su aceptación bajo concesión. Cuando se realice la corrección es necesario verificar la conformidad con los requisitos antes de su entrega al cliente.

BORRADOR

Actividad 8	Definir el tiempo máximo para la aplicación de la corrección a la salida no conforme	**Responsable**	Equipo de análisis
Descripción El equipo de análisis define el tiempo de máximo para la aplicación de la corrección de acuerdo a la naturaleza de la salida no conforme (producto o servicio no conforme). Esta información se registra en el documento correspondiente. “Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)”			
Actividad 9	Definir al responsable de aplicar el tratamiento a la salida no conforme	**Responsable**	Equipo de análisis
Descripción El equipo de análisis designa al (los) responsable(s) de aplicar el tratamiento a la salida no conforme (producto o servicio no conforme). Esta información se registra en el documento correspondiente. “Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)”			
Actividad 10	Determinar el límite máximo de incidencias en el periodo	**Responsable**	Equipo de análisis
Descripción El equipo de análisis define el límite máximo permitido de salidas no conformes (productos y/o servicios no conformes) presentadas en el periodo. Esta información se registra en el documento correspondiente. “Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)”			
Actividad 11	Aprobar la caracterización de salidas no conformes	**Responsable**	Líder del proceso
Descripción El líder del proceso revisa la información registrada en el documento correspondiente. Si la información es correcta, se aprueba y se envía la caracterización al coordinador de calidad para su publicación. Si la información es incorrecta, se deberá modificar o ajustar antes de que se envié. “Caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme)”			

BORRADOR

Actividad 12	Publicar información	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad publicará la información del documento caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme) a todos los involucrados en el proceso o subproceso para que estos sean conscientes de las posibles salidas no conformes que se pueden presentar, así como de las acciones que se tomaran en caso de que se presente una salida no conforme.

2) Control de salidas no conformes (producto o servicio no conforme)

Actividad 1	Informar la ocurrencia de salidas no conformes	**Responsable**	Responsable de ejecutar mecanismos de identificación

Descripción

Cuando se haya detectado una salida no conforme mediante los mecanismos de identificación, se deberá informar la ocurrencia al coordinador de calidad y/o al líder del proceso.

Nota: Por las características de los servicios que presta la organización, los errores en los documentos identificados como salida no conforme se deben tratar como una corrección.

Actividad 2	Verificar cantidad de salidas no conformes presentadas en el periodo	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad verifica la cantidad de salidas no conformes (producto o servicio no conforme) identificadas que se han presentado en el periodo. Adicionalmente, realiza el análisis del periodo correspondiente. Esta información se registra en el documento correspondiente.

“Consolidación de salidas no conformes (producto y/o servicio no conforme)”

Nota: Se implementará una acción (sea esta una corrección, acción correctiva o preventiva) en caso de que la salida no conforme (producto o servicio no conforme) supere el máximo permitido durante el periodo. Adicionalmente, se informa al líder del proceso correspondiente la implementación de la acción y se continúa con el control de salidas no conformes.

PR-SM-040-A3.1

BORRADOR

Actividad 3	Registrar la ocurrencia y tratamiento de la salida no conforme	**Responsable**	Responsable de ejecutar mecanismos de identificación; responsable de aplicar tratamiento

Descripción

2.1 El responsable de ejecutar los mecanismos de identificación debe registrar la salida no conforme (producto o servicio no conforme) identificada en el documento correspondiente.

2.2 El responsable de aplicar el tratamiento debe registrar el tratamiento a aplicar en el documento correspondiente. El tratamiento seleccionado debe subsanar apropiadamente la salida no conforme (producto o servicio no conforme). Los tratamientos disponibles para el tipo de productos y/o servicios que comercializa/presta la organización son:

- Corrección: Acción para eliminar una no conformidad detectada,
- Reproceso: Hacer nuevamente o ajustar una parte del producto o de la prestación del servicio,
- Desecho: Acción tomada sobre un producto o servicio no conforme para impedir su uso inicialmente previsto (por ejemplo, destrucción o reciclaje),

Nota: Tanto la identificación como el tratamiento de salidas no conformes se realizan según lo especificado en el documento caracterización de salida no conforme (producto o servicio no conforme). Si la salida no conforme detectada no se encuentra registrada en dicho documento, ambos responsables se encargarán de actualizarlo.

“Reporte y tratamiento de la salida no conforme (producto y/o servicio no conforme)”

Actividad 4	Aplicar tratamiento	**Responsable**	Responsable de aplicar tratamiento

Descripción

El responsable de aplicar el tratamiento ejecuta las acciones para corregir la salida no conforme.

Nota: En el documento correspondiente, se permite la inclusión de acciones, pero no se permite la eliminación de las mismas (se registra en el campo ‘Ejecutado’ “No” y se explica en el campo de ‘Novedades’). Si el cambio es en una fecha de ejecución, se indica en el campo correspondiente a ‘Fecha de Ejecución’ la nueva fecha y la fecha anterior se coloca en el campo de ‘Novedades’.

“Reporte y tratamiento de la salida no conforme (producto y/o servicio no conforme)”

BORRADOR

Actividad 5	Realizar seguimiento y verificar el resultado del tratamiento	**Responsable**	Líder del proceso, coordinador de calidad

Descripción

De acuerdo con los tiempos establecidos para la aplicación del tratamiento a la salida no conforme identificada, el líder del proceso y/o el coordinador de calidad realizan el seguimiento respectivo para verificar el grado de avance o el cumplimiento de las acciones encaminadas a corregir la salida no conforme.

Una vez aplicado el tratamiento, el líder del proceso y/o el coordinador deben verificar nuevamente el producto y/o servicio para asegurar que cumple con los requisitos estipulados. En caso de que los resultados de las acciones implementadas para dar tratamiento a la salida no conforme no sean eficaces, se procede a la identificación e implementación de una nueva acción.

Esta información se registra en el documento correspondiente.

“Reporte y tratamiento de la salida no conforme (producto y/o servicio no conforme)”

Actividad 6	Realizar el cierre del tratamiento y consolidar información	**Responsable**	Líder del proceso, coordinador de calidad

Descripción

Una vez que se demuestra que el tratamiento fue eficaz:

6.1 El líder del proceso realiza el cierre de la salida no conforme dejando como evidencia la información reportada en el documento correspondiente.

6.2 El coordinador de calidad consolida la información que se ha reportado en los documentos correspondientes para cada proceso o subproceso que haya presentado una salida no conforme (producto o servicio no conforme).

“Consolidación de salidas no conformes (producto y/o servicio no conforme)”

“Reporte y tratamiento de la salida no conforme (producto y/o servicio no conforme)”

Actividad 7	Reportar información	**Responsable**	Coordinador de calidad

Descripción

El coordinador de calidad reporta la información consolidada a la Alta Dirección ya que esta sirve de entrada para la Revisión por la Dirección.

“Consolidación de salidas no conformes (producto y/o servicio no conforme)”

“Reporte y tratamiento de la salida no conforme (producto y/o servicio no conforme)”

BORRADOR

H. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

I. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Establecer la metodología para la creación, actualización y control de la información documentada del sistema de calidad de COHEPRO conforme a los requisitos definidos en la Norma ISO 9001:2015 y los requisitos especificados por la organización.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para toda la información documentada que forma parte del sistema de calidad de la organización y sus procesos. Inicia con la necesidad de crear, modificar, actualizar o eliminar un documento y termina con la divulgación y, si fuese necesario, la distribución de la información documentada.

C. DEFINICIONES

Actualizar o Modificar: Realizar cambios en un documento controlado.

Almacenamiento y protección: Resguardar un documento de tal forma que se reduzca al mínimo el riesgo de deterioro, daño o pérdida. Por ejemplo, registrar la información en la memoria de un equipo tecnológico.

Aprobación: Acción de verificar que el contenido del documentado sea adecuado y conveniente. Se requiere de la aprobación para continuar o iniciar la difusión e implementación de un documento.

Archivo de gestión: Los documentos que se encuentran en el archivo de gestión se encuentran en una fase activa porque son sometidos a una continua utilización y consulta; permanecen en la organización durante un lapso de 1 a 5 años.

Archivo central: Los documentos que se encuentran en el archivo central se encuentran en una fase semiactiva porque su consulta, aunque no es tan frecuente, es habitual porque aún se encuentran vigentes; permanecen en la organización durante un lapso de 5 a 10 años, aunque esto puede variar dependiendo de la capacidad de espacio que se tenga.

Archivo histórico: Los documentos que se encuentran en el archivo histórico se encuentran en una fase inactiva. Esta clase de documentos, si se han designado como conservación permanente, se transfieren del archivo gestión o del archivo central por decisión de la dirección de administración y finanzas; se conservan en la organización de forma permanente debido a su valor para la investigación, la ciencia y la cultura.

Caracterización: Documento usado para describir la estructura de cada proceso o subproceso, estableciendo su objetivo, alcance, responsable, entradas, salidas, entre otros.

Disposición Final: Permite especificar que se hace con el documento o registro una vez que ha alcanzado el límite de su tiempo de retención.

Documento controlado: Es aquel que está identificado mediante la asignación de un código, versión y fecha de emisión.

Documento obsoleto: Es aquel que pierde su vigencia, como resultado de un cambio o de su eliminación.

BORRADOR

Elaborar: Generar la primera versión de un documento controlado.

Eliminar: Suprimir un documento controlado.

Formato: Documento en el cual son registrados datos y/o resultados de la ejecución de una actividad. Un formato no se considera registro hasta que es diligenciado.

Guía: Documento en el cual se establecen recomendaciones o sugerencias para el desarrollo de una actividad o proceso, el cual tiene como fin orientar al colaborador de manera general con respecto al desarrollo de la misma.

Información documentada: Información que una organización tiene que controlar y mantener. Para la organización, la información documentada incluye los documentos controlados especificados en la lista maestra de documentos de origen interno / externo, así como los registros generados en los procesos como evidencia objetiva de la ejecución de las actividades.

Información documentada de origen externo: Todo aquel documento que sirve de referencia al desarrollo de las actividades y funciones del sistema de calidad de la organización y que no fue elaborado de manera interna.

Información documentada de origen interno: Todo aquel documento que sirve de referencia al desarrollo de las actividades y funciones del sistema de calidad de la organización y que fue elaborado de manera interna.

Instructivos: Forma especificada y detallada para llevar a cabo una actividad o tarea.

Manual: Un manual es un instrumento que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de la organización. Por ejemplo, el manual de calidad de la organización especifica los requisitos para la presentación, puesta en marcha y control del sistema de calidad.

Procedimiento: Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas; pueden utilizarse para documentar una incidencia y las acciones tomadas, para proporcionar evidencia de verificaciones, entre otros.

Tiempo de retención: Indica por cuánto tiempo se conservan los documentos y registros en el archivo de gestión o en el archivo central.

D. Política y responsabilidades

1) Sobre la información documentada

Se considera como información documentada a toda la información y documentos que son requeridos por la norma ISO 9001:2015, y que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de calidad.

BORRADOR

La elaboración de la información documentada la realiza el (los) responsable(s) del proceso; su revisión y aprobación la realiza el líder del proceso.

La información documentada de la organización se elabora, actualiza o elimina de acuerdo a las necesidades de los procesos, la complejidad de los mismos o la competencia de los colaboradores que desarrollan las actividades.

Si el personal de la organización considera necesario elaborar, modificar, actualizar o eliminar algún documento, deberá elaborar una solicitud utilizando el documento correspondiente para ello.

La dirección de administración y finanzas debe asegurarse que la última versión de la información documentada, tanto la versión electrónica como la versión física, se encuentre disponible para su consulta en caso de que el personal de la organización lo requiera. El acceso a la información documentada original (versión física y copia controlada) requiere de una solicitud previa.

La información documentada, bajo ningún motivo, debe salir de las instalaciones de la organización a menos que se cuente con previa autorización por parte de la dirección de administración y finanzas.

La información documentada entrara en vigor en un máximo de 20 días hábiles posteriores a la fecha de difusión del mismo.

2) Sobre los cambios o eliminación de la información documentada

Cuando se identifique la necesidad de realizar modificaciones sobre la información documentada, es imprescindible realizar un análisis del impacto sobre el sistema de calidad e identificar los ajustes que se deben realizar a otros documentos para conservar la integralidad de los procesos.

Cada vez que se modifique o actualice la información documentada, se debe dejar constancia de los cambios en el historial de modificaciones del mismo documento; la dirección de administración y finanzas debe realizar su respectiva actualización en la lista maestra de documentos internos y en el control de cambios de la información documentada.

Cuando la información documentada sea modificada, actualizada o eliminada, la dirección de administración y finanzas deberá indicar, en el documento antiguo, que ya no se encuentra vigente a través de la leyenda: 'Documento Obsoleto'.

3) Sobre el control de la información documentada

La información documentada se controla a través de la lista maestra de documentos internos, el control de cambios de la información documentada y el control de registros. En el caso de la información documentada de origen externo, esta se controla a través de la lista maestra de documentos externos.

Es responsabilidad de la dirección de administración y finanzas actualizar la lista maestra de documentos internos y documentos externos, y el control de cambios de la información documentada.

BORRADOR

La creación o eliminación de un formato o documento que se considere registro obliga a la dirección de administración y finanzas a actualizar el control de registros.

Toda información documentada impresa, a excepción del original, se considera como documento no controlado y deberá incluir la leyenda: Toda copia en papel es un 'Documento No Controlado' a excepción del original.

Se consideran documentos vigentes y controlados de manera electrónica los documentos del sistema de calidad que se encuentren a disposición en el servidor de la organización para consulta.

Los documentos impresos o guardados localmente en los equipos de cómputo asignados a los colaboradores para el desarrollo de sus funciones se consideren copias no controladas

La información documentada obsoleta se conservará en medio electrónico, únicamente la versión inmediata anterior, y estará en poder de la dirección de administración y finanzas para referencias posteriores. En este sentido, se debe prevenir el uso no intencionado de la información documentada obsoleta.

4) Sobre la revisión de la información documentada

Una vez que haya concluido la elaboración, modificación o actualización de algún documento, el líder del proceso, mediante la revisión, debe asegurarse que sea legible, fácilmente identificable, y que sea pertinente y eficaz.

El representante de la dirección tiene la potestad para realizar revisiones a la información documentada cuando lo considere procedente, o bien cada año, con la finalidad de asegurar que esta se encuentra vigente y relevante. Esta actividad debe quedar registrada en el control de los cambios del documento, así no presente cambios, modificaciones o ajustes.

5) Sobre la difusión de la información documentada

Una vez que la información documentada, nueva, modificada o actualizada, haya sido aprobada por el líder del proceso, la dirección de administración y finanzas tiene un tiempo máximo de 5 días hábiles para su difusión.

Toda información documentada elaborada debe ser difundida a las personas que participan en su ejecución, con la finalidad de que conozcan la operación de la organización y dominen las actividades que se llevan a cabo en su proceso.

Toda la información documentada que sea modificada o actualizada, debe ser difundida a todas las personas que participen en el desarrollo del proceso involucrado.

La información documentada será difundida de forma electrónica a través de las carpetas compartidas que habilita el servidor de la organización con los equipos de cómputo del personal.

BORRADOR

6) Sobre la preservación de la información documentada

La protección de la información documentada es responsabilidad de la dirección de administración y finanzas ya que se encarga de su resguardo.

El tiempo de resguardo y disposición de la información documentada será conforme a lo que se establezca en la tabla de retención documental.

Cuando la información documentada se encuentre en posesión del personal de la organización, ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la organización, su protección será responsabilidad del colaborador y/o del área donde se encuentra. En este sentido, se debe asegurar que la información documentada no se encentre en contacto o en ambientes que puedan afectar su estado y durabilidad.

7) Sobre la información documentada de origen externo

Cuando un líder de proceso identifique la necesidad de apoyar su proceso con un documento de origen externo, hará la gestión necesaria para su adquisición y comunicará a la dirección de administración y finanzas para que lo registre en la lista maestra de documentos externos.

El líder del proceso tiene la responsabilidad de asegurar que los documentos de origen externo permanezcan vigentes y relevantes a través de revisiones planificadas.

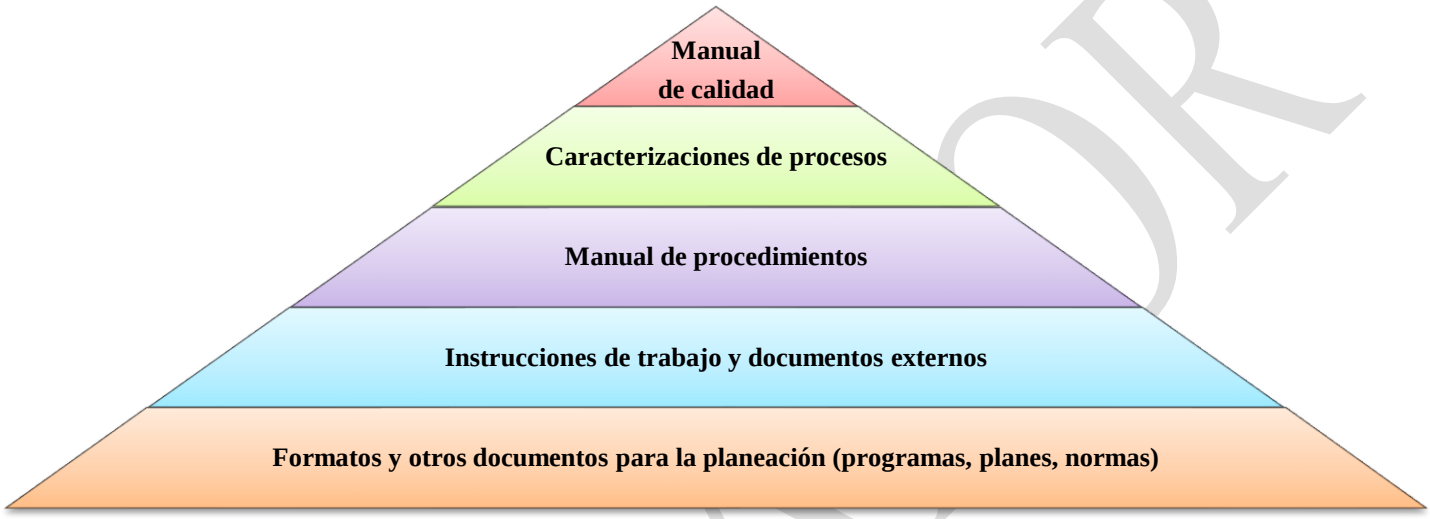
En caso de que los documentos de origen externo ya no sean adecuados, el líder del proceso deberá reportar a la dirección de administración y finanzas la necesidad de anular el documento de la lista maestra de documentos externos.

El líder del proceso tiene la responsabilidad de difundir la información documentada de origen externo, que se haya adquirido o anulado, a todas las personas que participan en el desarrollo del proceso involucrado, con la finalidad de que se utilice o se prevenga su uso, según corresponda.

BORRADOR

E. ESTRUCTURA DOCUMENTAL

La información documentada, que forma parte del sistema de calidad de COHEPRO, se clasifica en cinco niveles. Dichos niveles se muestran en la siguiente figura.



1) Manual de calidad

Describe el Sistema de Gestión de Calidad de la organización, y contiene la Política, y Objetivos de la Calidad. Es el documento principal para la presentación, puesta en marcha y control del sistema de calidad.

2) Caracterizaciones de procesos

La Caracterización del Proceso permite identificar las interrelaciones del proceso mismo frente a los demás procesos de la organización; comienza la definición de los proveedores (procesos internos o instancias externas) que entregan insumos, y concluye con los clientes que reciben un producto o servicio. Es, básicamente, el esquema que permite ver en contexto de manera integral y secuencial aplicando el ciclo PHVA.

3) Manual de procedimientos

El Manual de Procedimiento contiene los diversos procedimientos que se utilizan dentro de la organización. Estos describen de forma clara los pasos para iniciar, desarrollar y concluir una serie de actividades secuencialmente establecidas en un proceso que da como resultado final un producto o servicio.

BORRADOR

4) Instrucciones de trabajo y documentos externos.

Las instrucciones de trabajo detallan la manera como debe realizarse determinada acción; además, describe como se realiza el trabajo en un área o campo determinado.

Los documentos externos son aquellos documentos suministrados por proveedores, clientes, terceros u otros, en los cuales no se tiene ningún control de emisión, ni modificación, pero que son requeridos por la empresa para desarrollar alguna actividad.

5) Formatos y otros documentos para la planeación (programas, planes, normas)

Los formatos permiten almacenar la información y datos de un proceso específico. Los formatos se transforman en registros una vez que la información o datos obtenidos de algún proceso se colocan en el mismo. En este sentido, los registros permiten capturar información o datos y evidenciar las actividades realizadas por los colaboradores.

Otros documentos como programas, planes o normas ayudan con la planeación de la organización. Por ejemplo, las norma ISO 9001:2015 establece todos los elementos al respecto de la gestión de la calidad con los que la organización debe contar para tener un sistema de calidad efectivo que permita administrar y mejorar la calidad de los productos o servicios.

F. RECOMENDACIONES PARA LOS REGISTROS

Los colaboradores de la organización deben seguir las siguientes recomendaciones.

1) Diligenciamiento de los registros

- Cuando se deba diligenciar los registros de forma manual, se sugiere utilizar un bolígrafo de tinta indeleble (tinta negra o azul) y escribir en letra legible.
- Diligenciar la totalidad de los campos con la información adecuada. En caso de no contar con la información para diligenciar un campo, se debe escribir palabras o abreviaturas tales como “No aplica”, “Sin datos”, “N/A”, “N.A.” u otra que indique que no se conoce la información. Para los campos que requieren de la selección de opciones, se puede dejar en blanco para no causar confusión.
- Si se requiere el uso de abreviaturas, estas deben ser adecuadas al tema de tal forma que sea fácil de comprender por los otros colaboradores de la organización.
- Los registros, en lo posible, no deben tener enmendaduras. En caso de que sea necesario realizar una corrección sobre un registro diligenciado de forma manual, se debe trazar una línea sobre el error y colocar al lado el dato correcto, la firma de quien realiza la corrección y la fecha en que se realiza la corrección.
- Cuando un registro entregado previamente requiera una corrección posterior, este debe reportarse dentro de las salidas no conformes del proceso.

BORRADOR

2) Almacenamiento y protección los registros

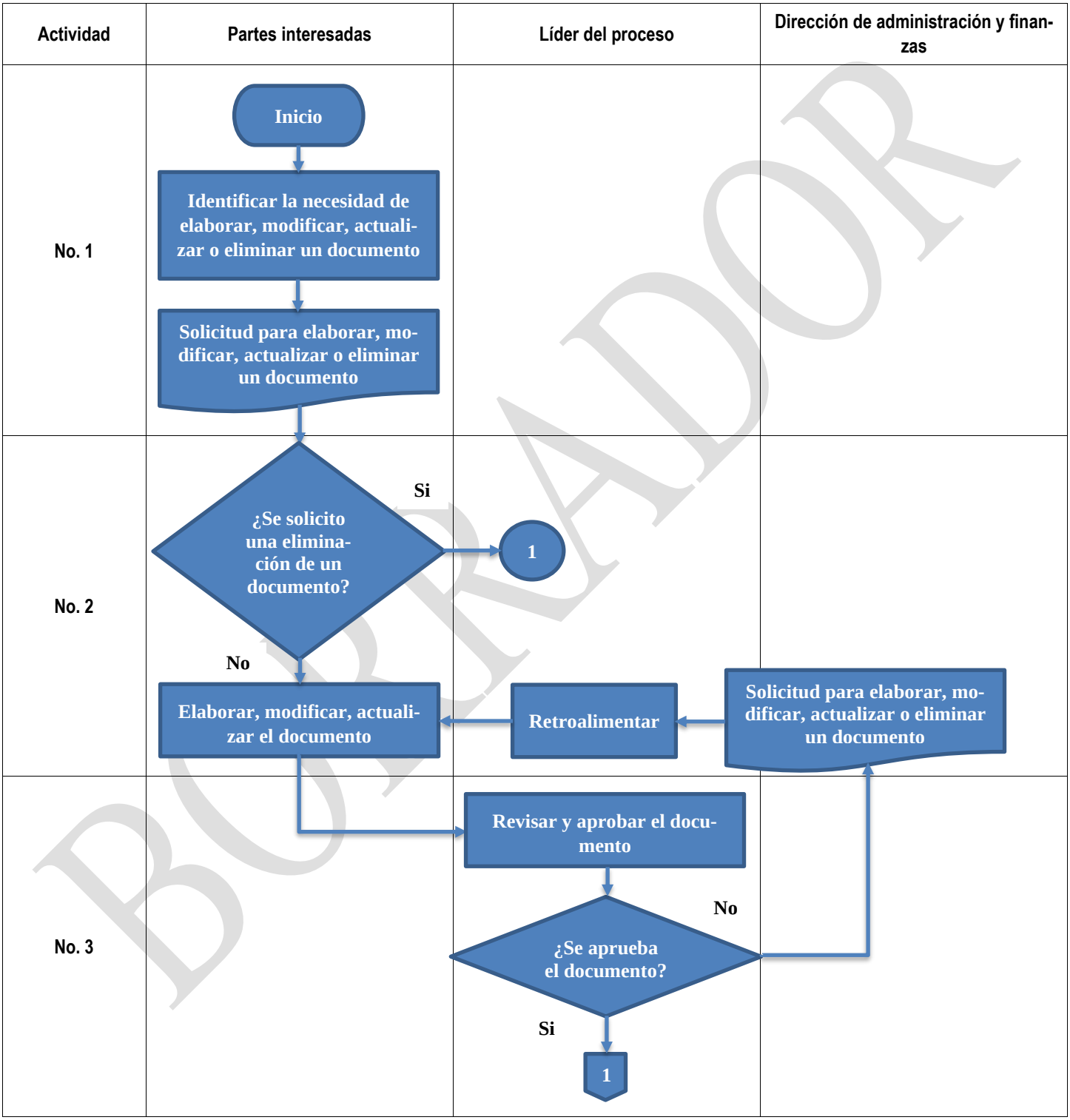
- Los líderes de proceso, directores y jefes de la organización son responsables de mantener los registros de su área en un lugar seguro y evitar que el personal no autorizado acceda, modifique o sustraiga información.
- Los registros diligenciados de forma electrónica se almacenan en el servidor de la organización; este debe contar con seguridad para su acceso y control de cambios, y se recomienda realizar copias de respaldo.
- Los registros diligenciados de forma manual se almacenan en el archivero de la dirección de administración y finanzas; se recomienda que se almacenen por código, nombre, fecha, responsable, según su periodicidad de elaboración (diaria, semanal, mensual, anual, etc.) o algún otro.
- Una vez que los registros hayan cumplido su función, deben ser enviados a la dirección de administración y finanzas para su resguardo en el archivo de gestión; cuando finalice su tiempo de retención en el archivo de gestión, pasaran al archivo central; cuando finalice su tiempo de retención en el archivo central, se procederá a almacenarnos en el archivo histórico o a su eliminación, según corresponda.
- Cuando se presente el extravío, robo o perdida de registros y teniendo en cuenta la naturaleza de los mismos (facturas, cheques u otros que revistan valor comercial, expedientes, etc.), el responsable que sufrió la situación deberá reportarlo a la dirección de administración y finanzas para que gestione las acciones necesarias.

3) Retención y disposición final de los registros

- El tiempo de retención y la disposición final de cada registro que se genere en la organización debe quedar estipulado en el control de registros de cada proceso.
- Los criterios de retención de los registros, para el archivo central y el archivo histórico, los define la dirección de administración y finanzas de acuerdo al impacto de cada registro en el sistema de calidad de la organización y otros factores como vigencia legal, importancia requerida para evidenciar actividades desarrolladas, etc.

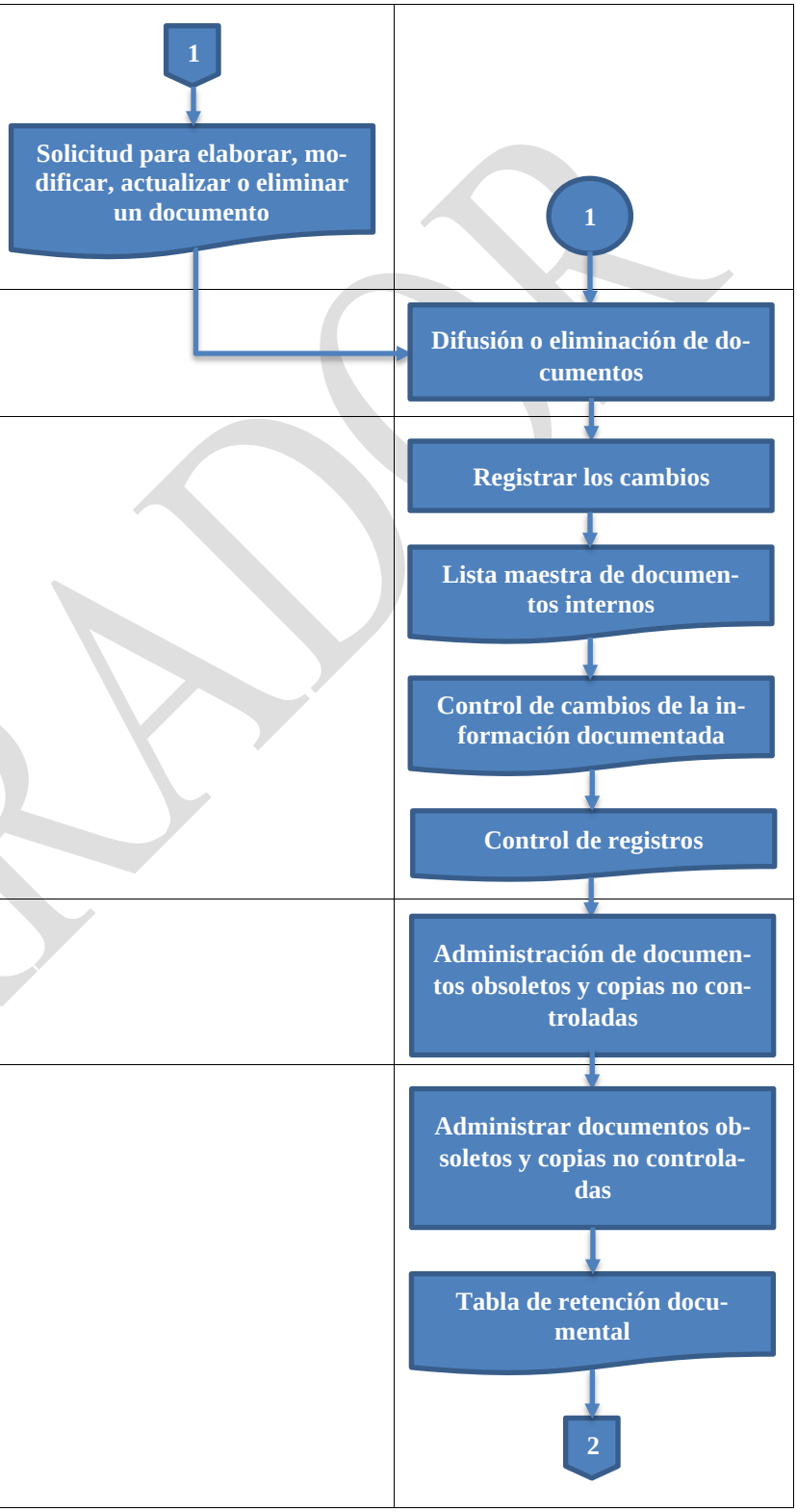
BORRADOR

G. DIAGRAMA DE FLUJO

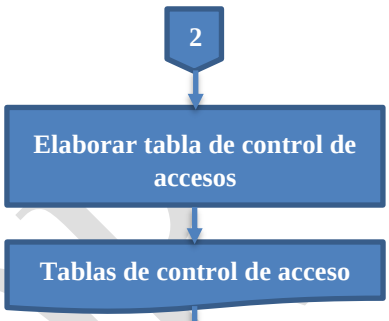


BORRADOR

No. 3			
No. 4			
No. 5			
No. 6			
No. 7			



BORRADOR

No. 8			
No. 9			

BORRADOR

H. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 0	Información documentada de origen externo	**Responsable**	Líder del proceso

Descripción

Para la información documentada de origen externo, revisar las especificaciones mencionadas en la cláusula 7 del apartado política y responsabilidades de este procedimiento.

Actividad 1	Identificar la necesidad de elaborar, modificar, actualizar o eliminar un documento	**Responsable**	Partes interesadas

Descripción

Cualquier colaborador de la organización puede detectar la necesidad de elaborar, modificar, actualizar o eliminar un documento. Para ello, se deberá elaborar una solicitud utilizando el documento correspondiente para ello. Esta solicitud debe llegar a:

- Al líder del proceso cuando se trate de elaboración, modificación y actualización.
- A la dirección de administración y finanzas cuando se trate de una eliminación.

"Formato para solicitar la elaboración, modificación, actualización o eliminación de un documento".

Nota: Solo se podrá marcar una de las acciones a realizar.

Actividad 2	Elaborar, modificar o actualizar el documento	**Responsable**	Partes interesadas

Descripción

2.1 La elaboración de un documento es responsabilidad de los responsables del proceso. Para evitar discrepancias entre los documentos, se deberá seguir la guía correspondiente para la elaboración de documentos.

2.2 La modificación o actualización va por cuenta de las partes interesadas que identificaron la necesidad.

Nota: Para la elaboración, modificación o actualización de documentos, se deben tener en cuenta las especificaciones mencionadas en el numeral uno del marco de este procedimiento.

BORRADOR

Actividad 3	Revisar y aprobar el documento	Responsable	Líder del proceso

Descripción

El líder del proceso revisa que el documento cumpla con las especificaciones aplicables (estructura, codificación, encabezado, pie de página, etc.). Adicionalmente, debe asegurarse que el documento sea legible y su contenido sea pertinente y eficaz.

En caso de que el documento se acepte, el líder del proceso puede proceder con su aprobación. Si el documento no se aprueba, se debe especificar y justificar el motivo por el cual no se acepta y retroalimentar al elaborador con el fin de que realice los ajustes necesarios.

La evidencia de la revisión y aprobación se realizará en el documento correspondiente.

"Formato para solicitar la elaboración, modificación, actualización o eliminación de un documento".

Nota: El representante de la dirección tiene la potestad para realizar revisiones a la información documentada cuando lo considere procedente, o bien cada año, con la finalidad de asegurar que esta se encuentra vigente y relevante. Esta actividad debe quedar registrada en el historial de modificaciones del documento.

Actividad 4	Difusión o eliminación de documentos	Responsable	Dirección de administración y finanzas

Descripción

4.1 Si se trata de documentos nuevos, modificados o actualizados, que ya han sido aprobados por el líder del proceso, la dirección de administración y finanzas comienza con la gestión necesaria para su difusión. Tener en cuenta que se tiene un tiempo máximo de 5 días hábiles para su difusión, la cual se realizará de forma electrónica a través de las carpetas compartidas que habilita el servidor de la organización con los equipos de cómputo del personal.

4.2 Si se trata de la eliminación de un documento, la dirección de administración y finanzas procederá con la gestión necesaria para eliminar el documento en cuestión.

Nota: Se puede realizar la impresión de la información documentada, sin embargo, solo el juego original será resguardado por la dirección de administración y finanzas.

Actividad 5	Registrar los cambios	Responsable	Dirección de administración y finanzas

Descripción

Los cambios que se hayan suscitado por la elaboración, modificación, actualización o eliminación de la información documentada, deben quedar registrados en, según corresponda:

- La lista maestra de documentos internos,
- El control de cambios de la información documentada, y
- El control de registros.

BORRADOR

Actividad 6	Administración de documentos obsoletos y copias no controladas	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

Esta actividad es exclusiva para la modificación, actualización o eliminación de documentos.

Cada vez que se modifique, actualice o elimine un documento, la versión anterior del mismo se archiva en carpetas electrónicas por proceso y versión de documento en el espacio asignado para tal fin. Adicionalmente, el mismo documento debe contener la leyenda: 'Documento Obsoleto'.

Toda información documentada impresa, a excepción del original, se considera como documento no controlado y deberá incluir la leyenda: Toda copia en papel es un 'Documento No Controlado' a excepción del original.

Actividad 7	Administración y almacenaje de documentos controlados	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

Se consideran documentos vigentes y controlados a:

- El primer juego de documentos impresos,
- Los documentos del sistema de calidad que se encuentren a disposición en el servidor de la organización para consulta.

La información documentada se debe almacenar en el servidor (medio electrónico) y en el archivo de gestión (medio físico); su protección y resguardo es responsabilidad de la dirección de administración y finanzas.

El tiempo de resguardo y disposición de la información documentada será conforme a lo que se establezca en la tabla de retención documental.

Nota: Ante cualquier eventualidad, se sugiere que se realicen respaldos de la información documentada cada 6 meses en algún medio electrónico (disco duro externo, memoria de datos USB o SD, etc.)

Actividad 8	Elaborar tabla de control de accesos	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La dirección de administración y finanzas debe definir los niveles de acceso a la información documentada. Para ello, se debe elaborar la tabla de control de accesos. Este instrumento permitirá consolidar el nivel de riesgo, la clasificación de acceso, los permisos de acceso, entre otros, a toda la información documentada con la que cuenta la organización.

Nota: Si bien es cierto que toda la información producida por la organización es de interés público, no todo puede ser divulgado a todos los usuarios y colaboradores, porque se pueden afectar derechos constitucionales y legales de las personas (protección de datos personales), entre otros.

BORRADOR

Actividad 9	Divulgación y, si fuese necesario, distribución de la información documentada	Responsable	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La dirección de administración y finanzas divulga, a quienes les competa y utilizando los medios apropiados para ello, la información documentada que se ha elaborado, modificado, actualizado o eliminado.

8.1 En el caso de que un colaborador no tenga acceso al servidor o no cuente con servicio de internet, la dirección de administración y finanzas deberá instalar una copia en el equipo de cómputo del usuario. Esto quedará registrado en el documento correspondiente.

8.2 En el caso de que algún colaborador desee tener el documento impreso (para su consulta o porque debe salir de las instalaciones de la organización), deberá solicitarlo a la dirección de administración y finanzas. Esto quedará registrado en el documento correspondiente.

"Control de distribución de la información documentada"

Nota: Para los documentos que han sido modificados o actualizados, es importante hacer énfasis en los cambios realizados. Del mismo modo, para aquellos que fueron elaborados o eliminados, se deben indicar las razones o motivos que han dado lugar a ello.

I. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

J. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

A. OBJETIVO

Controlar la producción documental de COHEPRO, mediante la elaboración, actualización e implementación de tablas de retención documental para cada una de los departamentos de la organización.

B. ALCANCE

Este procedimiento aplica para toda la información documentada que forma parte del sistema de calidad de la organización y sus procesos. Inicia con la definición del tipo documental, serie, subserie y valores primarios y secundarios de la información documentada que se utiliza o genera en un proceso o subproceso y termina con la elaboración, actualización y difusión de las tablas de retención documental.

C. DEFINICIONES

Archivo: Documentos, sea cual fuere su fecha, su forma y soporte material, acumulados por la organización en el transcurso de su gestión.

Archivo de gestión: Los documentos que se encuentran en el archivo de gestión se encuentran en una fase activa porque son sometidos a una continua utilización y consulta; permanecen en la organización durante un lapso de 1 a 5 años.

Archivo central: Los documentos que se encuentran en el archivo central se encuentran en una fase semiactiva porque su consulta, aunque no es tan frecuente, es habitual porque aún se encuentran vigentes; permanecen en la organización durante un lapso de 5 a 10 años, aunque esto puede variar dependiendo de la capacidad de espacio que se tenga.

Archivo histórico: Los documentos que se encuentran en el archivo histórico se encuentran en una fase inactiva. Esta clase de documentos, si se han designado como conservación permanente, se transfieren del archivo gestión o del archivo central por decisión de la dirección de administración y finanzas; se conservan en la organización de forma permanente debido a su valor para la investigación, la ciencia y la cultura.

Conservación total: Decisión que se aplica a aquellos documentos que tienen valor histórico, científico o cultural, que conforman el patrimonio documental de la organización (y que son testimonio de su actividad y trascendencia) y, por lo tanto, no son sujeto de eliminación.

Clasificación documental: Labor intelectual mediante la cual se identifican y establecen las series, subseries, tipos documentales, valores primarios y secundarios, y la disposición final de los documentos que se utilizan o generan en cada proceso o subproceso de la organización.

Disposición Final: Permite especificar que se hace con el documento o registro una vez que ha alcanzado el límite de su tiempo de retención.

Eliminación: Actividad resultante de la disposición final señalada en las tablas de retención documental para aquellos documentos que han perdido sus valores primarios y secundarios, y que no es necesario conservar su información en otros soportes.

BORRADOR

Selección: Proceso mediante el cual se decide la disposición final de los documentos de acuerdo con lo establecido en la tabla de retención documental y se determina con base en una muestra estadística aquellos documentos de carácter representativo para su conservación permanente. La muestra estadística conlleva técnicas de muestreo como: ejemplar, selectivo, sistemático, aleatorio, entre otros.

Serie documental: Conjunto de documentos que comparten una estructura y contenido similar. Ejemplos: Hojas de vida o historias laborales, contratos, actas, informes, entre otros.

Subserie documental: División de una serie documental que permite delimitar de una forma más clara el conjunto de documentos que pertenecen a una serie. Por ejemplo: Serie – Contratos; Subserie – Contrato de prestación de servicios, etc.

Tabla de retención documental: Listado de series y subseries, con sus correspondientes tipos documentales, a las cuales se les asigna un tiempo de retención.

Tecnología: Decisión que se aplica a aquellos documentos que han sido elegidos para digitalización o microfilmación; la digitalización permite la reproducción de la información que se encuentra guardada de manera analógica en una que solo puede leerse o interpretarse por un equipo de cómputo; la microfilmación permite registrar fotográficamente documentos como pequeñas imágenes en película de alta resolución.

Tiempo de retención: Indica por cuánto tiempo se conservan los documentos y registros en el archivo de gestión o en el archivo central.

Tipo documental: Clases de documentos que pueden distinguirse según su origen y características dentro de una serie y/o subserie documental. Por ejemplo: Serie – Comprobantes; Subserie – Comprobante de Venta; Tipo documental – Facturación.

Transferencia documental: Remisión de los documentos o registros del archivo de gestión al central, y de éste al histórico, de conformidad con las tablas de retención documental.

Valor primario: Cualidad inmediata que adquieren los documentos o registros desde que se producen o se reciben hasta que cumplen sus fines administrativos, fiscales, legales o jurídicos y/o contables

- Valor administrativo: Valor que posee para la administración que lo originó como soporte de sus actividades. Ejemplo: Documento que sirve como soporte para los procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en la organización.
- Valor fiscal: Utilidad o aptitud que tienen los documentos para el tesoro o hacienda pública. Por ejemplo: Documento donde se informa y se justifica el desarrollo de gastos y los de carácter tributario.
- Valor legal o jurídico: Valor del que se derivan derechos y obligaciones legales, regulados por el derecho común y que sirven de testimonio o prueba ante la ley. Por ejemplo: Documentos que sustentan un derecho para la organización.
- Valor contable: Utilidad o aptitud de los documentos que soportan el conjunto de cuentas y de registros de los ingresos, egresos y los movimientos económicos de la organización. Por ejemplo: Documentos que sustentan los registros contables de ingresos, egresos, activos o patrimonio.

BORRADOR

Valor secundario: Cualidad atribuida a aquellos documentos que, por su importancia histórica, científica y cultural, deben conservarse en un archivo.

- Valor histórico: Cualidad atribuida a aquellos documentos que deben conservarse permanentemente por ser fuentes primarias de información y que son útiles para la reconstrucción de la memoria de la organización.
- Valor científico: Cualidad de los documentos que registran información relacionada con la creación de conocimiento en cualquier área del saber.
- Valor cultural: Cualidad del documento que, por su contenido (hechos, vivencias, tradiciones, costumbres, hábitos, valores, entre otros), permiten a la organización tener conocimiento de su identidad.

D. POLÍTICA Y RESPONSABILIDADES

Por cada proceso o subproceso, existirá una tabla de retención documental.

La información documentada física o electrónica se administra con las tablas de retención documental.

Dentro de la producción documental de la organización existen documentos de apoyo o informativos que no deben estar reflejados en las tablas de retención documental, pero si deben aparecer en la lista maestra de documentos de origen interno o en la lista maestra de documentos de origen externo, según corresponda.

La dirección de administración y finanzas tiene la responsabilidad de elaborar y/o actualizar las tablas de retención documental. La actualización de las tablas de retención documental se realizará cuando se presente alguno de los siguientes casos:

- Existan cambios en la estructura organizacional,
- Existan cambios en las funciones,
- Se generen nuevas series o subseries,
- Se hagan cambios que afecten la producción documental,
- La organización sufra de procesos de creación, transformación, supresión, fusión o escisión.

La dirección de administración y finanzas debe llevar un registro con los cambios que se hayan realizado en las actualizaciones de las tablas de retención documental que permitan la trazabilidad y control del instrumento.

Para clasificar los documentos en las tablas de retención documental, se deben identificar y utilizar las series, subseries y tipos documentales adecuados.

La dirección general tiene la obligación de revisar y aprobar las tablas de retención documental.

Las tablas de retención documental deben estar alineadas a los registros de los procesos y procedimientos establecidos por la organización.

La dirección de administración y finanzas debe garantizar la seguridad de las tablas de retención documental, así como de cualquier otro documento, a través de la adopción de medidas de protección apropiadas.

BORRADOR

Los colaboradores son responsables de los documentos físicos o electrónicos que tengan a su cargo y, en caso de que deban realizar la disposición final de los mismos, deberán seguir las actividades / procedimiento establecidas en la tabla de retención documental correspondiente

Si el personal de la organización, por alguna razón, no puede realizar la disposición final de algún documento, la dirección de administración y finanzas llevará a cabo la disposición final en su lugar.

La dirección de administración y finanzas es responsable de la transferencia documental.

Los colaboradores y quienes prestan sus servicios a la organización, son responsables de preservar la información documentada, así como su confidencialidad, con el fin de dar cumplimiento a las políticas, normas y procedimientos establecidos.

Las tablas de retención documental son de cumplimiento obligatorio para todo el personal de la organización.

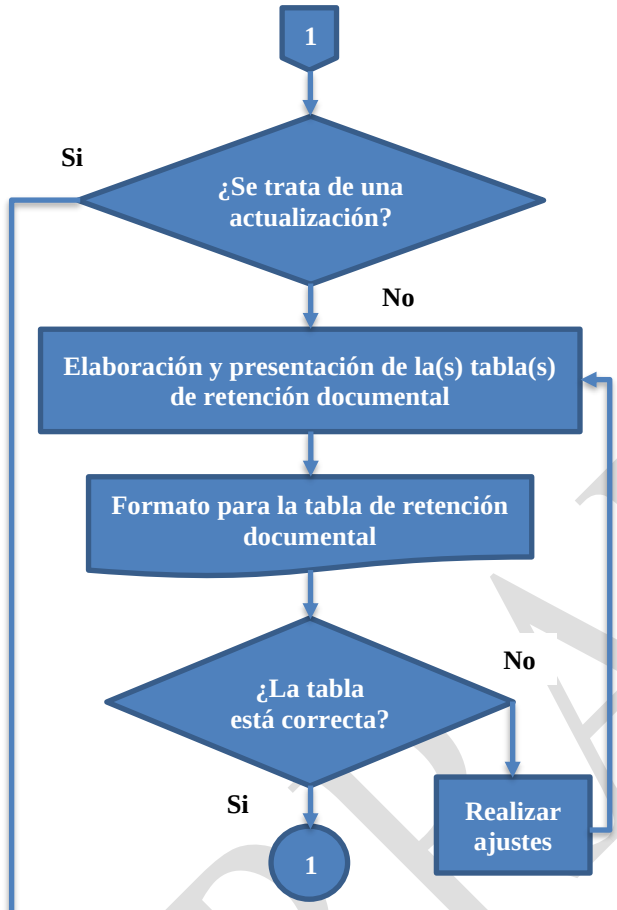
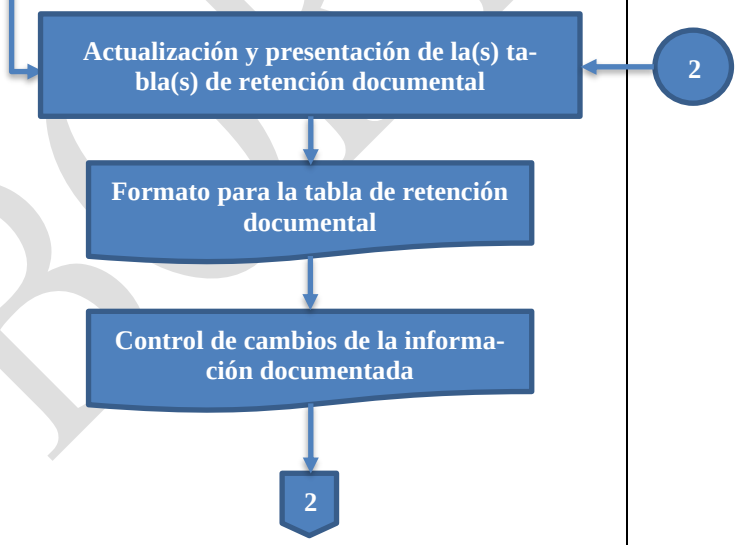
Es obligación de la dirección de administración y finanzas preparar un cronograma de seguimiento para verificar la aplicación de la tabla de retención documental por parte del personal y, si fuese necesario, resolver dudas o inquietudes que se puedan presentar.

BORRADOR

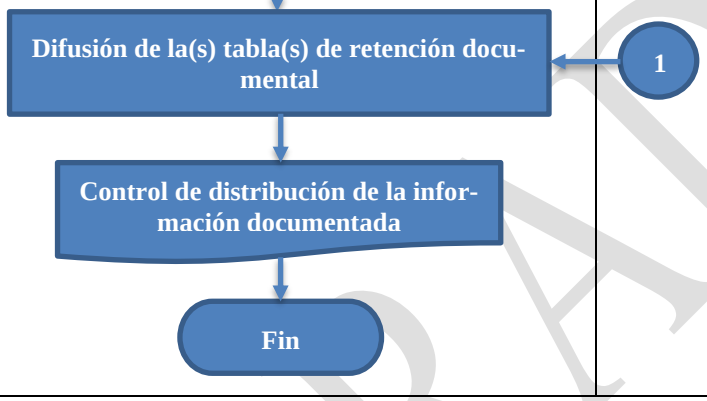
E. DIAGRAMA DE FLUJO

Actividad	Dirección de administración y finanzas	Equipo de clasificación documental
No. 1	Inicio Definir equipo de clasificación documental Formato para definir al equipo de clasificación documental	
No. 2		Analizar la información documentada y definir tipos documentales Formato para la caracterización documental
No. 3		Definir las series y subseries documentales Formato para la caracterización documental
No. 4		Definir los valores primarios y secundarios de los documentos Formato para la caracterización documental
No. 5	1	Definir disposición final de los documentos Formato para la caracterización documental

BORRADOR

No. 6		
No. 7		

BORRADOR

No. 7		
No. 8		

BORRADOR

F. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Actividad 1	Definir equipo de clasificación documental	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

Definir el equipo de clasificación documental para detectar la información documentada que se genera en cada proceso o subproceso de la organización para posteriormente definir los tipos documentales; identificar, analizar y conformar series y subseries documentales; identificar y analizar los valores primarios y secundarios de los documentos, y; especificar la disposición final de los documentos.

Para la detención de la información documentada se deben considerar:

- Los objetivos (Misión) y estrategias (Visión),
- Las funciones que apoyan la consecución de dichos objetivos y estrategias;
- Las actividades que constituyen dichas funciones;
- Los procesos de la organización
- Los procedimientos y las actividades que permiten cumplir un proceso,
- Las operaciones específicas y los grupos de operaciones recurrentes de una actividad;
- Los documentos ya existentes en la organización.

Nota: Se sugiere que este equipo este conformado por, al menos, un miembro de cada área o departamento.

Actividad 2	Analizar la información documentada y definir tipos documentales	**Responsable**	Equipo de clasificación documental

Descripción

El equipo de clasificación documental tiene la tarea de analizar la información documentada que se utiliza o genera en cada proceso o subproceso de la organización para definir su tipo documental.

Nota: Con el fin de identificar los documentos de cada proceso o subproceso, se puede utilizar como punto de partida el mapa de procesos de la organización. Adicionalmente, para definir el tipo documental se puede utilizar, a manera de ejemplo, un listado de series y subseries genérico.

Actividad 3	Definir las series y subseries documentales	**Responsable**	Equipo de clasificación documental

Descripción

Una vez que se haya recopilado la información de cada proceso o subproceso, el equipo de clasificación documental procede a identificar, analizar y conformar las series y subseries documentales.

Nota: Con el fin de definir las series y subseries documentales, se puede utilizar, a manera de ejemplo, un listado de series y subseries genérico.

BORRADOR

Actividad 4	Definir los valores primarios y secundarios de los documentos	**Responsable**	Equipo de clasificación documental

Descripción

El equipo de clasificación documental identifica y analiza los valores primarios y secundarios de los documentos, teniendo en cuenta que:

- Los valores primarios hacen referencia a los valores administrativos, legales o jurídicos, fiscales y/o contables que un documento posee,
- Los valores secundarios hacen referencia al valor histórico, científico y cultural que un documento posee.

Actividad 5	Definir disposición final de los documentos	**Responsable**	Equipo de clasificación documental

Descripción

El equipo de clasificación documental especifica la disposición final de los documentos de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Conservación (CT); se designa cuando los documentos tienen valor permanente y poseen valores secundarios,
- Eliminación (E); se designa cuando los documentos han perdido sus valores primarios y no poseen valores secundarios,
- Tecnología (T); se designa cuando los documentos deben reproducirse a través de la digitalización o microfilmación,
- Selección (S); se designa cuando se requiere seleccionar una muestra de documentos para su conservación permanente mientras que el resto se elimina.

Actividad 6	Elaboración y presentación de la(s) tabla(s) de retención documental	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La dirección de administración y finanzas, con ayuda de toda la información definida previamente, elabora la tabla de retención documental para su posterior presentación ante las instancias de la alta dirección.

La alta dirección, si lo considera procedente, puede solicitar ajustes a la(s) tabla(s) de retención documental.

Actividad 7	Actualización y presentación de la(s) tabla(s) de retención documental	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La actualización de la(s) tabla(s) de retención documental, cuya responsabilidad es de la dirección de administración y finanzas, se realizará cuando se presente alguno de los siguientes casos:

- Existan cambios en la estructura organizacional,
- Existan cambios en las funciones,
- Se generen nuevas series o subseries documentales,
- Se establezcan grupos internos de trabajo,
- Se hagan cambios que afecten la producción documental,
- La organización sufra de procesos de creación, transformación, supresión, fusión o escisión.
- Se identifiquen documentos que no se encuentran detallados en la tabla de retención documental

BORRADOR

Actividad 7	Actualización y presentación de la(s) tabla(s) de retención documental	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

Después de la actualización, se debe realizar la presentación ante las instancias de la alta dirección. Esta última puede solicitar ajustes a la(s) tabla(s) de retención documental.

Nota: Cuando se crean o eliminan documentos que se encuentren dentro de las tablas de retención documental, la dirección de administración y finanzas deberá describir el cambio en el documento correspondiente "control de cambios de la información documentada".

Actividad 8	Difusión de la(s) tabla(s) de retención documental	**Responsable**	Dirección de administración y finanzas

Descripción

La dirección de administración y finanzas difunde, a quienes les competa y utilizando los medios apropiados para ello, la(s) tabla(s) de retención documental que se ha(n) elaborado o modificado.

Nota: La(s) tabla(s) de retención documental será(n) difundida(s) de forma electrónica a través de las carpetas compartidas que habilita el servidor de la organización con los equipos de cómputo del personal, sin embargo, no se excluye su distribución mediante instalación o impresión si se presentan inconvenientes, solicitudes u otro. Esto último conlleva la actualización del documento correspondiente Control de distribución de la información documentada".

G. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Numero de cambio	Fecha del cambio	Descripción del cambio	Responsable del cambio		Aprobado por	
			Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

H. CUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma	Nombre, puesto y firma
Fecha	Fecha	Fecha

BORRADOR

BORRADOR

Determinación de cuestiones externas generales utilizando el análisis PESTEL: Con esta herramienta se clasifican seis factores que inciden sobre la empresa. Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológico-ambientales y Legales. Dentro de cada factor se incluye un listado amplio de cuestiones externas aplicables a la organización y su respectivo impacto.

Factor	Detalle	Impacto*
Político	Acuerdos para la apertura de nuevas empresas	4
	Cancelación de proyectos debido a inestabilidad política	2
	Nuevos proyectos resultado de las iniciativas y financiamiento del estado	4
	Aumento de impuestos e incremento en tarifas de importación	1
	Aumento en insumos necesarios para actividad empresarial resultado de las nuevas reformas	2
	Nuevos tratados para el comercio entre los países de América del norte	5
	Reducción al gasto público y políticas de austeridad	3
* 1 = Muy desfavorable; 2 = Desfavorable; 3 = Neutral; 4 = Favorable; 5 = Muy favorable		

Factor	Detalle	Impacto*
Económico	Nuevos métodos de financiamiento y otorgamiento de crédito a pequeñas y medianas empresas	5
	Tipo de cambio	5
	Aumento en las tasas de interés	1
	Inflación de precios	1
	Mayor competencia	2
	Inversión a proyectos y planes de modernización en las empresas de la región	4
	Flujo de capital inversor destinado a otras empresas filiales (nacional o internacional)	2
	Disponibilidad y coste de servicios (agua, luz, teléfono, etc.)	3
	Nuevos nichos de mercado	4
	Confianza del consumidor	5
* 1 = Muy desfavorable; 2 = Desfavorable; 3 = Neutral; 4 = Favorable; 5 = Muy favorable		

Factor	Detalle	Impacto*
Socio-cultural	Nuevo comportamiento de consumo industrial	4
	Imagen de la marca y de la tecnología de los productos	3
	Nuevas formas de relación y comunicación	4
	Actitudes hacia la calidad del producto y servicio al cliente	5
	Actitudes hacia los productos importados	5
	Énfasis en la seguridad y consciencia por la salud	4
	Formación y nivel de educación	3
	Preferencias en el uso de los medios electrónicos	3
	Resolución de problemas y conflictos	2
* 1 = Muy desfavorable; 2 = Desfavorable; 3 = Neutral; 4 = Favorable; 5 = Muy favorable		

Factor	Detalle	Impacto*
Tecnológico	Sectores industriales que están pasando por transformaciones en su infraestructura	4
	Sectores industriales que aún no han renovado o se encuentran renovando su base tecnológica	5
	Nuevos productos con tecnologías emergentes/disruptivas	3
	Desarrollos tecnológicos de los competidores	1
	Tecnologías/soluciones/productos sustitutos	3
	Mecanismos/tecnología/medios de compra y venta	3
	Nivel de infraestructura básica	2
	Acceso a tecnología avanzada para la planificación, organización y control	2
	Ciclo de vida y obsolescencia	1
	Inversión tecnológica (instalaciones, equipos, sistemas de información, etc.)	5
	Trazabilidad de productos	2
	Cambios tecnológicos futuros	4
* 1 = Muy desfavorable; 2 = Desfavorable; 3 = Neutral; 4 = Favorable; 5 = Muy favorable		

Factor	Detalle	Impacto*
Ecológico-ambiental	Legislación de protección al medio ambiente	3
	Regulación sobre el consumo de energía	3
	Preocupación por la contaminación y el cambio climático	3
	Reciclaje y gestión de residuos	5
	Actitudes hacia las energías renovables	3
	Riesgos naturales	1
	Escasez de recursos o materia prima	2
* 1 = Muy desfavorable; 2 = Desfavorable; 3 = Neutral; 4 = Favorable; 5 = Muy favorable		

Factor	Detalle	Impacto*
Legal	Licencias y permisos necesarios para llevar a cabo las actividades	3
	Burocracia (trámites costosos y prolongados)	2
	Legislación sobre salud y seguridad laboral	4
	Leyes sobre el empleo y salarios	4
	Derecho de la propiedad intelectual	5
	Normas sobre protección al consumidor	1
	Ley federal de protección de datos personales	3
* 1 = Muy desfavorable; 2 = Desfavorable; 3 = Neutral; 4 = Favorable; 5 = Muy favorable		

Determinación de cuestiones externas específicas utilizando las cinco fuerzas competitivas de Porter: Se utilizan las cinco fuerzas competitivas de Porter para identificar: Factores específicos que influyen en el entorno competitivo de la empresa, y; factores que pueden afectar los resultados esperados por la empresa. Estas fuerzas son identificadas como: 1) Rivalidad entre empresas competidoras, 2) Amenazas de nuevos participantes, 3) Poder de negociación de los proveedores, 4) Poder de negociación de los compradores y 5) Amenazas de productos sustitutos.

Fuerza	**Factores que …**	
Rivalidad entre empresas competidoras	**[Estado actual] Influyen en el entorno competitivo**	**[Condiciones] Afectan los resultados esperados**
	Introducción de nuevas marcas	Participación baja en ciertos sectores de la región
	Calidad y diferenciación de productos y servicios	Competencia de precios
	Asesoría especializada y atención de primer nivel	Nula estrategia de mercadeo
		Desconocimiento del número de competidores y de su concentración en los distintos sectores
Impacto	**Alto -** Existe un gran número de competidores con diversos enfoques y características dentro de su actividad comercial que genera un nivel de competitividad prominente	

Fuerza	**Factores que …**	
Amenazas de nuevos participantes	**[Estado actual] Influyen en el entorno competitivo**	**[Condiciones] Afectan los resultados esperados**
	Ventaja en costes derivado del posicionamiento y el tiempo dentro del mercado	Aparición de nuevos participantes pueden afectar el comportamiento del mercado
	Lealtad y confianza del consumidor	Acceso a los canales de distribución
	Conocimiento del mercado y sus movimientos	Cuenten con el *Know How* y la inversión necesaria
		Estrategias comerciales que involucran descuentos por pronto pago, ofertas, descuentos por volúmenes, etc.
Impacto	**Bajo/Medio –** La barrera de entrada de nuevos competidores es baja ya que no es complicado establecer, en el medio, una empresa comercializadora; sin embargo, existen algunos factores presentes en las organizaciones ya establecidas que impiden el acceso al negocio a nuevos participantes	

Fuerza	Factores que …	
Poder de negociación de los proveedores	**[Estado actual] Influyen en el entorno competitivo**	**[Condiciones] Afectan los resultados esperados**
	Impulsan las ventas de productos debido a que no cuentan con integración hacia adelante dentro de la región	Desconocimiento del número de proveedores y su grado de concentración en algún sector en relación a sus productos
	Su marca e imagen es reconocida y poderosa	Acuerdos en precios de ciertos productos durante un tiempo determinado debido a su oferta y demanda
	Precios competitivos en ciertos productos debido a su volumen de venta	Costes de cambiar un proveedor por otro debido a incumplimientos
	Introducción de nuevos productos o nuevos modelos de productos existentes	Posibilidad de que el proveedor se integre hacia adelante en la región
		Los proveedores prescinden de la organización para tener una relación exclusiva con los clientes finales
Impacto	**Bajo -** Los proveedores tienen un escaso margen de negociación puesto que las empresas proveedoras están condicionadas por las decisiones que tomen los consumidores finales. Por ejemplo, cada consumidor final que requiera de suministros, materiales o dispositivos los conseguirá a través de las comercializadoras que tengan las mejores ventajas en costes, calidad o utilidad con respecto a las marcas que manejan	

Fuerza	Factores que …	
Poder de negociación de los compradores	**[Estado actual] Influyen en el entorno competitivo**	**[Condiciones] Afectan los resultados esperados**
	El 85% (o más) de los compradores se encuentran dentro de los parques industriales de la región, por lo tanto, la cantidad de compradores es igual al número de empresas dentro de dichos parques	Los clientes prescinden de la organización para tener una relación exclusiva con los proveedores o pueden optar por otra organización que cumpla con sus expectativas
	Algunos clientes se acercan a las instalaciones de la organización para retirar sus productos	Los compradores exigen productos y servicios de mayor calidad
	Ofertas y descuentos a clientes frecuentes o en relación a su volumen de compra	Los compradores exigen productos que cumplan certificaciones
	Posibilidad de establecer órdenes de compra abierta para la fijación de precios de ciertos productos durante un tiempo acordado	Posibilidad de que el cliente se integre de forma vertical hacia atrás
		El cliente cuenta con información desfavorable de la organización
Impacto	**Alto –** El poder de los clientes se lo considera alto por diversas razones. (1) Existen otras organizaciones con mayor envergadura las cuales poseen una variedad más extensa de productos. (2) El consumidor final puede elegir qué organización se ajusta a sus necesidades y expectativas en cuanto a costos, calidad y utilidad de productos. (3) Si el consumidor final no se encuentra satisfecho con los productos y servicios, este puede optar por cambiar de organización con gran facilidad	

Fuerza	**Factores que …**	
Amenazas de productos sustitutos	**[Estado actual] Influyen en el entorno competitivo**	**[Condiciones] Afectan los resultados esperados**
	Los productos sustitutos desempeñan la misma función a un precio equivalente o mayor con respecto al producto de referencia	Productos sustitutos cuyos precios son más competitivos al respecto de otros productos de marcas reconocidas
	Los productos sustitutos orillan a las marcas reconocidas a diversificar o lanzar nuevos productos para atender las necesidades y expectativas del consumidor final	La calidad-precio del producto sustituto no es equivalente a la calidad-precio del producto de referencia
	Cambiar de un producto a otro involucra costos, los cuales están determinados por los costes inmediatos de adecuación e instalación que tiene que pagar el consumidor final	El rendimiento del producto sustituto no es equivalente al rendimiento del producto de referencia
		Los productos sustitutos desempeñan la misma función a un precio menor con respecto al producto de referencia
Impacto	**Medio –** En el medio, los productos que se comercializan, ya sean de marcas reconocidas o no, cumplen el mismo propósito, pero cuentan con ligeras diferencias en sus precios, características o configuración. La amenaza de productos sustitutos se hace presente si los clientes ven poca diferencia entre los productos aparte del precio	

Determinación de cuestiones internas: Se definen las cuestiones internas mediante la identificación de "fortalezas y debilidades" las cuales se originan dentro de la organización y que tienen la posibilidad de influir en el logro de los resultados.

Escala de calificación del Grado de impacto de la Fortaleza o Debilidad

0: Neutral **1: Considerable** **2: Importante** **3: Muy alto**

Infraestructura y recursos físicos	Fortaleza	Debilidad	Grado
1.- Inmueble	x		1
2.- Equipo de oficina	x		2
3.- Estantería y anaqueles		x	1
4.- Herramientas para proyectos	x		1
5.- Vehículos para transporte	x		3

La infraestructura y los recursos físicos de la organización es adecuada para su nivel de prestación de servicios y su cuota de mercado. Existen algunos inconvenientes en cuanto a la disposición y acomodo de materiales en la oficina de Puebla que actúa como sede porque el área de almacenamiento no es amplia

Recursos financieros	Fortaleza	Debilidad	Grado
1.- Créditos de proveedores	x		3
2.- Créditos bancarios o privados	x		3
3.- Aportaciones de los socios			0
4.- Utilidades	x		1

La fuente de financiación de la empresa está fundamentada en su actividad comercial; sin embargo, el financiamiento por parte de los proveedores y las entidades de crédito es mínima, permite el desarrollo de la organización. El endeudamiento es bajo en comparación con el rendimiento y eficacia de la organización

Recursos humanos	Fortaleza	Debilidad	Grado
1.- Capacitación al personal		x	3
2.- Selección de personal		x	1
3.- Ambiente laboral		x	2

Las actividades de selección y capacitación del personal son debilidades importantes. Para alcanzar la ventaja competitiva respecto al resto de sus competidoras, la organización requiere ofrecer un servicio de calidad superior. Para ello, requiere de un departamento de gestión de recursos humanos que preste atención a estos recursos. Por ejemplo, contar con un proceso de selección de personal exigente, ofrecer cursos de formación, incentivar un agradable clima laboral mediante un trato cercano y motivándoles constantemente en su trabajo ya sea mediante compensaciones o reconocimientos. De esta forma, se obtienen empleados autosuficientes y cualificados para la ejecución de los servicios que exigen los clientes

Tecnología y sistemas de información	Fortaleza	Debilidad	Grado
1.- Sistemas de información (ventas, administración, etc.)		x	3
2.. Recursos tecnológicos		x	2
3. Adquisición de tecnología		x	1

La organización no cuenta con sistemas de información que faciliten las operaciones en cada uno de sus procesos. Existen herramientas que pueden contribuir, pero no se utilizan. Algunos recursos tecnológicos necesarios para las operaciones ya se encuentran al límite de su vida útil y no cuentan con los equipos necesarios en algunas áreas que podrían facilitar sus procesos

Logística de entrada	Fortaleza	Debilidad	Grado
1.- Control de recepción de productos	x		1
2.- Constatación física de inventario periódica		x	2
3.- Calidad de productos		x	1

La empresa cuenta con una fortaleza considerable en el control de recepción de productos; sin embargo, la constatación física de inventario no se realiza de manera oportuna generando extravíos e inconvenientes. La debilidad de grado considerablemente es la calidad de producto; la organización adquiere los productos a través de sus proveedores y no ejecuta ningún tipo de control o revisión cuando estos se reciben y, por tanto, no se aseguran de que estos no lleguen en mal estado al cliente

Logística de salida	Fortaleza	Debilidad	Grado
1.- Control de despacho al cliente	x		2
2.- Tiempo de despacho	x		3

La empresa cuenta con fortalezas en el control de despacho al cliente; ofrecen una amplia gama de productos de diversas marcas y variadas características, y se aseguran de que estos se encuentren disponibles. El tiempo de despacho es rápido gracias a la modalidad que utilizan para el transporte y distribución de productos

Mercadeo y ventas	Fortaleza	Debilidad	Grado
1.- Manejo de inventario y materiales		x	2
2.- Facilidad de acceso del producto	x		1
3.- Pedidos por teléfono y medios electrónicos	x		3
4.- Capacidad de respuesta	x		2

Dentro de la organización no existe personal que se dedique exclusivamente al manejo de los productos, su cuidado y una adecuada rotación. La organización proporciona facilidad de acceso al producto al cliente cuando este lo requiera, es decir, tiene la opción de recolectar si su situación lo apremia. Los pedidos se realizan exclusivamente por teléfono o medios electrónicos, de esta forma se puede atender y despachar a cualquier cliente de la región. A pesar de que no existe personal para el manejo de inventario y materiales, no se producen retrasos en la liberación de órdenes de compra y entrega de material

Servicio al cliente	Fortaleza	Debilidad	Grado
1.- Garantía y devolución de producto	x		2
2.- Atención postventa		x	2
Cada especie de producto cuenta con distintos procedimientos y limitantes para la solicitud de su devolución o garantía; no obstante, la organización se compromete en salvaguardar los intereses de los clientes. La organización no realiza atención de clientes postventa; al implementar este servicio la satisfacción de los clientes incrementaría considerablemente			
Clientes y proveedores	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Grado**
1.- Red de clientes	x		1
2.- Red de proveedores	x		3
Durante los más de quince años que la empresa ha funcionado, se han trabajado con numerosas empresas de diversos industrias y rubros que siguen siendo clientes actualmente. Se cuenta con proveedores para los diversos productos que se ofrecen, los cuales entregan productos de calidad			
Cultura organizacional	**Fortaleza**	**Debilidad**	**Grado**
1.- Las creencias y valores de los fundadores	x		3
2.- Las creencias y valores de la dirección actual	x		3
3.- Identificación con la organización		x	2
Las creencias y valores de los fundadores se han logrado conservar, es decir, existe un alto grado de determinación, competitividad, responsabilidad, entre otros. La dirección actual de la empresa revitaliza y modifica los valores y creencias de los fundadores y se encarga de incorporar nuevas cualidades tales como compromiso, honestidad, constancia, etc. en el desarrollo de cualquier actividad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo [identidad] no se identifica en el personal			

Diagnóstico final utilizando la herramienta de análisis DAFO: Se enlistan los aspectos clave de las cuestiones externas e internas de la actividad empresarial, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la organización. Esta información ayuda a detallar estrategias para: (1) Potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades; (2) potenciar las fortalezas y hacer frente a las amenazas; (3) superar las debilidades para aprovechar las oportunidades, y; (4) superar las debilidades para enfrentar a las amenazas.

Cuestiones internas	Cuestiones externas
Debilidades	**Amenazas**
Capacitación al personal; la organización no ofrece cursos de formación a sus miembros de trabajo en ningún área y, por tanto, se dificulta su integración inicial y su continuidad en el tiempo	Aumento de impuestos e incremento en tarifas de importación
Ambiente laboral; no existe trato cercano y motivación por parte de la alta dirección ni compensaciones o reconocimientos por actividades bien ejecutadas	Aumento en insumos necesarios para actividad empresarial
Sistemas de información (ventas, administración, etc.); las herramientas con las que cuenta la organización no se utilizan a pesar de que pueden contribuir a la eficiencia e interacción entre las operaciones	Cancelación de proyectos por inviabilidad; flujo de capital inversor destinado a otras empresas filiales
Recursos tecnológicos; algunos equipos se encuentran en el límite de su vida útil. Dichos equipos son cruciales para el desarrollo de diversas operaciones	Aumento en las tasas de interés e inflación de precios
Constatación física de inventario periódica; no se realiza de forma periódica y, por tanto, han ocurrido extravíos y perdidas	Desarrollos tecnológicos de los competidores; productos con mayor ciclo de vida y menor tiempo de obsolescencia
Manejo de inventario y materiales; no existe personal que se dedique exclusivamente al manejo de productos, su cuidado y una adecuada rotación	Baja participación en ciertos sectores de la región
Atención postventa; no existen actividades postventa	No existe estrategia de mercadeo
Identificación con la organización; no sé identifica en el personal y, por tanto, pueden originarse líderes negativos o una mala imagen de la empresa	Los competidores afectan el comportamiento del mercado al utilizar estrategias comerciales que involucran descuentos por pronto pago, ofertas, descuentos por volúmenes, etc.
	Los clientes prescinden de la organización para tener una relación exclusiva con los proveedores o viceversa
	Los clientes optan por otra organización que cumpla con sus necesidades y expectativas
	Los compradores exigen productos y servicios de mayor calidad, así como productos que cumplan con certificaciones
	El medio comienza a adquirir productos sustitutos sin preocuparles la relación calidad-precio, su rendimiento en el tiempo y desempeño operacional
	El cliente o proveedor cuenta con información desfavorable de la organización y, por tanto, evita relaciones comerciales

Cuestiones internas	Cuestiones externas
Fortalezas	**Oportunidades**
Los recursos físicos como equipo de oficina y vehículos para transporte son adecuados para la prestación de servicios	La apertura de nuevas empresas o modernización de las existentes permite que la organización contribuya a su transformación y renovación
La organización cuenta con excelentes planes de financiamiento por parte de los proveedores y las entidades bancarias; estos planes permiten el crecimiento y desarrollo de la organización	Los nuevos tratados comerciales permiten la adquisición de productos a un menor costo
La organización cuenta con un adecuado control de despacho al cliente; se aseguran que los productos se encuentren disponibles antes de adquirir cualquier compromiso	Nuevos métodos de financiamiento y otorgamiento de crédito para el crecimiento y desarrollo de la organización
El tiempo de despacho de productos es rápido	Incentivar una actitud positiva de los clientes hacia la calidad del producto y el servicio al cliente mediante diferenciación
Pedidos por teléfono y medios electrónicos; permite atender y despachar a cualquier cliente de la región	Aumentar la confianza y lealtad del consumidor a través de asesoría especializada y atención de primer nivel
Una adecuada capacidad de respuesta del equipo de trabajo ante cualquier situación; no se producen inconvenientes	Incentivar órdenes de compra abierta (fijación de precios de ciertos productos durante un tiempo acordado) para mantener relación comercial con clientes
La organización está comprometida con sus políticas de garantía y devolución de producto	Reciclaje y gestión de residuos
La organización cuenta con una extensa red de proveedores los cuales, en su mayoría, ofrecen productos de calidad	Los productos sustitutos orillan a las marcas reconocidas a diversificar o lanzar nuevos productos para atender las necesidades y expectativas del consumidor final
Las creencias y valores de los fundadores y de la dirección actual permiten que se alcancen los resultados	Aprovechar el conocimiento del mercado y sus movimientos para integrarse en nuevos sectores o captar nuevos clientes
	Aprovechar el impulso de los proveedores que se encuentran fuera de la región; no cuentan con integración hacia adelante y, por tanto, ofrecen beneficios

Identificación de partes interesadas: Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar las partes interesadas pertinentes, así como sus requisitos.

Partes interesadas	**Requisitos**	
Internas	**Necesidades**	**Expectativas**
Personal / departamento:		
• Administrativo	Contar con equipo de cómputo y sistemas de información apropiados; Planificación, organización, coordinación y control	Clima laboral; Remuneración adecuada; Participación en las decisiones de la organización; Convivencia entre departamentos
• Ventas y compras (interna y externa)	Desarrollo profesional; Seguridad y estabilidad laboral; Seguimiento apropiado a ordenes; Relación con clientes internos y externos; Abastecimiento adecuado y adquisiciones a precios bajos	Clima laboral; Entrenamiento y apoyo; Aumento de salarios y bonificaciones; Oportunidades de promoción; Mejores prestaciones laborales; Convivencia entre personal
• Facturación y cobranza	Contar con el equipo de cómputo y las herramientas tecnológicas adecuadas para la ejecución de actividades; Contar con el dinero a tiempo para que las demás áreas operativas funcionen; Ejecución correcta de actividades por parte de los otros departamentos; Relación con clientes internos y externos; Facturación y liberación de ordenes oportuna	Clima laboral; Participación en la toma de decisiones; Margen de actuación; Convivencia entre personal
• Proyectos	Recibir indicaciones claras; Contar con el equipo indispensable para ejecución de actividades; Seguridad en el desarrollo de actividades	Remuneración adecuada; Continuidad del empleo y prestaciones laborales aceptables; Participación en la toma de decisiones; Buena imagen de productos y servicios

• Transporte	Mejores unidades de transporte y adquirir más unidades de carga; Seguridad en el desarrollo de actividades; Contar con medios de comunicación adecuados;	Oportunidades de promoción; Mejores prestaciones laborales; Margen de actuación
Socios y accionistas	Rentabilidad y productividad; Reducción de costes, mejora continua y buen desempeño financiero; Cumplimiento de metas; Transparencia; Contribuir al cumplimiento de las necesidades antes mencionadas	Privilegios; Buena relación de trabajo entre las áreas organizacionales; Riesgos controlados; Contar con personal capacitado; Contar con licencias de software necesarias y originales
Dueño de la organización	Respeto por el trabajo y la persona; Competitividad, metas trazadas y cumplimiento de obligaciones; Cumplir con las necesidades antes mencionadas	Incremento de instalaciones y expansión de la empresa; Incremento de clientes y posicionamiento; Cumplimiento de metas

Partes interesadas	Requisitos	
Externas	**Necesidades**	**Expectativas**
Clientes	Productos seguros y confiables, y en buenas condiciones; Entrega oportuna de productos y servicios; Proporcionar buenas comunicaciones y una respuesta rápida; Ser prioridad; Empaque adecuado en los productos	Productos de calidad y con garantía; Compensación en caso de pérdidas ocasionados por la calidad del producto; Cobros acordados y no al aumento de precios; Descuentos, ofertas o promociones por cliente frecuente o con base al volumen de compra; Actitud de servicio y buena atención; Cumplimiento en tiempos de entrega pactados; Si es necesario, provisión de conocimientos durante instalación de productos o servicios
Proveedores:		
• Comerciales (productos, materiales, etc.)	Pagos puntuales; Requerimientos claros; Lealtad; Asegurar que no haya implicaciones de salud y seguridad	Relaciones a largo plazo; Cumplimiento de contratos; Adherencia a las condiciones de pago; Asegúrese de que existe una buena relación de trabajo
• Propietarios de vehículos	Pago de arrendamiento puntual; Seguridad durante su operación; Cumplir con todos los requisitos aplicables (seguro, ingresos, etc.)	Servicio y mantenimiento oportuno; Comunicación y tiempo de respuesta oportuna;
• Propietario de inmueble	Pago de costos de arrendamiento de forma oportuna; Notificar cualquier inconveniente	Mantener la propiedad en una condición adecuada de acuerdo con los requisitos de cumplimiento aplicables
Contratistas	Remuneración puntual y conforme al servicio que hayan realizado; Asegurar que no haya implicaciones de salud y seguridad	Adhesión a los acuerdos contractuales; Asegurar que exista una buena relación de trabajo

Comunidad local	Que no exista ruido, contaminación, mal uso de estacionamiento por parte de la organización Gestión de residuos	Que no se presenten afectaciones de ningún tipo por parte de la organización Considerar el vecindario si la organización planifica cualquier cambio en sus operaciones
Autoridades: • Servicios de emergencia	Dependiendo de cuáles sean las operaciones de la compañía, los servicios de emergencia esperan que la organización tome todas las precauciones razonables para salvaguardar su entorno interno y externo	
• Gobierno local/estatal/federal	Dependiendo de cuáles sean las operaciones de la compañía, se espera que la organización cumpla con cualquier legislación o reglamento aplicable; pague sus tarifas de negocios de manera oportuna y realice sus contribuciones tributarias aplicables	
• Reguladoras	Dependiendo de cuales sean las operaciones de la compañía, se espera que la empresa cumpla con los requisitos del programa, según corresponda. Por ejemplo, bajo impacto medioambiental mediante una adecuada gestión de residuos y ciclo de vida de producto	
Aseguradoras	Mantener el pago de primas; Cumplir los requisitos de la aseguradora	Hacer pocas o ninguna reclamación; Disponer de una gestión eficaz para reducir o mitigar riesgos; Informar cambios en las circunstancias cuando se requiera
Empresas de servicios públicos (electricidad, agua, gas, etc.)	Pago de facturas de servicios a tiempo; Cumplir con los requisitos legales; Asegurar que no haya implicaciones de salud y seguridad	Notificar a la empresa de servicio público si existe algún inconveniente o interrupción en el servicio de forma oportuna
Agencias de crédito y sociedades financieras	Cumplir con los plazos de amortización	Cumplimiento de las condiciones del préstamo

COHEPRO S.A. DE C.V.

COMERCIALIZACION DE EQUIPO ELECTRICO, ELECTRONICO HERRAMIENTAS Y PROYECTOS

CONTRINEX

EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES							
			PROBABILIDAD				
	Estimación		Raro	Poco probable	Posible	Muy probable	Casi seguro
		Escala	1	2	3	4	5
IMPACTO	Insignificante	1	1	2	3	4	5
	Menor	2	2	4	6	8	10
	Moderado	3	3	6	9	12	15
	Mayor	4	4	8	12	16	20
	Significativo	5	5	10	15	20	25

Riesgo / Oportunidad **EXTREMO**		Requiere acción; acciones o medidas inmediatas
Riesgo / Oportunidad **ALTO**		Requiere atención; acciones o medidas con alta prioridad
Riesgo / Oportunidad **MODERADO**		Requiere seguimiento; es posible introducir acciones o medidas
Riesgo / Oportunidad **BAJO**		Requiere observación; no es necesario introducir acciones o medidas

Riesgos clasificados	Eval. del riesgo	Descripción	Acción propuesta	Responsable	Fecha
No ofrecer cursos de capacitación al personal y, en consecuencia, se dificulta su integración, su continuidad en el tiempo y su desempeño de actividades	**25**	Riesgo significativo	Ofrecer cursos sabatinos de capacitación con una duración de 5 horas, al menos, una vez al mes. El contenido de los cursos estará en función de las necesidades del personal y de los requerimientos de la empresa Se espera que el personal tenga, como mínimo, 40 horas acumuladas de capacitación al terminar el año	Director de administración y finanzas	Antes de que concluya el 2019
No existe ambiente laboral y, en consecuencia, no hay trato cercano y motivación por parte de la alta dirección ni compensaciones o reconocimientos por actividades bien ejecutadas	**16**	Riesgo importante	Establecer un calendario de reuniones individuales entre el director (u algún otro miembro de alto nivel) y los colaboradores a fin de proporcionar retroalimentación y brindar un espacio en donde puedan comunicarse libremente Durante las reuniones mensuales, realizar actividades que fomenten la participación, el compromiso, el liderazgo, el trabajo de equipo y la comunicación de todos los miembros de la organización Establecer un sistema de reconocimiento que premie y reconozca logros Implementar programas deportivos donde participen los colaboradores de la organización a fin de generar lazos de confianza que vayan más allá de lo laboral Introducir programas ‘mostrar y contar’ donde cada uno de los empleados debe exponer ante los demás una habilidad personal que considere única a fin de reconocer sus habilidades y fortalezas, así como la de sus compañeros	Director general	Antes de que concluya el 2019
No se utilizan las herramientas informáticas	**4**	Riesgo marginal			

Riesgos clasificados	Eval. del riesgo	Descripción	Acción propuesta	Responsable	Fecha
Algunos equipos tecnológicos se encuentran en el límite de su vida útil. Dichos equipos son cruciales para el desarrollo de diversas actividades	**20**	Riesgo significativo	Remplazar los equipos tecnológicos con base en las siguientes premisas: Los equipos que presenten averías, fallas y descomposturas, y no puedan ser solucionadas deberán ser remplazados Los equipos que presenten averías, fallas y descomposturas, y puedan ser solucionadas serán sujetos a mantenimiento o correcciones, según corresponda. Su remplazo estará en función de su estado	Director de administración y finanzas Asesor de sistemas de información	Antes de que concluya el primer semestre del 2020
El conteo físico del inventario no se realiza de forma periódica y, en consecuencia, han ocurrido extravíos y perdidas	**15**	Riesgo importante	Llevar a cabo el conteo de inventario, al menos, una vez al mes. Aunado, introducir métodos de conteo de inventarios y contrastarlos. Es decir, emplear el método de conteo de inventarios lógicos (registro de entradas y salidas) y compararlo contra el método de conteo de inventarios físico (conteo físico al final del periodo) Adicionalmente, seleccionar al personal adecuado para llevar a cabo el conteo, programar el conteo con anticipación, elaborar un mapa del almacén y, si es posible, hacer uso de tecnología y llevar un registro de incidencias a fin de identificar situaciones de riesgo	Responsable de almacén e inventarios	Antes de que concluya el primer semestre del 2019
No existe personal que se dedique exclusivamente al manejo de inventarios, su cuidado y una adecuada rotación	**3**	Riesgo marginal			
No existen actividades o servicio postventa	**20**	Riesgo significativo	Implementar las siguientes acciones, según corresponda:	Director de operaciones Director de desarrollo de proyectos	Antes de que concluya el primer semestre del 2019

Riesgos clasificados	Eval. del riesgo	Descripción	Acción propuesta	Responsable	Fecha
			Agradecer la compra y brindar, en la medida de lo posible, un descuento en otro producto, una extensión de garantía o un descuento para una próxima compra Dar seguimiento a través de visitas, llamadas o alguna otra forma a fin de solicitar su experiencia con nuestro producto o servicio Ofrecer servicios de asesoramiento en el uso y mantenimiento de los productos, si las características de estos lo requieren Ofrecer servicios de asesoramiento para la instalación, o bien servicios de instalación si el producto lo requiere Ofrecer servicios suplementarios para el reciclaje o disposición final de los productos cuando estos alcanzan su vida útil		
El personal no se identifica con la organización y, en consecuencia, pueden originarse líderes negativos o una mala imagen de la empresa	**8**	Riesgo apreciable			
Baja participación en ciertos sectores de la región	**10**	Riesgo importante	Emplear los maletines de demostración de la empresa o de los proveedores para guiar presentaciones a clientes potenciales de sectores donde la empresa tiene baja participación	Unidad de ventas externas	Antes de que concluya el 2019
No existe estrategia de mercadeo	**16**	Riesgo importante	Contratar especialistas que contribuyan al desarrollo de una adecuada estrategia de mercadeo para el giro de la empresa	Director general Director de administración y finanzas	Antes de que concluya el 2019

COHEPRO S.A. DE C.V.
COMERCIALIZACION DE EQUIPO ELECTRICO, ELECTRONICO HERRAMIENTAS Y PROYECTOS
CONTRINEX

Riesgos clasificados	Eval. del riesgo	Descripción	Acción propuesta	Responsable	Fecha
Los competidores utilizan estrategias comerciales que involucran descuentos por pronto pago, ofertas, descuentos por volúmenes, etc.	**9**	Riesgo apreciable			
Los clientes prescinden de la organización para tener una relación exclusiva con los proveedores o viceversa	**16**	Riesgo importante	Determinar, priorizar y establecer relaciones con proveedores y clientes clave que permitan equilibrar los beneficios tanto al corto plazo como al largo plazo Mantener una comunicación clara, abierta y constante con clientes y proveedores a fin de mantener buenas relaciones con los mismos Desarrollar alianzas estratégicas con clientes y proveedores a fin de establecer actividades integrales y conjuntas que permita el desarrollo y mejora de todos; hacerlos partícipes	Director general Unidad de ventas internas y externas Encargado de compras	Antes de que concluya el primer trimestre del 2020
Los clientes optan por otra organización que cumpla con sus necesidades y expectativas	**12**	Riesgo importante	Potenciar las características técnicas o atributos del producto. Es decir, mejorar las especificaciones propias del producto ofrecido (características tangibles) Esforzarse en dar respuestas personalizadas a cada cliente Fidelización de clientes a través de comunicaciones personales periódicas (fomentar las relaciones de carácter informal entre ambos), apoyo incondicional en sus proyectos (acuerdos de colaboración que añadan valor agregado) o programas de fidelización (incentivos, sorpresas, etc.)	Director general Director de operaciones Unidad de ventas internas y externas	Antes de que concluya el primer trimestre del 2020
Los compradores exigen productos y servicios de mayor calidad, así como productos que cumplan con certificaciones	**3**	Riesgo marginal			

Riesgos clasificados	Eval. del riesgo	Descripción	Acción propuesta	Responsable	Fecha
La competencia o los clientes adquieren productos sustitutos sin preocuparles la relación calidad-precio, su rendimiento en el tiempo y el desempeño operacional	**9**	Riesgo apreciable			
El cliente o proveedor cuenta con información desfavorable de la organización y, por tanto, evita relaciones comerciales	**10**	Riesgo importante	Emplear estrategias para mejorar la imagen de la empresa: Colaborar con otras empresas; *Networking* y relaciones públicas; participar en ferias, eventos y actividades; asociar la empresa a eventos solidarios (patrocinar actividades solidarias, tomar medidas al respecto del medio ambiente, etc.); asumir responsabilidades; entre otros	Director general Director de administración y finanzas	Concluir en menos de 20 días hábiles a partir de que se identifique la situación
El personal no se incluye durante la toma de decisiones	**12**	Riesgo importante	Permitir al personal dar su opinión, postura y valoración durante las reuniones o bien, a través de encuestas, buzón de ideas o cualquier otro medio similar Incentivar la integración de un comité para cuando exista alguna de las siguientes razones: Se requiera de participación y deliberación al respecto de criterios grupales; el grupo de interés requiera de representación o bien, necesite consolidar la autoridad; temor	Director general Director de administración y finanzas	Antes de que concluya el tercer trimestre del 2019
Las unidades de transporte para la entrega y distribución de materiales, productos, etc. pueden presentar fallas	**9**	Riesgo apreciable			
El personal no tiene acceso al software necesario para el desempeño de sus actividades	**8**	Riesgo apreciable			

Oportunidades clasificadas	Eval. de las oport.	Descripción	Acción propuesta	Responsable	Fecha compromiso
Adquirir/contar con recursos (insumos de oficina, impresoras, medios de transporte, etc.) adecuados para la prestación de servicios y ejecución de actividades	**16**	Oportunidad importante	La adquisición de recursos debe ser gestionada directamente por alguna autoridad de la empresa a fin de que se ejecute correctamente el proceso de compras, se optimicen los recursos y se reduzcan los costos Establecer ciertas políticas de adquisiciones cuyo contenido especifique claramente lo que se permite y lo que no sería adecuado durante el proceso de compras. Al respecto de este último punto, utilizar la experiencia para guiar las compras, así como para tener en consideración aquellas que deben evitarse Por otro lado, elaborar un sistema que permita dar seguimiento mes con mes a los recursos de oficina a fin de tomar decisiones inteligentes e informadas sobre el tipo y cantidad a adquirir de este tipo de recursos	Director de administración y finanzas	Antes de que concluya el tercer trimestre del 2019
Disponer de planes de financiamiento por parte de los proveedores y las entidades bancarias	**20**	Oportunidad significativa	Identificar y seleccionar proveedores clave. Posteriormente, negociar un crédito apropiado a las necesidades de la empresa Elaborar un plan de financiación para identificar qué clase de financiamiento sería el más adecuado obtener de acuerdo a las necesidades a cubrir dentro de la empresa, y con esta información identificar las fuentes de financiación y las distintas alternativas financieras a las que la empresa pueda tener acceso	Director general	Antes de que concluya el tercer trimestre del 2019
Disponibilidad de productos	**12**	Oportunidad importante	Llevar a cabo estudios de disponibilidad de producto para asegurar que los productos se encuentren disponibles o se puedan conseguir en el menor tiempo posible antes de adquirir cualquier compromiso	Unidad de ventas internas y externas	Antes de que concluya el tercer trimestre del 2019
Disminuir el tiempo de recolección y despacho de productos	**15**	Oportunidad importante	Utilizar programas para optimizar rutas de entrega; si resulta costoso, planificar las rutas del siguiente día teniendo consideración de las necesidades de los clientes	Director de operaciones Unidad de ventas internas y externas	Antes de que concluya el primer semestre del 2019

COHEPRO S.A. DE C.V.
COMERCIALIZACION DE EQUIPO ELECTRICO, ELECTRONICO HERRAMIENTAS Y PROYECTOS
CONTRINEX

Oportunidades clasificadas	Eval. de las oport.	Descripción	Acción propuesta	Responsable	Fecha compromiso
Capturar las necesidades y expectativas de los clientes por teléfono, y utilizar medios electrónicos para atender, despachar y dar seguimiento	**5**	Oportunidad apreciable			
Contar con una adecuada capacidad de respuesta ante cualquier situación	**6**	Oportunidad marginal			
Comprometerse con las políticas de garantía y devolución de producto	**10**	Oportunidad apreciable			
Contar con una extensa red de proveedores	**16**	Oportunidad importante	Implementar estrategias de captación de proveedores (recopilación de datos, selección de proveedores, captación de proveedores, y revisión y evaluación)	Director general Encargado de compras	Antes de que concluya el 2019
La apertura de nuevas empresas o modernización de las existentes permite que la organización contribuya a su transformación y renovación	**25**	Oportunidad significativa	Registrarse como proveedor con todos los clientes potenciales utilizando los respectivos mecanismos de cada cliente Emplear estrategias que permitan aumentar la cartera de clientes (promocionarse en los medios adecuados, aprovechar el movimiento del mercado y, por tanto, las temporadas y fechas especiales, conseguir clientes a través de otros clientes, participar en licitaciones, etc.) Al respecto de los clientes actuales (en relación al desarrollo de proyectos), detectar oportunidades de negocio o detectar las necesidades no cubiertas	Director de desarrollo de proyectos Director de operaciones Unidad de ventas internas y externas	Antes de que concluya el 2019
Aumentar la confianza y lealtad del consumidor	**20**	Oportunidad significativa	Brindar asesoría especializada y atención de primer nivel. Tomar en cuenta los siguientes puntos: atención rápida pero efectiva, transparencia, coherencia y constancia, trato humano, entre otros Contar con: una página web profesional, material de demostración o promocional de alta calidad, correo electrónico corporativo, canales de comunicación adecuados, testimonios de clientes satisfechos, entre otros	Director de administración y finanzas Director de operaciones	Antes de que concluya el 2019

Oportunidades clasificadas	Eval. de las oport.	Descripción	Acción propuesta	Responsable	Fecha compromiso
			Proporcionar incentivos que estimule a los clientes a volver; mantener los compromisos, personalización del servicio o promocionales, programas de lealtad, por ejemplo		
Mantener relación comercial a corto – mediano con clientes	12	Oportunidad importante	Incentivar órdenes de compra abierta (fijación de precios de ciertos productos durante un tiempo acordado) con los clientes	Unidad de ventas internas y externas	Concluir una vez que se haya atendido al cliente
Reciclaje y gestión de residuos	3	Oportunidad marginal			
Integrarse en nuevos sectores o captar nuevos clientes	12	Oportunidad importante	Elaborar un plan de acción que incluya: Vigilar a la competencia; analizar sectores y/o prospectos; reconocer las nuevas tendencias del mercado; segmentar a los clientes para personalizar la propuesta; asistencia a ferias, conferencias, foros y encuentros con expertos; entre otros	Director general	Antes de que concluya el tercer trimestre del 2019
Aprovechar el impulso, incentivos y estímulos de los proveedores que se encuentran fuera de la región	20	Oportunidad significativa	Establecer políticas que indiquen cuando es posible ofrecer beneficios, descuentos, ofertas o promociones	Director de operaciones	Antes de que concluya el tercer trimestre del 2019
Asegurar que no existan implicaciones negativas de salud y seguridad durante la prestación de servicios	5	Oportunidad apreciable			
Incrementar el número de instalaciones	8	Oportunidad apreciable			
Empaque o embalaje de los productos	1	Oportunidad marginal			
Adherirse a las condiciones de pago, contratos, tiempos de entrega, requisitos, etc.	15	Oportunidad importante	Elaborar un documento que contenga todas las partes interesadas vigentes y especificar en este, a forma de resumen, cualquier información que permita el desarrollo de actividades de forma sencilla y fluida	Director de administración y finanzas	Antes de que concluya el 2019

COHEPRO S.A. DE C.V.
COMERCIALIZACION DE EQUIPO ELECTRICO, ELECTRONICO HERRAMIENTAS Y PROYECTOS
CONTRINEX

Oportunidades clasificadas	Eval. de las oport.	Descripción	Acción propuesta	Responsable	Fecha compromiso
Mantener la propiedad o instalaciones en una condición adecuada	**10**	Oportunidad apreciable			
Efectuar acciones de servicio y mantenimiento oportuno a todos los bienes críticos (estaciones de trabajo, servidor y medios de transporte)	**10**	Oportunidad importante	Elaborar un documento que permita establecer y dar seguimiento a las acciones de servicio y mantenimiento de los bienes críticos de la empresa	Director de administración y finanzas	Antes de que concluya el 2019
Apegarse a la normatividad aplicable del entorno No emitir ruido, contaminación y no hacer mal uso de los espacios que se encuentran en las cercanías	**5**	Oportunidad apreciable			
Considerar el entorno, vecindario o comunidad en caso de que realicen cambios en las operaciones	**2**	Oportunidad marginal			