

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el autor ha autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad ISO
9001:2015 en el fondo de empleados de la fiscalía, FONDEFIS**

Mayra Alexandra Manrique Portilla

Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Jonathan Morales Méndez

Ingeniero Industrial.

Universidad Santo Tomás

División De Ingenierías Y Arquitectura

Pregrado De Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2017

Dedicatoria

A Dios por guiarme, darme fortaleza y determinación en cada uno de mis pasos, a mi mamá quien siempre ha luchado y dado lo mejor de ella para que yo pueda alcanzar mis metas.

A mis abuelos y demás familiares los cuales siempre estuvieron pendientes para ayudarme en todo lo que necesitaba, apoyándome y aconsejándome en todo momento.

Agradezco a mis amigos de universidad quienes fueron muchas veces motivadores para seguir en este camino y lograr finalizar esta etapa de estudiante.

A mi tutor el Ing Jonathan Morales quien me guió estando atento siempre a mis inquietudes y dudas respecto al desarrollo de este proyecto.

Tabla de contenido

1. Introducción	15
1 Definición del Problema.....	18
1.1 Descripción del problema.....	18
1.1.1 Formulación del problema.	22
2 Justificación.....	23
3 Objetivos.....	24
3.1 Objetivo General	24
3.1.1 Objetivos Específicos.....	24
4 Marco Referencial	26
4.2 Marco conceptual	26
4.2 Marco teórico	33
4.2.1 ISO (Organización Internacional de Normalización).....	33
4.2.3 Las norma ISO 9001:2015.....	34
4.2.2 Familia de normas ISO 9000	37
4.2.4 Principios de Gestión de Calidad.....	39
4.2.5 Enfoque basado en procesos de sistemas de gestión de la calidad	41
4.2.6 Objeto y campo de aplicación	42

4.2.7 Beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.....	42
4.2.8 Ciclo PHVA.....	43
4.2.9 Auditoría Interna.....	44
4.3 Marco legal y normativo	44
4.4 Marco Contextual.....	55
4.4.1 Marco Histórico Fondo de empleados.....	55
4.4.2 Marco Histórico FONDEFIS.....	56
4.4.3 Marco Histórico de la Calidad.....	57
4.5 Estado del Arte.....	59
4.5.1 Estado del Arte Fondos de Empleados en Colombia	59
4.5.2 Estado del Arte de la Calidad	60
5 Metodología.....	64
5.1 Fundamentos Epistemológicos.....	64
5.2 Diseño de la investigación.....	65
5.2.1. Etapas o Momentos del proyecto.....	65
8 Resultados.....	68
8.1 Diagnóstico Inicial del Sistema frente a la ISO 9001:2015	68
8.1.1 Objetivo del Diagnóstico Inicial.....	68
8.1.2 Aplicación del Diagnóstico del SGC Basado en la NTC ISO 9001:2015.....	68
8.1.3 Resultados diagnóstico bajo los requisitos del sistema de gestión de calidad.....	69

8.2	Análisis del Contexto	70
8.2.1	Matriz DOFA.....	70
8.2.2	Estrategias FODA.....	72
8.2.3	Matriz EFE.	73
8.2.3	Análisis Estratégico.....	73
8.3	Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección.	80
8.3.1	<i>Enfoque al cliente.</i>	80
8.3.2	Política de la calidad.....	82
8.3.3	Manual de funciones y responsabilidades.	86
9	Planificación	87
9.1	Plan de Calidad de FONDEFIS.....	87
9.2	Gestión del Riesgo.	87
9.2.1	Matriz de riesgo.....	88
9.2.2	Procedimiento para identificación de riesgos.....	89
9.2.3	Acciones preventivas basadas en la matriz de riesgos.	89
9.3	Objetivos de Calidad.....	89
9.3.1	Indicadores de los objetivos de calidad.....	90
9.4	Planificación y control de Cambios	91
9.4.1	Procedimiento de planificación y control de cambios.....	91
10	Apoyo	92

10.1 Recursos	92
10.1.1 Procedimiento de compras.....	92
10.1.2 Selección, evaluación y reevaluación de Proveedores.	93
10.2 Procedimiento Gestión de Mantenimiento de Estructura y Equipos.....	94
10.2.1 Plan de mantenimiento de estructura.....	95
10.3 Estudio de Clima Organizacional.....	95
10.4 Recursos de Seguimiento y Medición.....	95
10.4.1 Trazabilidad de las mediciones.....	96
10.5 Conocimiento de la Organización.	96
10.6 Toma de Conciencia.....	97
10.6.1 Procedimiento para toma de conciencia.	97
10.6.2 Plan de sensibilización y toma de conciencia.....	98
10.7 Comunicación.....	98
10.7.1 Matriz de comunicaciones	100
10.7.2 Procedimiento de comunicaciones	100
10.8 Información Documentada.....	100
10.8.1 Manual de la calidad.....	100
10.8.2 Procedimiento de control de documentos.....	101
10.8.3 Procedimiento de control de registros	101
10.8.4 Listado Maestro de Documentos y Registros.....	101

11 Operación.....	102
11.1 Procedimiento de control de los requisitos del servicio.....	102
11.3 Identificación y trazabilidad.....	103
11.3.1 Indicadores de Gestión.....	103
12 Evaluación y Desempeño.....	105
12.1 Hoja de Vida de Indicadores de Gestión.....	105
12.2 Procedimiento Satisfacción de Clientes.....	106
12.3 Procedimiento de Auditoria Interna.....	106
12.4 Programa de Auditoria Interna.....	106
12.5 Plan de Auditoria.....	107
12.6 Informe de auditoría.....	107
13 Mejora.....	107
13.1 Procedimiento de Servicio No Conforme.....	107
13.2 Procedimiento de Acciones Correctivas.....	108
14 Implementación.....	109
14.1 Toma de conciencia respecto al SGC.....	109
14.2 Socialización y Distribución de Documentos.....	110
14.2.1 Socialización de Matriz de Riesgo.....	110
14.3 Ejecución Plan de Mantenimiento.....	111
14.4 Ejecución Plan de Calidad.....	111

14.5 Evaluación de Proveedores	112
14.7.1 Análisis de resultados	112
14.6 Aplicación Encuesta Satisfacción del Cliente	112
14.6.1 Análisis de resultados	112
14.7 Manual de Funciones y Responsabilidades.....	113
14.8 Medición de Indicadores	114
15 Verificación y Mejora	114
15.1 Primera Auditoria Interna.....	114
15.1.1 Plan de auditoria	115
15.1.2 Programa de auditoria.....	116
15.1.3 Informe de auditoria	116
15.2 Acciones Correctivas.....	116
15.3 Revisión por la dirección.....	117
16. Conclusiones	118
17. Recomendaciones	119
18. Referencias	120

Lista de Figuras

Figura 1. Activos de FONDEFIS a 31 de Diciembre de 2015.....	21
Figura 2. Normas básicas de la serie ISO 9000	39
Figura 3. Estructura PHVA para la ISO 9001:2015	35
Figura 4. Enfoque de procesos utilizado en la norma ISO 9001:2015	41
Figura 5. Beneficios del Sistema de Gestión de Calidad.....	43
Figura 6. Organismos de dirección, administración y control FONDEFIS.....	57
Figura 7. Etapas para el desarrollo del proyecto.....	66
Figura 8. Resultado Diagnóstico Inicial de Fondefis respecto a la ISO 9001:2015.....	57
Figura 9. Logo del Fondo de empleados de La Fiscalía General de la Nación.....	61
Figura 10. Organigrama de FONDEFIS.....	62
Figura 11. Mapa de Procesos Fondefis.....	66

Lista de Tablas

Tabla 1. Asistencia Reuniones Junta Directiva FONDEFIS 2015-2016	22
Tabla 2. Las principales diferencias en la terminología entre ISO	36
Tabla 3. Marco normativo.....	45
Tabla 4 Matriz DOFA.....	59
Tabla 5. Datos Generales Fondefis.....	61
Tabla 6. Partes Interesadas Fondefis.....	63
Tabla 7. Hoja de Análisis.....	70
Tabla 8. Directrices de Calidad.....	71
Tabla 9. Política y Objetivos de Calidad.....	72
Tabla 10. Indicadores de Objetivos de la calidad.....	77
Tabla 11. Indicadores de gestión de los Procesos.....	88

Lista de Apéndices

Apéndice A. Lista de Verificación Fondefis

Apéndice B. Matriz de Estrategias FODA

Apéndice C. Matriz EFE

Apéndice D. Matriz de Partes interesadas

Apéndice E. Caracterizaciones de procesos

Apéndice F. Procedimiento de revisión por la dirección

Apéndice G. Procedimiento de Servicios y requisitos de calidad determinados

Apéndice H. Nomograma Fondefis

Apéndice I. Procedimiento revisión de requisitos legales

Apéndice J. Manual de funciones y responsabilidades Fondefis

Apéndice K. Procedimiento de reclutamiento, selección y vinculación

Apéndice L. Plan de Calidad Fondefis

Apéndice M. Matriz de riesgo

Apéndice N. Procedimiento para la identificación de riesgos

Apéndice O. Procedimiento de planificación y control de cambios

Apéndice P. Procedimiento de compras

Apéndice Q. Formato de Selección y Evaluación de Proveedores

Apéndice R. Formato de Reevaluación de proveedores

Apéndice S. Procedimiento de Mantenimiento de Estructura y equipos

Apéndice T. Plan de Mantenimiento de Estructura y equipos

Apéndice U. Evaluación de Clima Organizacional

Apéndice V. Procedimiento para la toma de conciencia

Apéndice W. Plan de sensibilización y toma de conciencia

Apéndice X. Matriz de Comunicaciones

Apéndice Y. Procedimiento de comunicación

Apéndice Z. Manual de la Calidad

Apéndice 1. Procedimiento de control de documentos

Apéndice 2. Procedimiento de control de registros

Apéndice 3. Listado maestro de documentos y registros

Apéndice 4. Procedimiento de control de los requisitos del servicio

Apéndice 5. Procedimiento de diseño y desarrollo de servicios

Apéndice 6. Hoja de Vida de Indicadores de Gestión

Apéndice 7. Procedimiento de Satisfacción de Clientes

Apéndice 8. Procedimiento de Auditoria Interna

Apéndice 9. Formato Programa de auditoria

Apéndice 10. Formato Plan de Auditoria

Apéndice 11. Formato Informe de auditoría

Apéndice 12. Procedimiento de servicio no conforme

Apéndice 13. Procedimiento de Acciones Correctivas

Apéndice 14. Registro de asistencia a capacitaciones

Apéndice 15. Registro de Socialización de Matriz de Riesgo

Apéndice 16. Registro de Inspecciones

Apéndice 17. Aplicación evaluación de proveedores

Apéndice 18. Aplicación de encuesta satisfacción del cliente

Apéndice 19. Registro de Medición de Indicadores

Apéndice 20. Plan de Auditoria Diligenciado

Apéndice 21. Registro de Reunión de Apertura

Apéndice 22. Registro de Reunión de Cierre

Apéndice 23. Programa de Auditoria diligenciado

Apéndice 24. Informe de Auditoria

Apéndice 25. Matriz de Acciones Correctivas

Apéndice 26. Informe de revisión la dirección

Apéndice 27. Acta de aprobación Mapa de Procesos Fondefis

Apéndice 28. Acta de Aprobación Política de la Calidad.

1. Introducción

Debido al mercado globalizado, es vital para toda organización satisfacer y en lo posible superar las expectativas del cliente a partir del uso adecuado de los recursos, y así, estar a la vanguardia en el uso de nuevas tecnologías que proporcionen calidad, seguridad y protección. Por esta razón, para muchas empresas cumplir con los requisitos de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 1901, puede conllevar una tarea significativa, pues la finalidad es establecer la mejora continua de los procesos de los productos y servicios ofrecidos, desde la ejecución de actividades.

La norma ISO 9001 tal y como se conoce ahora, es una norma estandar aplicable a cualquier organización sin importar su tipo o tamaño, sector al que pertenezca o actividades que lleve a cabo. Según Paloma López (2016) “desde su publicación original en 1987 la norma ha ido evolucionando según las necesidades cambiantes de las organizaciones y los mercados” [1]. Por esta razón, ISO hace un seguimiento del estado de las certificaciones en todo el mundo; países como China, Italia, Alemania y Japón, puntúan el ranking de los países con mayor número de empresas certificadas, cuyas ventajas se ven reflejadas en la mejora de la gestión y dirección de la organización en cuanto a la toma de decisiones encaminadas a la consecución de los mismos. De la misma manera, el aumento de la productividad supone una revisión profunda de

los cuello de botella, procesos ineficientes, escasez de recursos, personal con insuficientes competencias, entre otros.

En ese mismo orden de ideas es posible implementar esta investigación como un proceso práctico de auditoría interna con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, cuya edición mantienen la aplicabilidad de la norma e incentiva la alineación con otras normas de sistemas de gestión elaboradas por la ISO. Dicho contexto, está centrado en establecer unos objetivos específicos para cada uno de los procesos de la organización, puesto que el Fondo de Empleados de la Fiscalía de Bucaramanga FONDEFIS no cuenta con un programa estandarizado relacionado al Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

La formulación del problema de la investigación busca resolver cómo diseñar un SGC para el fondo de empleados de la fiscalía que asegure un eficaz desempeño de los procesos y cumplimiento de los objetivos organizacionales basado en la norma NTC ISO 9001 en su versión 2015. Por esta razón, el objetivo principal del proyecto busca diseñar el sistema de gestión de la calidad para el Fondo de Empleados de la Fiscalía, mediante la definición, documentación e implementación de los procesos organizacionales con base en la norma NTC ISO 9001:2015, para garantizar el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas.

Finalmente, la metodología a emplear sigue el principio de los sistemas de Gestión de Calidad mediante la aplicación del ciclo PHVA, desde una perspectiva mixta, es decir, con enfoque cualitativo-cuantitativo. De esta manera, se garantizará que cada una de las etapas con respecto a los procesos e identificación de mejoras sean óptimas.

En el presente documento se puede visualizar la forma en la que se aplicó la metodología para el desarrollo de los objetivos propuestos en el proyecto, se comienza con los resultados, en

este punto se realizó el diagnóstico inicial para saber en qué estado se encontraba Fondefis respecto a los numerales de la norma, se incluyen los resultados obtenidos en este diagnóstico y la metodología aplicada para la realización de este, se continúa con la fase de diseño y planeación en la cual se encuentra el diseño de los documentos y procedimientos necesarios para la correcta implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, en ellos también se visualiza las herramientas necesarias para la medición y evaluación del mismo.

Se procede a realizar la implementación, en este punto del proyecto se evidencia las reuniones y capacitaciones necesarias para la concientización y sensibilización del personal frente a la implementación del SGC, por último se encuentra la medición y verificación del sistema, donde se expone la medición de los indicadores, las auditorías junto a las actividades necesarias para la realización de estas y los hallazgos obtenidos, para de esta forma realizar las acciones correctivas pertinentes y procurar una mejora continua al sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015 implementado en Fondefis.

1. Definición del Problema

1.1 Descripción del problema

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un mercado cada vez más dinámico, cambiante y competitivo que trae consigo retos y exigencias para la organización, y solo aquellas que respondan de manera oportuna con estrategias sustentables, desarrollarán ventajas competitivas sostenibles que les permitirán permanecer vigentes. Por esta razón, las empresas más competitivas desarrollan modelos de gestión en sus negocios a través de enfoques administrativos que orientan de manera práctica el que hacer organizacional y permiten de manera planeada y clara el cumplimiento de sus objetivos.

De la misma manera, el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: cambios y riesgos del entorno, necesidades y objetivos de la empresa, productos que ofrece, procesos que emplea y la estructura y el tamaño de la misma [1]. Por esta razón, al analizar el panorama nacional y regional, tomando en cuenta las barreras que afrontan las empresas, así como el comportamiento de las pymes y organizaciones de todo tipo, deja mucho que decir ante la ausencia de aplicabilidad de programas modernos que garanticen la Gestión de Calidad, más como una carencia cultural, así como el desconocimiento de los fundamentos y herramientas que favorezcan la estandarización de los procesos capaces de solucionar el aparente dilema entre la alta calidad de los productos o servicios que ofrecen y la reducción de los costes independientes del sector y tamaño de la empresa.

Cabe resaltar, que la Norma NTC ISO 9001 fue actualizada en septiembre del año 2015 y dentro de los cambios se puede percibir de manera considerable el enfoque al riesgo y a las organizaciones de servicios entre muchos otros, que permiten de manera oportuna que se considere como una herramienta administrativa que propenda por el cumplimiento de los objetivos del fondeo de empleados de la Fiscalía teniendo en cuenta los riesgos existentes y orientándose en cumplir los requisitos de las partes interesadas [1]

Según el Grupo de Investigación de Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario (2007) considera que los problemas que deben enfrentar las empresas colombianas son muy diversos, sin embargo, la principal dificultad que enfrentan (en su mayoría de tamaño micro, pequeño y mediano) es su baja capacidad de gestión, la cual se ve reflejada en las dificultades que tienen para proponerse objetivos de crecimiento y desarrollo, y para gestionar de manera eficiente sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) [3]. Por otro lado, al no ser la documentación de un SGC basado en la Norma ISO 9001:2015 de carácter obligatorio para las organizaciones, éstas restan importancia a la necesidad de ejecutar un programa adecuado como valor agregado en el mercado, dado los costos que conlleva la ejecución el mismo.

Por su parte, la creación de fondos para los empleados en Colombia ha venido creciendo gracias a la necesidad de adquirir créditos con mayor facilidad para vivienda, educación, salud, transporte, entre otros, con el fin de mejorar la calidad de vida. De hecho, estas organizaciones se encuentran en un escenario altamente competitivo debido a que existen otros grupos empresariales enfocados a satisfacer las mismas necesidades con altos volúmenes de operación lo cual les permite un mayor poder de negociación y se traduce en tarifas más económicas para

sus clientes. No obstante, los procesos de diseño, implementación y certificación sobre las normas de gestión de calidad han sido pasados por alto en muchos de estas organizaciones.

Para el caso del fondo de empleados de la fiscalía FONDEFIS, no se tienen objetivos específicos definidos que permitan identificar con claridad cada una de las actividades de los procesos, por tal razón, no existe una documentación sobre gestión de calidad que aspire a la mejora continua de cada uno de los servicios que presta FONDEFIS. De igual manera, el fondo no realiza auditorías que permitan el seguimiento y control de las actividades que se llevan a cabo en la organización. Las principales consecuencias de estos aspectos es que ante la no capacidad de gestión de FONDEFIS, no se promueven la mejora continua del desempeño y facilite competir con otras empresas del mercado.

Asimismo los empleados FONDEFIS declaran no tener claro los procedimientos requeridos en los sistemas de gestión, especialmente en el manejo de la documentación exigida por la norma de gestión de calidad ISO: 2015. De hecho, se observa una falta de homologación sobre las metodologías implementadas debido a que muchas de las actividades que realizan no se complementan; además de falta de compromiso, según éstos, por el diseño de procesos engorrosos a la hora de tratar de certificarse. Este sin duda ha sido uno de los principales obstáculos para el desarrollo eficiente de las labores exigidas.

Finalmente, la dimensión sobre la falta de gestión para FONDEFIS se ve reflejada en sus cifras. Según un informe del fondo de empleados de la fiscalía a 31 de Diciembre de 2015, aunque el balance financiero está respaldado con un activo de más de ocho mil seiscientos cuarenta y seis mil millones de pesos como se muestra en la **figura 1**, no hay registros de auditorías sobre el rendimiento social del mismo o indicadores sobre el nivel de satisfacción del

cliente. A su vez, la falta de compromiso de los altos ejecutivos se ve reflejada en el alto índice de inasistencias a las reuniones de la junta directiva como se observa en la **tabla 1**.

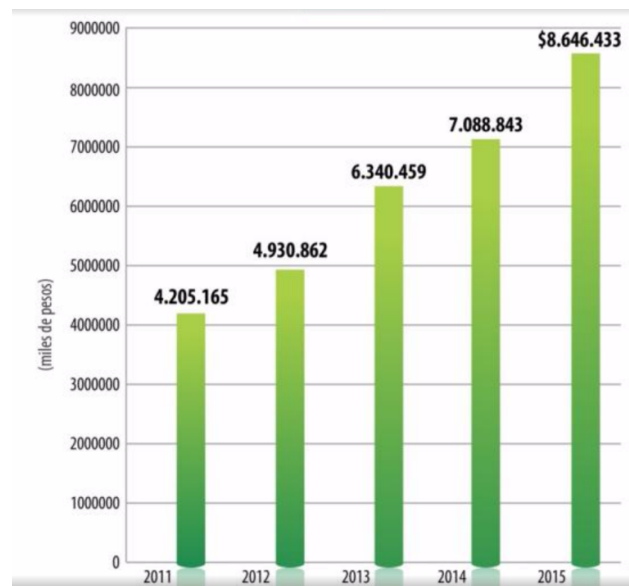


Figura 1. Activos de FONDEFIS a 31 de Diciembre de 2015 Adaptado de (FONDEFIS, 2016)

[4]

Tabla 1.

Asistencia Reuniones Junta Directiva FONDEFIS 2015-2016

NOMBRE	VOCAL	REUNIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS																2015-2016		ASISTENCIA					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	AUSENCIAS	RETIRO	ASISTENCIAS	TOTAL		
JAVIER ZARAZA RAMIREZ	PRINCIPAL	X	X				X	X	X							R	R	R	R	R	R	6	7	5	18
ELGA LILIANA DURÁN ARCINIEGAS	PRINCIPAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	0	18	18
LAURA ISABEL GÓMEZ PLATA	PRINCIPAL	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	4	0	14	18
JUAN LUIS PARRA MALDONADO	PRINCIPAL	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3	0	15	18
SILVIA BIBIANA PEDRAZA TORRES	PRINCIPAL	X	X	X	X	X		X		X	X					X	X	X	X	X	X	5	0	13	18
HENRY JESÚS ARDILA PLATA	PRINCIPAL			X		X				X	X			X	X	X	X				X	9	0	9	18
FABIO CALDERÓN MARTÍNEZ	PRINCIPAL	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1	0	17	18
JOSÉ FERNÁNDEZ BAUTISTA	SUPLENTE	X	X	X	X		X	X	X	X	X							X				8	0	10	18
LUIS FRANCISCO RUEDA CELIS	SUPLENTE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	1	0	17	18
ERVIN HERNANDO GRAVINO A.	SUPLENTE	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X			X		X	X	X	4	0	14	18
ANTONIO MARÍA GARCÍA PADILLA	SUPLENTE	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4	0	14	18
MARTHA OMAIRA GÓMEZ PÉREZ	SUPLENTE	X	X	X	X	X	X	X	X	X						X	X	X	X	X	X	4	0	14	18
JEANNETHE MOYANO VARGAS	SUPLENTE	X	X		X	X	X		X							X	X					10	0	8	18
FLORINDA GÓMEZ VILLAMIZAR	SUPLENTE				X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4	0	14	18

ASISTENCIAS X
 AUSENCIAS
 RETIRO R

Fuente: (FONDEFIS, 2016)

1.1.1 Formulación del problema.

¿Cómo diseñar un SGC para el fondo de empleados de la fiscalía que asegure un eficaz desempeño de los procesos y cumplimiento de los objetivos organizacionales basado en la norma NTC ISO 9001 en su versión 2015?

2 Justificación

Siendo el fondo de empleados del a fiscalía FONDEFIS un organismo sin ánimo de lucro, de actividad múltiple con un total de 1387 asociados y patrimonio social variable e ilimitado, que desde su creación se ha esforzado por ofrecer productos y servicios relacionados con modalidades de ahorro, crédito, auxilios de educación, hogar y recreación, a los funcionarios de la fiscalía de Bucaramanga, es de vital importancia implementar un sistema de gestión de calidad (SGC) que permita hacer control y trazabilidad de todos los procesos para minimizar los riesgos, aumentar los índices de satisfacción, y sobre todo, lograr mantener y aumentar el número de afiliados.

Por esta razón, llevar a cabo este estudio como una guía para orientar a la junta directiva del fondo sobre el diseño, documentación e implementación de la quinta versión del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001:2015, facilitaría y agilizaría la comprensión sobre la actualización de la norma, dada las ventajas competitivas que involucra demostrar su preocupación por mantener los estándares de calidad bajo la exigencia y necesidades de sus afiliados. Además, reduciría los riesgos de ejecución al implantar la norma, pues se disminuiría el tiempo de interpretación de la misma. Por otro lado, llevar a cabo estudios como estos, facilita a las organizaciones mejorar la imagen de su empresa, teniendo en cuenta la organización y su ámbito de actividad, en este caso, desde el punto de vista de sus asociados, sus servicios, proveedores, socios, entre otros.

Está garantizado a nivel mundial que implementar este tipo de normas internacionales, genera un refuerzo de la confianza entre los actuales y los clientes potenciales, según la capacidad de la empresa para suministrar en forma constante los productos y/o servicios ofrecidos. De hecho, la empresa tiende a asegurar de la fidelidad de los clientes a través de la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar el sistema de gestión de la calidad para el Fondo de Empleados de la Fiscalía, mediante la definición, documentación e implementación de los procesos organizacionales con base en la norma NTC ISO 9001:2015, para garantizar el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas.

3.1.1 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico según los requisitos exigidos por la norma NTC ISO 9001:2015 mediante listas de chequeo que permitan conocer la situación actual de la empresa
- Diseñar la planificación del sistema de gestión de la calidad del fondo de empleados de la Fiscalía mediante la definición de procedimientos, instructivos, listas de chequeo, manuales, políticas y formatos que permitan asegurar y mantener el sistema de gestión de calidad con base en la NTC ISO 9001:2015.

- Documentar los procesos desarrollados por el fondo de empleados de la fiscalía por medio de la recopilación y revisión de la información existente que permita establecer las mejoras y elaboración de los nuevos documentos que garanticen el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.
- Implementar el SGC en el Fondo de Empleados de la Fiscalía estandarizando los procesos desarrollados por la organización.
- Verificar la implementación del SGC mediante una auditoría interna para establecer las acciones de mejora

4 Marco Referencial

4.2 Marco conceptual

Para poner en contexto este proyecto se considera necesaria la comprensión de los siguientes conceptos de la norma específicos de la norma NTC ISO 9001:2015. Adicionalmente se tiene en cuenta los conceptos referidos en la Guía Técnica Colombia GTC 192 Modelo de sistema de gestión para cooperativas y fondos de empleados.

1. **Acciones correctivas:** Acciones para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir [1]
2. **Acciones preventivas:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseada. [1]
3. **Alta dirección:** se define como un grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel, para el proyecto la alta dirección la compone la Junta directiva del fondo de empleados de la Fiscalía. [1]
4. **Auditoria:** Proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarles de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditorías. [1]

5. **Aseguramiento de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad, el aseguramiento de la calidad se realizará mediante los controles definidos para los procesos y la realización del proceso de auditoría. [1]
6. **Asociación:** Organización formada por organizaciones o personas miembros, en el contexto del proyecto se tomará al Fondo de empleados de la fiscalía como la organización.
7. **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. [1]
8. **Capital social:** Aportaciones ya sean económicas, materiales o de trabajo, dadas por los asociados de una cooperativa, las cuales forman su patrimonio, independientemente de que estén pagadas o no, para el proyecto el capital social se tomará como cada uno de los aportes de los asociados de Fondefis.
9. **Cliente:** Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella, para el fondo de empleados de la fiscalía se considera como cliente cada una de las personas asociadas al mismo. [1]
10. **Competencia:** Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos, para Fondefis se tomará la competencia como uno de los elementos de los perfiles de cargo cuando se analice la estructura de la organización. [1]
11. **Contexto de la organización:** Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un afecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logros de sus objetivos, para el desarrollo de este trabajo se tomará como contexto organizacional el marco normativo del cooperativismo en Colombia, el marco político referente al poder

judicial colombiano, la cultura organizacional y la historia que tiene el fondo de empleados desde su creación. [1]

12. Control de la calidad: Parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad, para este apartado se definirá por cada uno de los procesos los controles basados en los riesgos identificados para cada uno de los mismos. [1]

13. Cooperativa: Empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los asociados o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, con el objetivo de producir, distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general, la cooperativa bajo la cual se desarrolla el proyecto es el Fondefis. [2]

14. Cooperativas de trabajo asociado (CTA): Organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía; asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directas de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general, para el desarrollo del proyecto la cooperativa de trabajo asociado será el fondo de empleados de la fiscalía Fondefis. [2]

15. Corrección: Acción para eliminar una no conformidad detectada. [1]

16. Directivos: Grupo de personas que conforman los organismos de administración de una cooperativa; están conformados por la Asamblea General, bien sea de asociados o delegados de conformidad con la legislación vigente, el Consejo de Administración y el

gerente, para el proyecto los directivos de la organización estarán compuestos por la Junta directiva de Fondefis. [2]

17. Diseño y desarrollo: Conjunto de procesos que transforman los requisitos para un objeto en requisitos más detallados para este objeto, se determinará la necesidad de incluir en el alcance el requisito de diseño y desarrollo de acuerdo al análisis del contexto de la organización. [1]

18. Eficacia: Grado en el que se realiza actividades planificadas y se logran los resultados planificados. [1]

19. Eficiencia: Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados. [1]

20. Fondo de Empleados: son empresas asociativas de derecho privado sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes, subordinados o asalariados de instituciones o empresas públicas o privadas, con la característica de designar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos [12]

21. Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, son las actividades que se propondrán para llevar a cabo la planeación, ejecución y control de los procesos de Fondefis. [1]

22. Gestión social: Proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y su comprensión, hasta el diseño y la operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones dentro de la dimensión política. Por esta razón, el adjetivo social califica a la gestión. Se aclara con esto, que este concepto de gestión no se limita a la gestión administrativa. [2]

- 23. Mejora continua:** Actividad recurrente para mejorar el desempeño, para el desarrollo del proyecto se concibe como una finalidad de la implementación del sistema de gestión de la calidad. [1]
- 24. Misión:** Propósito de la existencia de la organización tal como lo expresa la alta dirección. [1]
- 25. No conformidad:** Incumplimiento de un requisito. [1]
- 26. Objetivo:** Resultado a lograr. [1]
- 27. Partes interesadas:** Personas u organización que pueden afectar, verse afectadas o percibirse como afectadas por una decisión o actividad, para el fondo de empleados de la fiscalía se tiene identificado inicialmente a los asociados, la fiscalía general de la nación, Cuerpo Técnico de la Investigación, Fiscales y los demás que se identifiquen en el desarrollo del proyecto. [1]
- 28. Plan de auditoria:** Descripción de las actividades y los detalles acordados de una auditoria, se identificará y documentará un plan de auditoría que contiene las fechas específicas, los horarios, los auditores, las locaciones y los criterios bajo los cuales se realizará la auditoría. [1]
- 29. Planeación estratégica:** Conjunto de acciones que debe organizar la cooperativa de manera tal que permitan alcanzar las metas que se ha propuesto a corto, mediano y largo plazo. El proceso de planeación estratégica es dinámico y por ende susceptible de ajustes de acuerdo con las necesidades de la cooperativa. [2]
- 30. Planificación de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetos de la calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios y los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad

de los procesos y los servicios de Fondefis se realizará mediante la definición de la política de calidad y sus objetivos y la definición y documentación de los procesos con los objetivos y sus indicadores. [1]

31. Política: Aspiración de aquello que una organización como las expresa formalmente su alta dirección, dentro del proyecto de definirán políticas para el Sistema de gestión de la calidad en la cual se destaca como principal la política de gestión de la calidad. [1]

32. Principio: Lineamiento por medio del cual las cooperativas ponen en práctica sus valores. [2]

33. Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúen, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto, para el proyecto se realizará la identificación y definición de cada uno de los procesos mediante mapa de procesos y caracterizaciones. [1]

34. Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso, para el desarrollo del proyecto se identificarán y documentarán los procesos más importantes de cara a la relevancia que se tengan de cara al cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas. [1].

35. Producto: Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente, para Fondefis los productos se denotan como servicios. [1]

36. Programa de la auditora: Conjunto de una o más auditoras planificados para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico, una vez se identifiquen los procesos de la organización, se definirá anualmente un programa de auditoría, el cual relaciona los tiempos y los procesos por periodo a auditar. [1]

- 37. Promoción:** Uno de los instrumentos fundamentales del mercadeo con el que la cooperativa pretende transmitir las cualidades de su producto a sus asociados, para que estos se vean impulsados a adquirirlos, por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información. [2]
- 38. Proveedor:** Organización que proporciona un producto un servicio, para Fondefis son todas aquellas personas naturales o jurídicas que prestan servicios o abastecen de productos a Fondefis. [1]
- 39. Requisitos:** Necesidades o expectativas establecidas generalmente implícita u obligatoria, los requisitos que se identificarán para el proyecto están enmarcados en el cumplimiento de los requisitos legales, de la norma NTC ISO 9001, del cliente y los que se establezcan para el Sistema de gestión de la calidad diseñado. [1]
- 40. Requisitos legales:** Requisitos obligatorios especificados por un organismo legislativo, para el proyecto son los requisitos legales generales que le aplican a cualquier organización en Colombia más aquellos que están definidos para el sector cooperativo. [1]
- 41. Riesgo:** Efecto de la incertidumbre, se tomarán como riesgos cada uno de los posibles eventos futuros que podrán afectar el cumplimiento de los objetivos definidos para los procesos. [1]
- 42. Satisfacción:** Percepción del cliente sobre el grado sean cumplido las expectativas de los clientes. [1]
- 43. Servicio:** Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente, para Fondefis los productos son todos aquellos servicios que se encuentran definidos en su portafolio orientados para los asociados. [1]

- 44. Servicio al cliente:** Interacciones de la organización con el cliente a lo largo del ciclo de vida de un producto o un servicio, se identificará para Fondefis cada una de las interacciones que se tienen con el cliente. [1]
- 45. Sistemas de gestión:** Conjunto de elementos de una organización interrelacionadas o que interactúen para establecer políticas objetos y procesos para lograr estos objetivos, para el Fondefis es el entregable final en documentación que resultará como desarrollo del proyecto. [1]
- 46. Trazabilidad:** Capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la localización de un objeto. [1]
- 47. Valores cooperativos:** Cualidades de las cooperativas que buscan el bien común de un grupo de personas que se asocian y se organizan en una empresa para el alcance de un objetivo. Los valores cooperativos son aplicados por cada cooperativa, dependiendo de su objeto social, basados en los principios universales del Cooperativismo. [2]
- 48. Visión:** Aspiración de aquello que una organización quería llegar a ser tal como lo expresa la alta dirección. [1]

4.2 Marco teórico

4.2.1 ISO (Organización Internacional de Normalización)

La ISO es reconocida como una federación mundial de organismos nacionales de normalización, cuyo trabajo está fundamentado en la preparación y promoción de las normas técnicas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas

industriales, incluida la agricultura, construcción, ingeniería mecánica, fabricación, distribución, transporte, dispositivos médicos, tecnologías de la información y la comunicación, medio ambiente, energía, gestión de la calidad, evaluación de la conformidad y los servicios [5]. Está compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) con sede principal en Ginebra (Suiza), con una red de más de 163 países industrializados, cuyo propósito es facilitar y brindar beneficios, bajo un óptimo uso de los recursos.

Esta labor es llevada a cabo por el aporte de expertos provenientes de los sectores industriales, técnicos y empresariales que han solicitado las normas, y que posteriormente las ponen en uso. Normalmente, los expertos fusionan sus conocimientos con agencias gubernamentales, laboratorios de ensayos, asociaciones de consumidores y la academia [6].

Por último, existen otras organizaciones que elaboran normas (SDO, Standards Developing Organizations) que tienen importancia y relevancia mundial. No obstante, ISO realiza constantemente esfuerzos para colaborar con estas organizaciones a través de acuerdos como el Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos (IEEE) en las áreas de informática de la salud (e-salud) y tecnologías de información y comunicación.

4.2.3 Las norma ISO 9001:2015

Dado que la gestión de calidad con base en ISO 9000 es genérico por naturaleza y aplicable a todas las empresas, con un uso sencillo y lenguaje claro y de fácil comprensión, el enfoque basado en procesos asegura que los sistemas de gestión estén documentados e implementados, en el cual las PYMES demuestren compromiso de la alta dirección hacia el sistema. De hecho, resulta más fácil en un PYME asegurar una comunicación interna eficaz, una mejor utilización de los recursos, con una mayor comprensión de las funciones y

responsabilidades por parte del personal. Sin embargo, a diferencia de las empresas grandes, las PYMES normalmente no cuentan con el conocimiento y experiencia adecuados, o pueden tener limitaciones para realizar los procesos de manera autónoma, por esta razón, las últimas versiones de la ISO, son flexibles en sugerir a las empresas contratar cualquier proceso de SGC, siempre y cuando la empresa tenga el control sobre estos [7].

De igual manera, la nueva versión de la ISO 9001:2015 existe una particular integración con otros sistemas de gestión, de manera que pueda proporcionar un enfoque integrado de la gestión organizacional, además de reflejar entornos cada vez más complejos en los que operan las organizaciones [8]. La implantación de dicha normas se basa en la **figura 3** donde se muestra cómo las cláusulas de la nueva estructura de alto nivel, también puede ser aplicado al ciclo Planificar –Hacer- Verificar – Actuar (PHVA).



Figura 2. Estructura PHVA para la ISO 9001:2015 Adaptado de (BSI Group, 2016)

Entre las principales características de la versión actualizada ISO: 2015, se analiza el contexto de la organización en el que “se establece para el SGC cuestiones internas o externas

que tienen un impacto en la que la organización hace, o que podrían afectar a su capacidad para lograr el resultado previsto de su sistema de gestión” [8]. Básicamente, se señala que el término *cuestión* hace referencia no sólo a los problemas, sino a asuntos para dirigir el sistema de gestión, entre estos, el aseguramiento de mercado que la misma organización pueda establecer. Por otro lado, la nueva versión está enfocada cien por ciento a la *alta dirección* bajo la demostración de liderazgo y compromiso. De hecho, la *alta dirección* tiene ahora una mayor implicación en los procesos de organización y la política de objetivos planteados, pues estos deben ser completamente compatibles. Todo lo anterior, fortalece el concepto de gestión debido a que se deberá asignar responsabilidades específicas.

En cuanto a la *planificación*, se trabaja en la manera de hacer frente a las acciones preventivas, que va desde la evaluación de riesgos hasta el tratamiento de los mismos. De acuerdo a la literatura consultada para este aspecto, “la organización deberá planificar las acciones para tratar los riesgos y oportunidades, la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos y evaluar la eficacia de estas acciones” [8].

Finalmente, en la versión 2015 busca el *Apoyo* desde la competencia, toma de conciencia y comunicación, la *Operación* para los planes y procesos que permiten a la organización cumplir los requisitos del cliente y el diseño de productos y servicios. Así mismo la *Evaluación del Desempeño* a partir de la ejecución de auditorías con intervalos planificados que aseguren la eficacia de las mismas y las acciones de *Mejora* con el manejo de acciones preventivas. En resumen, los principales cambios están dados en la terminología entre ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015 como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.

Las principales diferencias en la terminología entre ISO

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Productos	Productos y servicios
Exclusiones	Termino no utilizado (ver Anexo 4 para aclaraciones de aplicabilidad)
Documentación, registros	Información documentada
Ambiente de trabajo	Ambiente para la operación de los procesos
Producto comprado	Productos y servicios suministrados externamente
Suministrador	Proveedor externo

Fuente: (BSI Group, 2016)

4.2.2 Familia de normas ISO 9000

La organización ISO dispone de normas colectivas estructuradas para que asistan a las empresas de todo tipo y tamaño en la implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad. Este grupo de normas asisten a las empresas de todo tipo de tamaño, en la implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad acorde con su respectivo negocio.

Es así como ISO en 1979 crea el “*British Standards Technical Committee 176 (TC 176)* para establecer principios genéricos de calidad para la creación de una norma internacional mínima para que las empresas manufactureras establecieran métodos de control de calidad” [7]; esta no solo incluiría el control de calidad, sino también mantener la uniformidad y el carácter predecible de la misa.

Esto surge porque los consumidores actuales necesitan sentirse seguros de que los productos o servicios adquiridos, es decir que les ofrezcan garantía de calidad y confiabilidad. Por esta razón, 20 países con participación activa y 10 países observadores adicionales se

reunieron y crearon una serie de normas de administración de sistemas de calidad denominada ISO 9000 publicadas por primera vez en 1987.

La proliferación de la norma fue tal que se convirtió en la más conocida y difundida a nivel mundial, vendiendo más copias de esta norma que de cualquier otra. De manera voluntaria, alrededor de 80 países adoptaron la norma como nacional, cuyas ventajas se vieron reflejadas en la agilidad de gestión, ahorro de los recursos utilizados y menor tiempo para responder a emergencias [7].

La serie ISO 9000 consta de cuatro normas básicas respaldadas por otros documentos como se observa en la **figura 1**. La primera de esta la ISO 9000:2015 describe los conceptos de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y define los términos fundamentales usados en la familia ISO 9000. La segunda, ISO 9001:2015 especifica los requisitos de un SGC con el cual una organización busca evaluar y demostrar su capacidad para suministrar productos que cumplan con los requisitos de los clientes. Por otro lado, la ISO 9004:2009, proporciona orientación para la mejora continua y se puede usar para mejorar el desempeño de una empresa, mientras que la ISO 19011:2015 brinda orientación sobre la relación de auditorías de SGC o ambientales. Todas estas normas forman un conjunto coherente de SGC que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

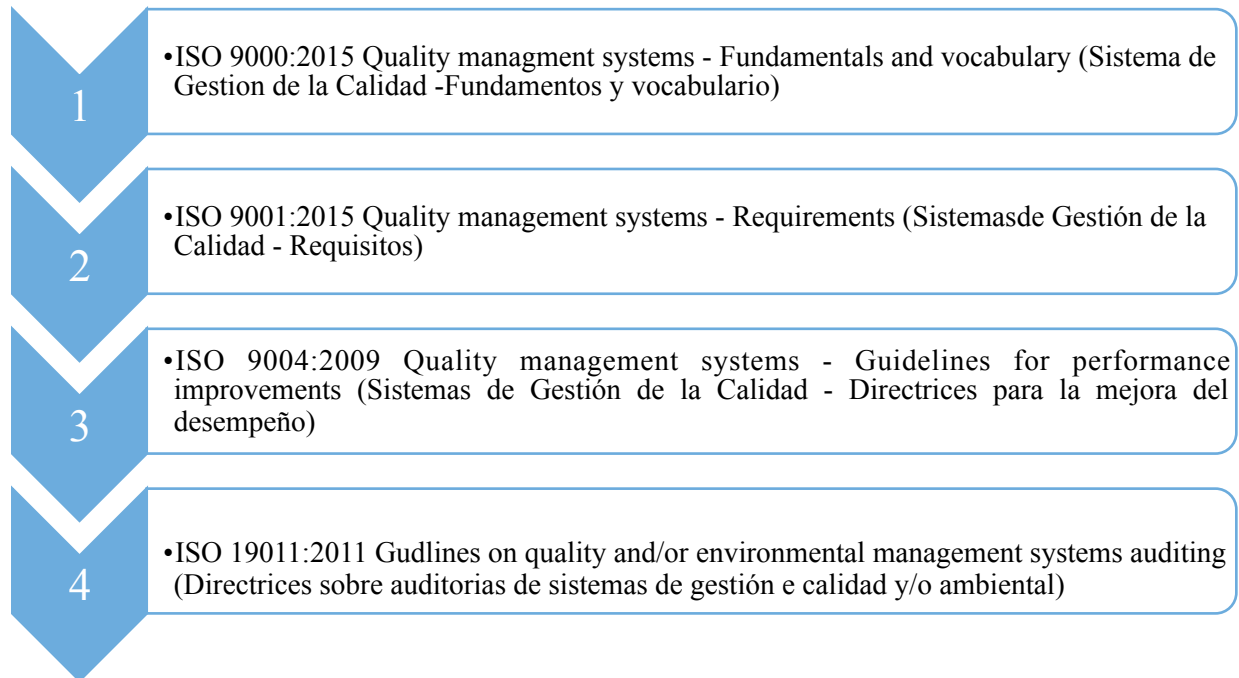


Figura 3. Normas básicas de la serie ISO 9000 adaptado de (Carro & González, 2016)

4.2.4 Principios de Gestión de Calidad

Para conducir u operar una organización en forma exitosa, se requiere controlar de manera sistemática la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión. Generalmente, un sistema de gestión está establecido en cuatro etapas, pues en la medida en que el ciclo se repita como se observó en la **figura 3**, se obtiene una mejora del proceso denominado *Mejora Continua*. No obstante, la gestión de calidad es concebida a nivel empresarial como una de las disciplinas de gestión más trascendentales, que desde la alta dirección abogan por gestionar los procesos relacionados con el desempeño. Los principios fundamentales base de la familia de las normas ISO 9000 se encuentran los siguientes:

1. **Enfoque al cliente:** Esto básicamente indica que ninguna organización puede existir sin sus clientes, por tal motivo, las empresas deberán comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes a modo de satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas [9].
2. **Liderazgo:** desde la alta gerencia se establece el grupo de individuos que conforman la unidad de propósito y orientación de la organización. Así se podrá crear y mantener un ambiente interno y externo, de tal manera que puedan llegar a involucrarse totalmente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
3. **Participación del Personal:** básicamente el personal es la esencia de una organización y su total compromiso posibilidad que sus habilidades potencien la forma en cómo se ofrecen los servicios y/o productos.
4. **Enfoque basado en procesos:** cuando las actividades y los recursos son gestionados eficientemente como un proceso, se obtienen resultados deseados.
5. **Enfoque de sistema para la gestión:** este principio busca identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, de manera que contribuya a la eficacia y eficiencia de la organización.
6. **Mejora Continua:** este principio indica que la mejora del desempeño global de la organización debe ser objetiva y permanente.
7. **Enfoque basado en hecho para la toma de decisión:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información [9].
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** este principio indica que la organización y sus proveedores son interdependientes, es decir, deben mantener una relación cordial que beneficia la capacidad de ambos como valor agregado.

4.2.5 Enfoque basado en procesos de sistemas de gestión de la calidad

La gestión de calidad debe incluir procesos para lograr calidad y resaltar la interacción entre ellos. Es así como la alta gerencia debe asumir las responsabilidades de liderazgo y suministrar los recursos necesarios de manera que los clientes obtengan los resultados deseados. Por esta razón, es necesario contar con procesos definidos como se observa en la **figura 4**,

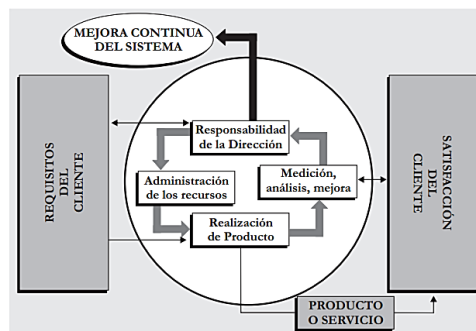


Figura 4. Enfoque de procesos utilizado en la norma ISO 9001:2015 adaptado de (Carro & González, 2016)

Desde este contexto, implementar un sistema de gestión de calidad comprende etapas como:

1. Determinar las necesidades y expectativas de clientes y partes interesadas
2. Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización
3. Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad

4. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos
5. Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso
6. Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso

Es así como una organización que adopte el enfoque anterior, genera confianza en la capacidad en que va ejecutando los procesos, puesto que genera calidad en sus productos y/o servicios; automáticamente surge el efecto de satisfacción a los clientes y las partes interesadas.

4.2.6 Objeto y campo de aplicación

La norma ISO 9000 está enfocada a organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de calidad, o confianza en sus proveedores, dado que cumplen para estos últimos los requisitos establecidos. De igual manera, el campo de aplicación satisface aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología técnica en gestión de calidad, o todos aquellos que perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el SGC para determinar los índices de cumplimiento con respecto a la ISO 9001 (por ejemplo: auditores, entes reguladores, organismos de certificación/registro) [9]. Finalmente, el campo de aplicación se extiende a aquellos que diseñan normas relacionadas, afines o complementarias.

4.2.7 Beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad

La implementación de un SGC se concentra en establecer prioridades para facilitar la planificación, control, mejoras, entre otros como se muestra en la **figura 5**.

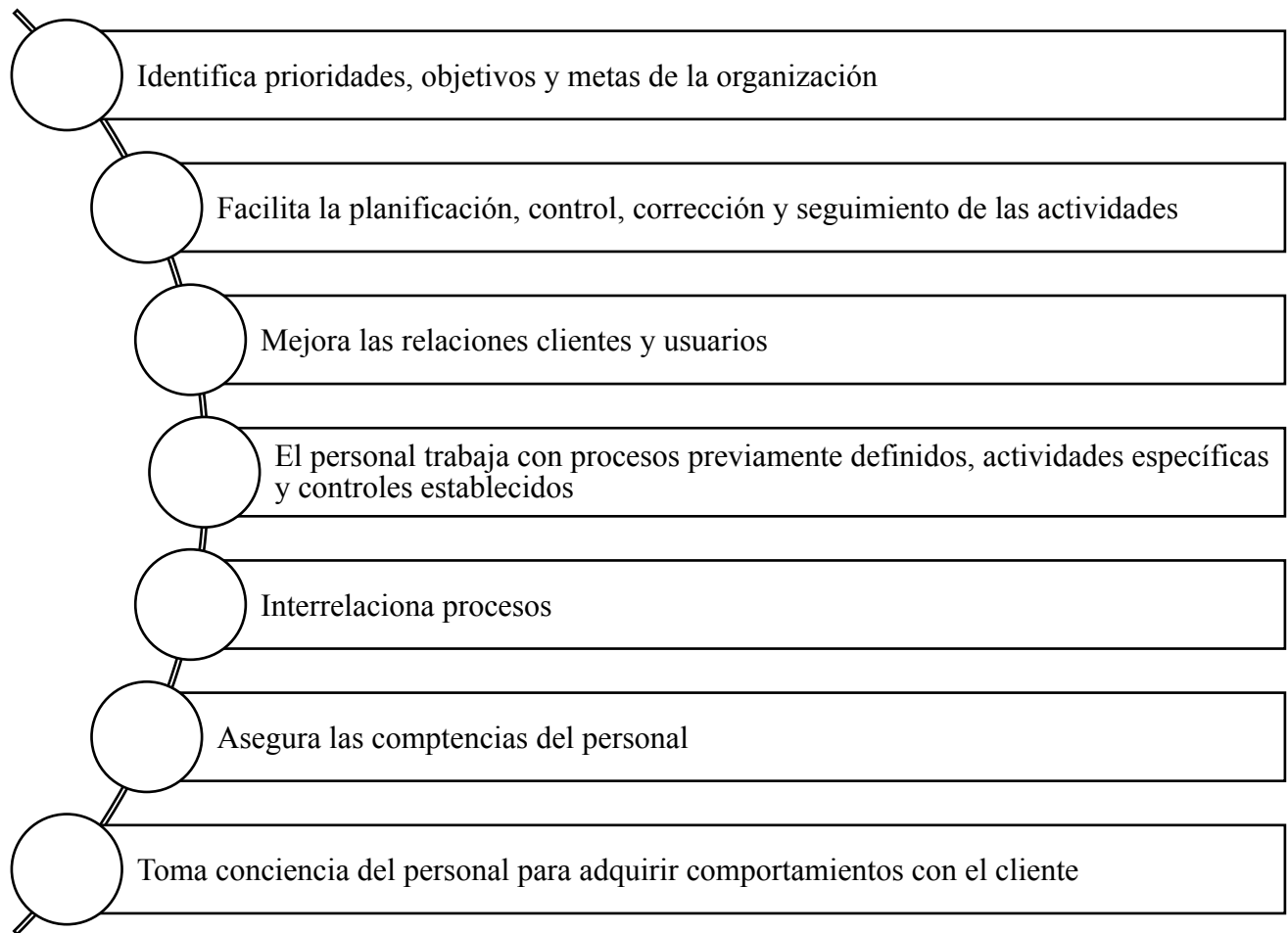


Figura 5. Beneficios del Sistema de Gestión de Calidad adaptado de (García, 2014)

4.2.8 Ciclo PHVA

La metodología para la implementación del SGC como se ha dicho a lo largo del marco teórico en el ciclo PHAVA (planear, hacer, verificar y actuar). A continuación se explica que indica cada componente

- a. Planificar: consiste en diseñar la gestión desde la política de calidad y el cumplimiento de los objetivos [10]

- b. Hacer: hace referencia a la realización de los procesos establecidos, enfocándose a satisfacer las necesidades de los clientes, por esta razón, se asignan responsabilidades, funciones y registro de la documentación necesaria.
- c. Verificar: central los resultados de acuerdo a lo planificado, de esta manera, se establecen los controles pertinentes para los procesos, medición o trazabilidad y seguimiento de cumplimiento de los objetivos [10].
- d. Actuar: Mejora el desempeño de la operación a partir de la ejecución de acciones correctivas, preventivas o de mejora.

4.2.9 Auditoría Interna

Los hallazgos de la auditoria se emplean para evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, una vez se planifique e implemente el programa. Es así como la organización debe realizar auditorías a intervalos coherentes, de manera que los hallazgos sean precisos y se pueda gestionar claramente actividades de mejora. Adicional a esto, se deben definir los criterios y alcance de la misma, ya que los índices de frecuencia permiten llevar a cabo registros en conformidad con el tipo de empresa, tamaño, exigencia de los clientes, proveedores, etc [10].

4.3 Marco legal y normativo

Se realiza la validación de la normatividad más influyente que debe ser tenida en cuenta para el desarrollo del proyecto según el tipo de organización a la cual se orienta el mismo.

Tabla 3.

Marco normativo

NORMA	INSTITUCIÓN	AÑO	DESCRIPCIÓN	APORTES
ARTICULO 1 DECRETO LEY 1481	El Presidente de la República, VIRGILIO BARCO VARGAS	1989	El objeto del presente Decreto es dotar a los fondos de empleados de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación de los trabajadores a estas empresas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas.	Dar las normas por las que se va a regular FONDEFIS
ARTICULO 2 LEY 1391	Congreso De La Republica de Colombia	2010	Los Fondos de Empleados podrán ser constituidos por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o	Dar a conocer la manera en la que FONDEFIS se encuentra constituida

ARTICULO 1 DECRETO 3081	El Presidente de la República, CESAR GAVIRIA TRUJILLO	1990	<p>por servidores públicos.</p> <p>Las cooperativas, las pre FONDEFIS cooperativas, las mantendrá el poder empresas de servicios en adquisitivo de los las formas de aportes sociales administraciones públicas individuales de sus cooperativas y los fondos asociados, los cuales de empleados, podrán incrementara mantener el poder anualmente sin adquisitivo constante de superar el índice los aportes sociales nacional de precios al individuales de sus consumidor. asociados, incrementando éstos anualmente en un límite no superior al del índice nacional de precios al consumidor que elabore el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, con relación al año calendario inmediatamente anterior.</p>
--	---	------	--

ARTICULO 4 DECRETO 3081	El Presidente de la República, CESAR GAVIRIA TRUJILLO	1990	De conformidad con las disposiciones legales vigentes el incremento del aporte social individual que posean los asociados en las entidades a que hace referencia este Decreto, sólo podrá hacerse con cargo a un fondo que para el caso de los Fondos de Empleados se denominará "de mantenimiento del poder adquisitivo de los aportes" y para las demás entidades "de revalorización de
--	---	------	--

			aportes".	
ARTICULO 22	El Presidente de la República,	1989	Los fondos de empleados prestarán los servicios de ahorro y crédito en forma directa y únicamente a sus asociados, en las modalidades y con los requisitos que establezcan los reglamentos y de conformidad con lo que dispongan las normas que reglamenten la materia.	Los servicios de FONDEFIS solo se prestarán a sus empleados asociados, con la normatividad establecida.
DECRETO LEY 1481	VIRGILIO BARCO VARGAS			
ARTICULO 23	El Presidente de la República,	1989	Los depósitos de ahorro que se capten deberán ser invertidos en créditos a los asociados en las condiciones y con las garantías que señalen los	La finalidad de los depósitos de ahorro es la de servir como fuente de crédito a los asociados del fondo.
DECRETO LEY 1481	VIRGILIO BARCO VARGAS			

			estatutos y reglamentos de conformidad con las normas que reglamenten la materia, sin perjuicio de poder adquirir activos fijos para la prestación de los servicios.
ARTICULO 24	El Presidente de la República,	1989	Los servicios de previsión y seguridad social y los demás previstos en su objeto social, excepto los de ahorro y crédito, podrán ser prestados por los intermedio de otras entidades, preferencialmente de igual naturaleza o del sector cooperativo.
DECRETO LEY 1481	VIRGILIO BARCO VARGAS		Otros servicios de previsión y seguridad social pueden ser prestados por otras entidades, pero ahorro y créditos solo prestara FONDEFIS a sus asociados.
ARTICULO 25	El Presidente de la República,	1989	Los servicios de FONDEFIS extiende previsión, solidaridad y sus servicios de bienestar social, podrán extenderse a los padres, y bienestar social a
DECRETO LEY 1481	VIRGILIO BARCO		

	VARGAS		cónyuges, compañeros los familiares de sus permanentes, hijos y asociados. demás familiares, en la forma que establezcan los estatutos.
ARTICULO 39	El Presidente de la República,	1989	Los fondos de empleados FONDEFIS tiene un Gerente quien es el representante legal y de la entidad, principal ejecutor de las decisiones tomadas de la asamblea general y por la junta directiva de la junta directiva. en la asamblea Dicho gerente y el general. suplente serán designados por la junta directiva y sus funciones y período estarán consagrados en los estatutos y demás reglamentos internos.
DECRETO LEY 1481	VIRGILIO BARCO VARGAS		
ARTICULO 41	El Presidente de la República,	1989	Los fondos de empleados FONDEFIS cuenta con un revisor fiscal y su el cual ha sido
DECRETO	VIRGILIO		

LEY 1481	BARCO	respectivo suplente, elegido por la
	VARGAS	elegidos por la asamblea asamblea general,
		general o por votación con el fin de
		directa de los asociados supervisar todos los
		conforme establezcan los procesos contables
		estatutos. En todo caso, que se realizan en
		deberán ser contadores FONDEFIS
		públicos matriculados.
ARTICULO 55	El Presidente de 1989 la República,	Toda persona natural, Toda persona natural, empresa o entidad empresa o entidad
DECRETO	VIRGILIO	pública o privada estará pública o privada
LEY 1481	BARCO	obligada a deducir o estará obligada a
	VARGAS	retener, de cualquier deducir o retener el
		cantidad que deba pagar a dinero que se deba
		sus trabajadores y cancelar a sus
		pensionados, las sumas trabajadores o
		que éstos adeuden al pensionados en caso
		fondo de empleados, que de que le adeuden a
		consten en los estatutos, FONDEFIS, esto
		reglamentos, libranzas, previamente
		pagarés o cualquier otro consentido entre el
		documento firmado por el deudor y asociado.
		asociado deudor, quien

			para el efecto deberá dar su consentimiento previo.
ARTICULO 56	El Presidente de la República,	1989	Las obligaciones de retención a que se refiere el artículo inmediatamente anterior no tendrán límite frente a las cesantías, primas y demás bonificaciones especiales, como demás bonificaciones especiales, ocasionales o permanentes, que se contraídas con causen a favor del trabajador, todas las cuales podrán gravarse por el asociado a favor del fondo de empleados y como garantía de las obligaciones contraídas para con éste.
DECRETO LEY 1481	VIRGILIO BARCO VARGAS		En la obligación de retención también se incluyen cesantías, primas y demás bonificaciones especiales, como garantía de cumplir las obligaciones permanentes, que se contraídas con causen a favor del trabajador, todas las cuales podrán gravarse por el asociado a favor del fondo de empleados y como garantía de las obligaciones contraídas para con éste.

ARTICULO 58	El Presidente de la República,	1989	A los ahorros de los asociados, depositados en los fondos de empleados, les serán aplicables los beneficios que las normas legales consagren en favor de los depositantes en secciones de ahorro de los bancos comerciales, en cajas de ahorro, en y entidades financieras, en cooperativas u organismos cooperativos de grado superior.	A los ahorros de los asociados en FONDEFIS, también le son aplicables los beneficios que las normas legales consagren a los bancos, cajas de ahorro, cooperativas y organismos cooperativos de grado superior.
DECRETO LEY 1481	VIRGILIO BARCO			
	VARGAS			
ARTICULO 59	El Presidente de la República,	1989	Los salarios de los asociados de los fondos de empleados pueden ser embargados en favor de éstos hasta en un cincuenta por ciento (50%).	En FONDEFIS los salarios de los asociados solo pueden ser embargados hasta en un 50% esto en pro de los ellos.
DECRETO LEY 1481	VIRGILIO BARCO			
	VARGAS			

<p>ARTICULO 64 DECRETO LEY 1481</p>	<p>El Presidente de la República, VIRGILIO BARCO VARGAS</p>	<p>1989</p>	<p>El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas sancionará a los fondos de empleados por las decisiones adoptadas en la asamblea, contrarias a la ley o a los estatutos.</p>	<p>FONDEFIS será sancionado por El Departamento Administrativo de Cooperativos en caso de que las decisiones adoptadas en la asamblea general contradigan la ley.</p>
<p>ARTICULO 151 LEY 79</p>	<p>Congreso De La Republica de Colombia</p>	<p>1988</p>	<p>Las cooperativas estarán sujetas a la inspección y vigilancia permanente del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, de conformidad con la ley, con la finalidad de asegurar que los actos atinentes a su constitución, funcionamiento, cumplimiento del objeto</p>	<p>FONDEFIS está sujeto a la inspección y vigilancia permanente del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas con la finalidad de asegurar que se cumplan las leyes que rigen a FONDEFIS.</p>

social y disolución y
liquidación, se ajusten a
las normas legales y
estatutarias.

[3] [4] [5]

4.4 Marco Contextual

4.4.1 Marco Histórico Fondo de empleados.

Los Fondos de Empleados fueron catalogados como “Formas no Convencionales de Cooperación” por la Organización Internacional del Trabajo O.I.T., según estudio realizado en 1.967. En Colombia se tiene referencia de los primeros Fondos de Empleados en la década de los años 30 del siglo XX y surgieron a partir de los intereses básicos de dos estamentos institucionales. De una parte, la necesidad de los empleados de las empresas para resolver situaciones imprevistas de índole social a través de la ayuda mutua, aprovechando la posibilidad de ahorro y crédito, y de otra parte, de los empleadores, quienes vieron en estas formas asociativas la oportunidad de resolver algunas expectativas institucionales, razón por la cual colaboraron con su constitución en un comienzo, ejerciendo sobre los Fondos de Empleados un control administrativo y financiero. La situación narrada, duró prácticamente hasta 1.989, año en el cual se inició la expedición de normas concretas, con fundamento en la Ley 79 de 1988 que revistió de facultades extraordinarias al Presidente de la Republica para expedir normas reguladoras, como lo es el Decreto Ley 1481 de 1.989, que estableció el marco jurídico específico para los Fondos de Empleados, facilitando su fomento, constitución, desarrollo y

consolidación, dentro de una legislación acorde con su naturaleza jurídica, sus necesidades y una filosofía sectorial, que les permite contar así con su propia identidad. [6]

4.4.2 Marco Histórico FONDEFIS.

En 1993 surgió esa magnífica idea, cuando un puñado de funcionarios de la Fiscalía con gran sentido de solidaridad, tuvo la idea de aunar sus esfuerzos para organizarse jurídicamente bajo la modalidad de un FONDO DE EMPLEADOS.

En 1994 se le otorgó al Fondo de Empleados de la Fiscalía General de la Nación “FONDEFIS” la personería Jurídica, mediante Resolución No. 3576 de Diciembre 12.

El monto del capital constituido por los 24 asociados fundadores fue de \$182.240 [7]. Así mismo, los organismos actuales de dirección administración y control del fondo están conformados por una junta directiva, un comité de control social, y cinco comités de diferentes dependencias como se observa en la **figura 6**.

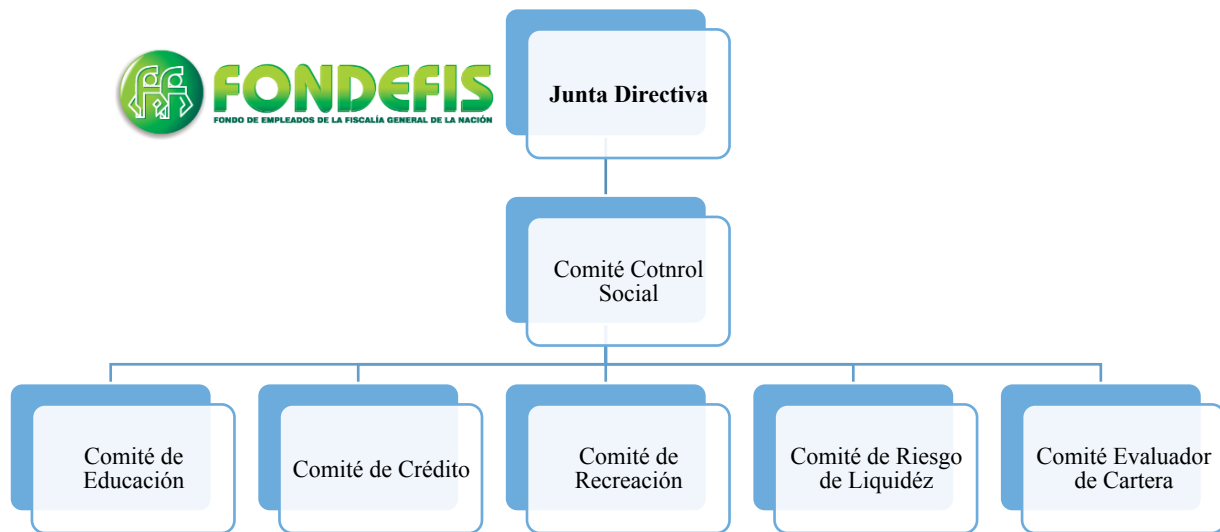


Figura 6. Organismos de dirección, administración y control FONDEFIS adaptado de (FONDEFIS, 2016)

4.4.3 Marco Histórico de la Calidad.

La calidad se ha manifestado como una cualidad en el diseño de bienes o servicios con el fin de satisfacer una necesidad particular, por ejemplo, murales egipcios que datan del año 1450 a.C., muestran evidencia de inspección y medición en el corte de los bloques de las piedras que conforman las pirámides, el éxito de los egipcios fue el resultado de un buen diseño, uso congruente de métodos y procedimientos de construcción bien desarrollados y dispositivos de medición precisos. Posteriormente, en la Edad Media europea, el artesano se encargaba de fabricar e inspeccionar que su producto fuera de gran calidad, con el fin de obtener un cliente orgulloso por su trabajo [8].

El trabajo de Frederick W. Taylor a principios de la década de 1900 el, llamado con frecuencia el “padre de la administración científica”, tuvo como resultado una nueva filosofía de los sistemas de producción. La filosofía de Taylor era separar la función de planificación de la función de ejecución. A administradores e ingenieros se les dio la tarea de planificar; los supervisores y obreros se encargaron de ejecutar órdenes. A comienzos del siglo este método funcionó bien, cuando los trabajadores carecían de la educación necesaria para realizar la planificación, el aseguramiento de la calidad quedó en manos de los supervisores, con el tiempo las organizaciones de producción crearon departamentos de calidad que velaran únicamente por el aseguramiento de la calidad que se refería a supervisar y controlar al final de la cadena de producción los productos terminados. [9]

Walter Shewhart en la década de 1920, introdujo la era del control estadístico de la calidad, mediante la aplicación de métodos estadísticos para controlar la calidad. El SQC va más allá de la inspección para concentrarse en la identificación y eliminación de los problemas que causan defectos. Walter Shewhart es famoso para el mundo estadístico por desarrollar las gráficas de control, que se convirtieron en una herramienta muy eficaz para identificar los problemas de calidad en los procesos de producción y controlar la variabilidad de los procesos de producción.

Por otra parte los pioneros del aseguramiento de la calidad Harold Dodge, George Edwards, Joseph Juran y W. Edwards Deming crearon numerosas técnicas útiles para mejorar la calidad y solucionar problemas relacionados con ésta, convirtiendo de esta forma la calidad en una disciplina técnica por sí misma [8].

Pasada la segunda guerra mundial, Japón tuvo como reto recuperarse de los rezagos obtenidos con la participación en la guerra y se dio a la tarea de enfocar sus esfuerzos en el

Control de Calidad con el fin de impulsar la industria devastada por la guerra, apoyados por W. Deming y J. Juran, expertos en la materia que ayudan en la propagación del control de la calidad mediante métodos estadísticos en dicho país apoyada por las directrices de las compañías existentes e institutos privados, obteniendo como resultado el éxito y reconocimiento tanto nacional como internacional de sus productos y metodologías que al día de hoy se mantienen aún vigentes.

Durante la década de 1980, las organizaciones empezaron a identificar que la filosofía y la metodología de la calidad total ofrecía una línea de acción que las orientaba a cumplir con una estrategia que permita garantizar que los productos y servicios tuvieran el nivel de calidad esperado por los clientes. Pasado esto, se precisó el concepto de aseguramiento de la calidad que involucra al ciclo de mejoramiento continuo como una herramienta fundamental para establecer los estándares a través de los cuales las organizaciones pueden garantizar a los clientes, que sus servicios satisfacen los requisitos de calidad [10].

4.5 Estado del Arte

4.5.1 Estado del Arte Fondos de Empleados en Colombia

En Colombia hace cerca de 80 años, en el departamento de Antioquia y demás territorios colonizados por el pueblo paisa, se organizaron las denominadas “natilleras”, como formas primarias de organización, en las cuales mediante el ahorro programado efectuado durante un tiempo determinado, se satisfacían sus pequeñas necesidades o para atender

arraigadas costumbres de tradicionales celebraciones, con un control y formas de administraciones rudimentarias.

Posteriormente, ante el incremento de las necesidades de los trabajadores y el interés directo de los empleadores, se crearon los fondos de ahorro, los cuales posteriormente evolucionaron hacia los Fondos de Empleados que hoy se conoce.

Estas formas asociativas se expandieron inicialmente a Cundinamarca y Valle, y posteriormente a todo el país, aunque sin un marco jurídico propio, hasta que con posterioridad se asignó a la Superintendencia Nacional de Cooperativas su reconocimiento, vigilancia y control; situación que origino una fase denominada de cooperativización de los Fondos de Empleados, al vivir éstos bajo la sombra de la legislación cooperativa.

Ante esta situación, se buscó incorporarlos dentro del derecho colombiano y en especial dentro de la legislación laboral, facilitando sus actividades de ahorro, crédito, recreación, etc., sin que ello entorpeciera la facilidad de constitución de estas entidades.

De acuerdo con lo anterior, los Fondos de Empleados funcionaron como corporaciones o asociaciones sujetas a la normatividad del código civil, obtención de personerías jurídicas ante el Ministerio de Gobierno y luego ante el Ministerio de Justicia, hasta que en 1.963 quedaron bajo el control y vigilancia de la Superintendencia Nacional de Cooperativas.[6]

4.5.2 Estado del Arte de la Calidad

El estándar ISO 9001 es uno de los más reconocidos a nivel internacional. A través de esta normativa de carácter voluntario se establecen los requisitos mínimos que las organizaciones

deben cumplir para garantizar la calidad de sus servicios y productos. Sin embargo, estos requisitos han ido cambiando y adaptándose a lo largo de estos años.

La Organización Internacional de Estandarización surgió ante la necesidad de elaborar normas que tuviesen un alcance mundial, sobre todo tras el aumento del comercio que se registró a partir de los años 50.

La gestión de calidad ha sido una preocupación constante para los miembros de ISO. A inicios de la década de los 80, esta preocupación se materializó en investigaciones y trabajos de los integrantes de los distintos comités, lo que en 1987 trajo como resultado la publicación del primer paquete normativo ISO 9000.

En él se incluyeron tres modelos normativos orientados a unificar los criterios para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad en las empresas. Dichos modelos fueron ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

Sin embargo, para una mejor aplicación de la norma, en el año 2000 ISO llevó a cabo una revisión del estándar y decidió unificar el paquete normativo en el estándar ISO 9001, que es desde entonces el principal referente en temas de calidad a nivel internacional.

El estándar ISO 9001 es actualmente la norma más prestigiosa y mejor valorada en el terreno de los sistemas de gestión de la Gestión de Calidad. Aunque no es el único estándar vigente en el mundo, cada día son más las organizaciones que se acogen a sus requisitos para optimizar sus procesos internos y mejorar la calidad de sus productos y servicios.

No obstante, dicho reconocimiento no se ha forjado de la noche a la mañana. Todo lo contrario, ha sido el resultado de un largo proceso evolutivo en el que ISO ha tenido que atender

las distintas necesidades de las organizaciones y los cambios en el contexto empresarial de las últimas décadas.

En concreto, los avances tecnológicos y la tecnificación de los procesos han provocado que los estándares sean revisados periódicamente para adaptarse a cada momento.

Fases de su desarrollo:

- 1987 – aparición de la normativa ISO 9001:

Integrada en el paquete normativo ISO 9000, la norma ISO 9001 se ocupó de fijar las directrices para el diseño, el desarrollo, la producción y la instalación de lo que más adelante se llamaría un Sistema de Gestión de Calidad. Aunque el paquete en sí mismo abordaba el concepto desde un enfoque limitado, a largo plazo se convirtió en la base sobre la que se asentarían los estándares que ahora se conoce. La norma estaba compuesta de cuatro capítulos y 20 apartados.

- 1994 – posicionamiento:

En este año, ISO realiza la primera revisión al paquete normativo, dentro del cual ISO 9001 ya se destaca como el estándar más representativo. Aunque no se hacen mayores variantes, la revisión sirve para impulsar el reconocimiento de la norma, que a esa altura ya cuenta con 38.000 organizaciones certificadas en Europa y cerca de 46.000 en el mundo entero.

- 2000 – unificación de la norma:

Se trata de un año estratégico. El comité de ISO trabaja de cara a la unificación del estándar y decide eliminar los modelos ISO 9002 e ISO 9003. A partir de entonces sólo se hablará de ISO 9001 como norma de Gestión de Calidad. A la vez, se apuesta por un enfoque basado en los procesos internos y no en los requisitos, que era como antes se aplicaba el

estándar. También se introducen los ocho principios básicos de gestión de calidad, el término de mejora continua y se incrementa la compatibilidad con otras normas similares, como por ejemplo ISO 14001.

- 2008: énfasis:

Ocho años más tarde, ISO realiza una nueva revisión a la norma ISO 9001 con el objetivo de puntualizar alguno de los requisitos incluidos en el texto anterior. Sin embargo, el resultado de este proceso no trae cambios significativos. La idea que se perseguía era hacer más sencilla su implementación.

- 2015: nuevos retos:

La versión 2015 de la norma, que fue publicada el pasado septiembre, profundiza en algunos aspectos de la versión 2008 y realiza cambios estructurales. Entre ellos podemos destacar el énfasis en el modelo de liderazgo, los riesgos de la actividad, el modelo de comunicación y las partes interesadas. Aparte, se pide un mayor análisis del contexto en el que opera cada organización, se reduce la documentación para el proceso de certificación, se modifican a siete los principios básicos de gestión y la terminología del texto se hace compatible con otros estándares.[11]

ISO 9001: 2015 establece los criterios para un sistema de gestión de la calidad y es el único estándar en la familia que puede ser certificado (aunque esto no es un requisito). Puede ser utilizado por cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de su campo de actividad. De hecho, hay más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países certificados por ISO 9001.

Esta norma se basa en una serie de principios de gestión de la calidad que incluyen un fuerte enfoque en el cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque de proceso y la mejora continua. Estos principios se explican con más detalle en los Principios de Gestión de la Calidad. El uso de ISO 9001: 2015 ayuda a asegurar que los clientes obtengan productos y servicios consistentes y de buena calidad, lo que a su vez trae muchos beneficios empresariales. [12]

5. Metodología

La metodología a seguir para lograr con eficacia el desarrollo del proyecto será mediante la aplicación del ciclo PHVA comprendiendo su importancia como principio de los sistemas de Gestión de la calidad en donde a través de la determinación de cuatro fases en las cuales se inicia con la planeación se logra desarrollar la mejora de los procesos y los servicios de las organizaciones.

En el desarrollo del proyecto se entiende que mediante la documentación del sistema de gestión de la calidad se logrará promover una metodología para que la organización implemente un sistema de gestión que promueva el mejoramiento de sus objetivos y servicios.

Teniendo esto como base se requiere obtener el cumplimiento del 100% de la documentación de los requisitos descritos en la NTC ISO 9001:2015.

5.1 Fundamentos Epistemológicos

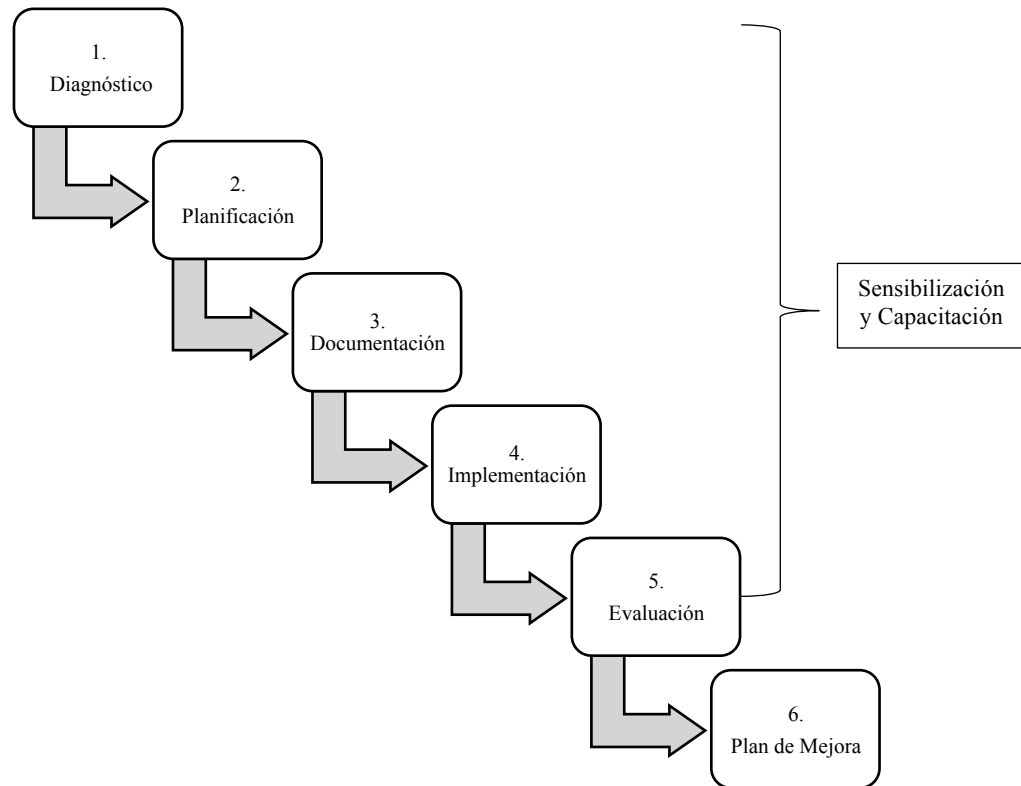
La documentación del sistema de gestión de la calidad se realizará desde un enfoque mixto, es decir cualitativo-cuantitativo teniendo en cuenta que se responderán las preguntas planteadas en el problema una vez se logren documentar el 100% de los requisitos exigidos por la misma para que la organización plantee su posterior implementación.

Este enfoque ofrece la posibilidad de generalizar los estudios más ampliamente, además otorga control sobre los fenómenos y punto de vistas de conteo y magnitudes de estos. Asimismo, brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. [13]

5.2 Diseño de la investigación

5.2.1. Etapas o Momentos del proyecto

Teniendo en cuenta el desarrollo de la metodología basado en el ciclo PHVA se tendrán en cuenta los siguientes elementos como se describe en la **figura 7**.



Fuente: Autora

Figura 7. Etapas para el desarrollo del proyecto

- 1. Diagnóstico Inicial Respecto a la Norma ISO 9001:2015.** como la primera parte de la metodología se deben hacer dos tipos de diagnóstico. Como primera medida se requiere conocer la situación de FONDEFIS frente al SGC a partir de la verificación de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 aplicando una lista de chequeo, posteriormente se presentarán los resultados en una matriz DOFA
- 2. Planificación.** Se realizará la revisión y ajuste de la misión, visión y valores empresariales, dado que la política de calidad y los objetivos sirven como una herramienta que permite captar desde el personal de la organización, sus necesidades específicas. Por esta razón se realizará una caracterización para cada proceso mediante indicadores de gestión.

- 3. Documentación.** En esta etapa se avanzará específicamente en el SGC a partir de la elaboración de los documentos indispensables para la operación de los procesos teniendo en cuenta la norma ISO 9001:2015
- 4. Implementación.** Posterior o tener la documentación, en esta etapa se deberá llevar a cabo las socializaciones, capacitación y talleres al personal de FONDEFIS y a los afiliados, para que estén enterados del compromiso con la gestión de calidad acorde a la norma de estudio.
- 5. Evaluación.** Para esta etapa se evaluará el SGC en donde se comprobará el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 por medio de la ejecución de dos auditorías internas, a tal punto de poder implementar los planes y acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- 6. Plan de Mejora:** se indicarán mediante recomendaciones, las acciones de mejor para cubrir las debilidades observadas posteriores a las auditorías y/o las propuestas de continuidad en caso de cumplir todos los procesos.

8 Resultados

8.1 Diagnóstico Inicial del Sistema frente a la ISO 9001:2015

Para la realización de este diagnóstico se utilizó una herramienta con la finalidad de identificar el estado actual de FONDEFIS, los procesos que harán parte del sistema de gestión, así como las fortalezas y debilidades existentes a los requisitos que exige la norma NTC ISO 9001-2015.

8.1.1 Objetivo del Diagnóstico Inicial

Examinar el estado inicial de FONDEFIS respecto al cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma NTC ISO 9001:2015, y de esta forma obtener información que permita la identificación de oportunidades y mejoras, de tal forma que se pueda llevar a cabo un plan de trabajo para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en el Fondo.

8.1.2 Aplicación del Diagnóstico del SGC Basado en la NTC ISO 9001:2015

Una vez diligenciada la lista de chequeo se evidencia el estado actual de FONDEFIS con relación a los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, se ejecutó la evaluación del diagnóstico a partir del numeral 4. (Ver Apéndice A Lista de Verificación Fondefis)

8.1.3 Resultados diagnóstico bajo los requisitos del sistema de gestión de calidad

A partir del diagnóstico se obtuvo en general un resultado desfavorable frente a los requisitos de la norma NTC ISO 9001- 2015, ya que en su mayoría los numerales arrojaron un resultado el cual muestra porcentajes muy bajos como se muestra en la figura 8, lo cual hace necesaria la implementación del sistema en todos los procesos y actividades que se realizan en FONDEFIS.

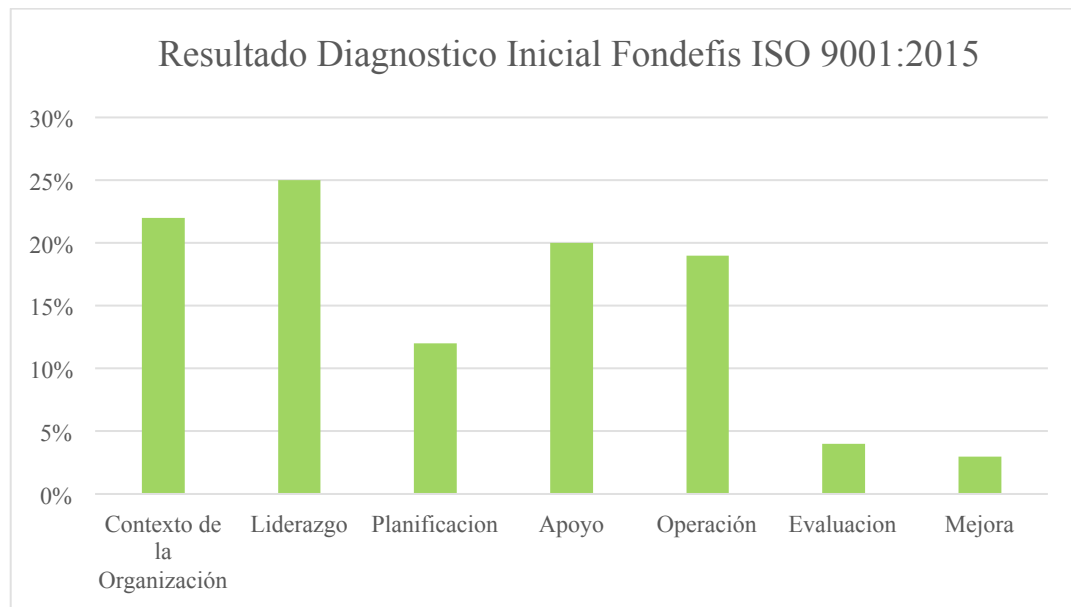


Figura 8: Resultado Diagnóstico Inicial de Fondefis respecto a la ISO 9001:2015

Fuente: Autor del Proyecto

8.2 Análisis del Contexto

Para definir el estado actual de FONDEFIS se utiliza la matriz DOFA la cual permite analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas frente a la implementación que se va realizar.

8.2.1 Matriz DOFA.

Al momento de implementar la ISO 9001:2015 se deben tener en cuenta aspectos positivos y negativos que se analizaron dentro de la herramienta matriz DOFA, en general para FONDEFIS es válido destacar la trayectoria y confianza que genera hacer parte del fondo como asociados, aporta positivamente para el aprovechamiento de oportunidades en el entorno del fondo de tal forma que el asociado sea destacado como lo más importante, obteniendo servicios de calidad y aprovechamiento de la cobertura que puede obtener FONDEFIS en un futuro cercano.

De los aspectos por mejorar es importante destacar que actualmente FONDEFIS no cuenta con procedimientos estandarizados ni implementados por lo que la aplicación de la Norma apoyaría satisfactoriamente esta debilidad para mantener a la entidad al nivel de la competencia y lograr sobresalir en el mercado.

Tabla 4.

Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio destacable entre las propuestas del mercado. • Portafolio de servicios definidos. • Manejo financiero sistematizado por medio de Software • Facilidad de acceso a los servicios. • Trayectoria, credibilidad, confianza reflejada en más de 23 años de servicios • Liquidez y solvencia. • Cartera sana. • Bajas tasas de interés en comparación con el sector bancario y solidario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos previos para adquisición de créditos en comparación con el sector bancario y solidario. • Corto plazo para pago de créditos adquiridos en comparación con el plazo otorgado en el sector bancario y solidario. • Falta de formación de directivos, asociados y empleados en pensamiento, filosofía solidaria y entrenamiento financiero. • Falta impulsar los medios de comunicación como la Página web de FONDEFIS. • Los procedimientos en el fondo no están sistematizados ni implementados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el mercadeo y comercialización de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia del sector financiero y solidario en el segmento de empleados

<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio de crédito. • Mejorar el sistema de comunicación con los asociados. • Mejorar la creación de cultura solidaria entre los asociados. • Mejorar la prestación de servicio al cliente. • Ampliar la cobertura de FONDEFIS, abriendo más sedes a nivel nacional 	<p>públicos en lo que refiere a créditos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El nivel superior de tecnología de la competencia. • La compra de cartera a los asociados por otras entidades bancarias. • Las tasas de interés fluctuantes de la política económica y de mercado • No se cuenta con la cobertura necesaria a nivel nacional, para la adecuada prestación del servicio.
---	--

Fuente: Autor del Proyecto

8.2.2 Estrategias FODA

A partir del reconocimiento de los factores de la matriz DOFA se procede a realizar la matriz FODA en la cual se ubican las estrategias necesarias para aprovechar las oportunidades y fortalezas con las que cuenta Fondefis para disminuir las debilidades y el impacto de las amenazas. (Ver Apéndice B Matriz de Estrategias FODA)

8.2.3 Matriz EFE.

La herramienta matriz EFE evalúa los factores externos frente a FONDEFIS, básicamente los resultados se encuentran con un porcentaje ponderado 2,86%, lo cual demuestra que la entidad está por buen camino con intención de responder de una forma satisfactoria por medio de estrategias el aprovechamiento de oportunidades mientras se minimizan amenazas existentes en el entorno. (Ver apéndice C Matriz EFE)

8.2.3 Análisis Estratégico.

8.2.3.1. Generalidades del Fondo (Fondo de empleados de la fiscalía general de la nación)

- Logo



Figura 9. Logo del Fondo de Empleados de la Fiscalía General de la Nación.

- Datos Generales

Tabla 5.

Datos generales fondefis.

CIUDAD

BUCARAMANGA

NOMBRE COMERCIAL	“FONDEFIS”
DIRECCIÓN	CRA 19 NO 24-61
E-MAIL	RECEPCION@FONDEFIS.COM
NIT	800.251.606-1
REPRESENTANTE LEGAL	MARTHA CECILIA OTERO ARTEAGA
SECTOR	SOLIDARIO

Fuente: Autor del Proyecto

- **Misión**

La razón de ser del Fondo de Empleados de la Fiscalía General de la Nación, es proyectar la formación integral del asociado y su familia, mediante la prestación óptima de los servicios, con el fin de servir como alternativa social, y donde el propósito primordial es satisfacer sustancial y eficientemente las necesidades de cada uno de nuestros asociados, buscando adquirir un adecuado posicionamiento en el sector de la economía solidaria

- **Visión**

Como organismo de economía solidaria y sin ánimo de lucro, el Fondo de Empleados de la Fiscalía General de la Nación “fondefis”, permitirá ejercer una serie de actividades integrales que satisfagan las necesidades del asociado y su grupo familiar, brindando soluciones de índole social, económica y familiar en forma ágil y oportuna, buscando así el fortalecimiento y

crecimiento de la comunidad (asociado), contribuyendo al mejoramiento de su nivel de vida y el de su núcleo familiar

- **Organigrama Fondefis.**

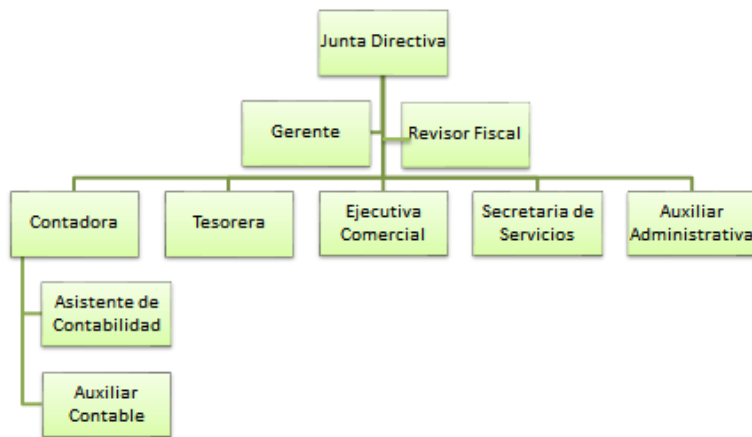


Figura 10. Organigrama del Fondo de Empleados de la Fiscalía.

Fuente: Autor del Proyecto

8.2.3.2 Partes interesadas

Se entiende por parte interesada como al individuo o grupo de personas que se pueden afectar positiva o negativamente por la toma de decisiones que hacen parte del desarrollo de las actividades relacionadas con la prestación del servicio.

Conforme a lo establecido en la Norma ISO 9001:2015 para la implementación del sistema de gestión de calidad es indispensable identificar las partes interesadas ya que estos son el conjunto de factores internos y externos de Fondefis, lo cual es significativo conocer para

mantener controlados dichos factores y de esta manera no afecten los objetivos establecidos para la implementación. Dentro de las partes interesadas se encuentran:

Tabla 6.

Partes interesadas de Fondefis.

Partes Internas	Partes Externas
<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Alta Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociados • Entes reguladores • Proveedores • Competencia

Fuente: Autor del Proyecto

8.2.3.2.1 Matriz de partes Interesadas.

Para la identificación de las partes interesadas fue necesario realizar un análisis integro junto con los líderes de cada proceso y la alta dirección sobre el servicio que ofrece FONDEFIS tomando en cuenta los factores internos y externos que afectan directa o indirectamente a las partes interesadas, para ello fue necesario el levantamiento de la matriz en la cual se identifica las necesidades de las partes interesadas de FONDEFIS, adicional estos se deben tener en cuenta al momento de tomar alguna decisión y acción que los involucre. (Ver apéndice D Matriz de Partes interesadas)

8.2.3.3 Procesos de La Organización.

8.2.3.3.1 Identificación de los procesos de la organización.

Según lo establecido en la NTC: ISO 9001:2015 se adopta un enfoque basado en procesos, de manera tal que es necesario identificar en FONDEFIS los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, por medio de una reunión se da aprobación al Mapa de procesos establecidos para Fondefis (Ver apendice BA Aprobación Mapa de procesos Fondefis)

Procesos Estratégicos:

Estos procesos van orientados al direccionamiento de todos los procesos dentro del SGC en donde también se establecen políticas, estrategias y recursos necesarios, para finalmente realizar las revisiones por la dirección.

Los procesos estratégicos de FONDEFIS son:

- Dirección estratégica: cuyo objetivo es determinar los lineamientos estratégicos para la gestión de los procesos a través de la revisión de la dirección y asignación de recursos para el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y el crecimiento del Fondo.
- Gestión de calidad: cuyo objetivo se basa en el mejoramiento continuo de la eficacia del SGC e implementar y mantener la estructura documental del sistema.

Procesos Misionales:

Es aquel donde se ejecuta el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los asociados, estableciendo medios de comunicación que proporcione la identificación de necesidades del asociado y el nivel de satisfacción con relación al servicio prestado.

El proceso misional de FONDEFIS es:

- Gestión de servicio al cliente: cuyo objetivo es brindar un servicio eficaz y eficiente respecto a los requerimientos de los asociados ante el fondo.

Procesos de Apoyo:

Son aquellos que realizan las actividades necesarias para dar soporte a los procesos estratégicos y misionales.

Los procesos de FONDEFIS son:

- Gestión de Mantenimiento: cuyo Objetivo es garantizar el mantenimiento de la infraestructura requerida para la prestación del servicio y el adecuado funcionamiento de los equipos de cómputo que aseguren el cumplimiento de todos los procesos que desarrolla el fondo para la satisfacción de las necesidades de los asociados
- Gestión de Talento Humano: cuyo objetivo es integrar personal que cumpla con los perfiles requeridos garantizando la competencia del personal a través de la continua capacitación y formación.
- Gestión Contable y Financiera: cuyo objetivo es proporcionar los recursos financieros que sean necesarios para llevar a cabo las actividades desarrolladas por el fondo.

- Gestión de Compras: cuyo objetivo es asegurar la disponibilidad de insumos, y demás recursos requeridos por los procesos del Sistema de Gestión de Calidad enfocados en la prestación del servicio.

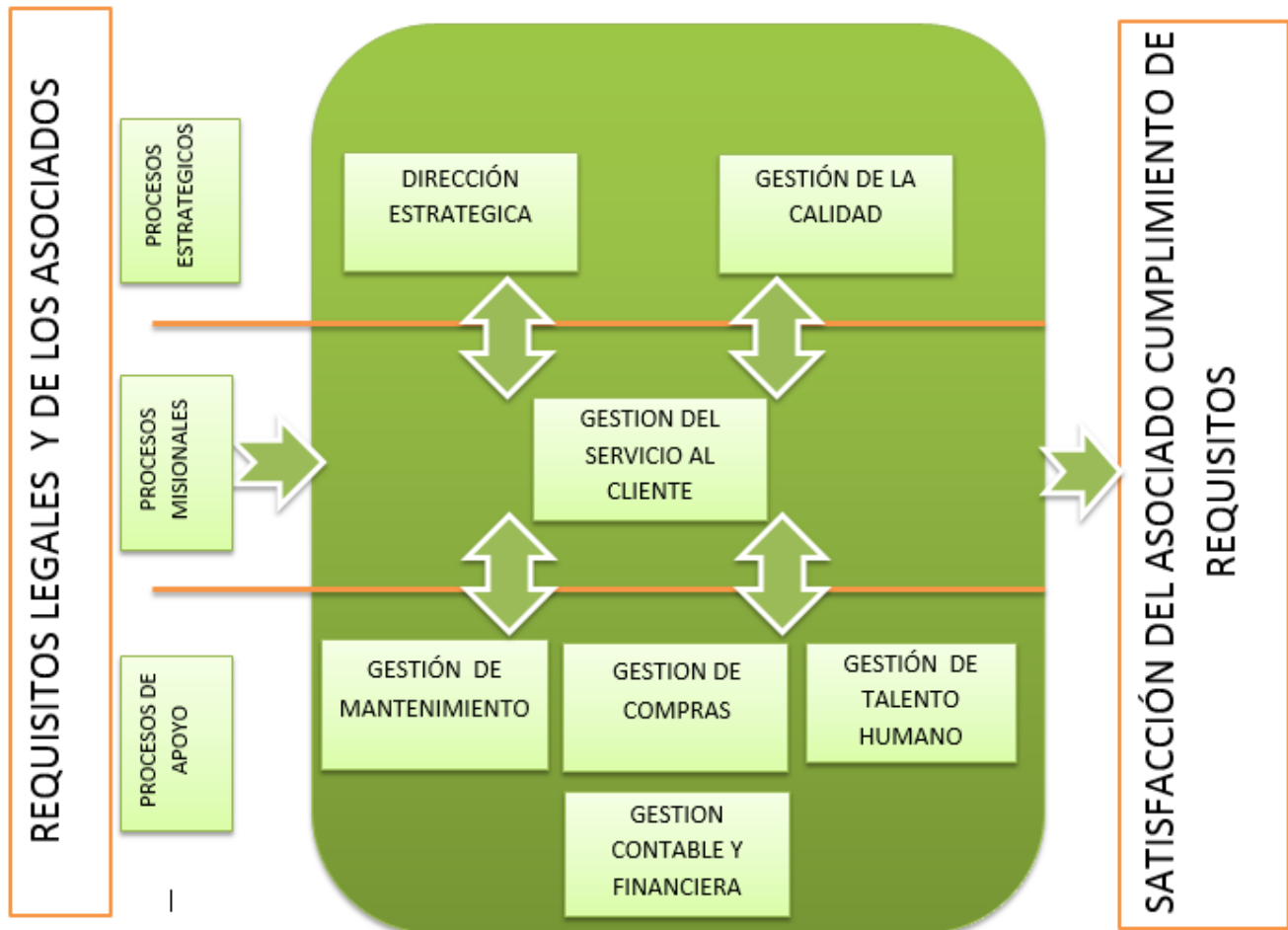


Figura 11. Mapa de Procesos Fondefis

Fuente: Autor del Proyecto

8.2.3.3.2 Caracterizaciones por procesos.

La forma más apropiada para que una organización planifique sus procesos es por medio de la caracterización de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, las partes interesadas internas y externas que participan en la realización de estas actividades, obtienen una visión integral del proceso y sus respectivas responsabilidades, por lo tanto conforta el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece la calidad del servicio que se ofrece.

(Ver Apéndice E Caracterizaciones de procesos)

8.3 Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección.

La calidad de FONDEFIS se basa en gran parte del tipo de liderazgo que se lleve a cabo por parte del directivo encargado en cada área del fondo, que va desde la dirección estratégica hasta gestión contable y financiera, los cuales tienen la responsabilidad de mejorar los resultados de la satisfacción del asociado por medio del servicio prestado. De manera tal que el liderazgo debe ser un componente integral que fortalezca el desarrollo de la implementación de la NTC: ISO 9001:2015 con el propósito de brindar un servicio óptimo para el asociado.

El compromiso de la alta dirección es realizar la revisión dentro del SGC de FONDEFIS en donde se determinan los lineamientos a seguir para examinar el desempeño del sistema de gestión de calidad, con el propósito de evaluar su conformidad respecto a la NTC ISO 9001:2015 y su eficiencia relacionada con la política de calidad y objetivos de calidad. (Ver apéndice F Procedimiento de revisión por la dirección)

8.3.1 Enfoque al cliente.

En FONDEFIS los clientes son básicamente los funcionarios de la Fiscalía general de la nación, CTI, fondefis y pensionados de las entidades anteriormente mencionadas.

Teniendo en cuenta el volumen de clientes (asociados) que el fondo atiende, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Cada asociado que solicita servicios al fondo cuenta con una necesidad y expectativa diferente a los demás, por ende el trato debe ser de acuerdo a su solicitud de manera tal que se logre dar una oportuna No todos los clientes con los que se cuenta tienen las mismas necesidades y expectativas, por lo que cada uno se le debe tratar de manera diferente y de acuerdo a sus necesidades individuales.
- Es de vital importancia mantener una comunicación ágil y satisfactoria entre el fondo y asociado de manera tal que haya claridad en las solicitudes realizadas

8.3.1.1 Procedimiento servicios prestados.

Con el objetivo de establecer y gestionar las actividades necesarias para otorgar el debido cumplimiento a los servicios prestados a los asociados fue de vital importancia levantar un procedimiento que establezca las actividades necesarias para otorgar el servicio de prestación de créditos que es la solicitud principal que el fondo recibe por parte de los asociados. (Ver apéndice G Procedimiento de Servicios y requisitos de calidad determinados)

8.3.1.2 Normograma y procedimiento de revisión de requisitos legales.

El Normograma es una herramienta que contiene las normas de carácter constitucional, legal, reglamentario y de autorregulación, que son de interés para la organización convirtiéndose así, en un instrumento de permanente consulta de todos los empleados y demás partes interesadas, permitiendo consolidar una gestión eficiente, eficaz, transparente, efectiva y optimizadora de recursos y procesos. (Ver apéndice H Normograma Fondefis)

Con el propósito de establecer una metodología para la identificación, control, acceso y evaluación a los requisitos del SGC, fue indispensable crear un procedimiento que identifique los requisitos legales de la prestación del servicio y el alcance del SGC en fondefis. (Ver apéndice I Procedimiento revisión de requisitos legales)

8.3.2 Política de la calidad.

8.3.2.1 Metodología para el diseño de política y objetivos

Por medio de una reunión con los líderes de cada área de FONDEFIS guiada por la alta dirección, se diseñó la política mediante la metodología de la hoja de análisis, en la cual se tenían en cuenta los requisitos del cliente (asociados) con los requisitos de la organización asignándoles una calificación de mayor a menor valor (Ver Apéndice BB Acta de aprobación Política de la Calidad). Estos fueron establecidos por el personal de la organización basándose en el aporte que cada proceso ofrece para el cumplimiento de dichos requisitos. A través del resultado de la hoja de análisis se tomaron en cuenta los requisitos más representativos a la hora de redactar la política de calidad y definir los objetivos de calidad.

Tabla 7.

Hoja de Análisis para la planificación de la política de la calidad.

Política de Calidad		Expectativas de las partes interesadas y metas de la organización					
		Eficacia del servicio	Mejora continua	Personal Competente	Compromiso de la alta dirección	Rentabilidad	Total
Expectativas, necesidades y requisitos legales del cliente	Importancia Relativa	5	4	2	3	1	
Satisfacción al cliente	5	5*5*5=125	5*4*5=100	5*2*5=50	5*3*5=75	5*1*5=25	375
Servicio con calidad	4	4*5*5=100	4*4*5=80	4*2*5=40	4*3*5=60	4*1*5=20	300
Equipo Humano Capacitado	2	2*5*3=30	2*4*3=24	2*2*3=12	2*3*3=18	2*1*3=6	90
Cumplimiento de normatividad	3	3*5*3=45	3*4*3=36	3*2*3=18	3*3*3=45	3*1*3=9	153
Infraestructura apropiada	1	1*5*1=5	1*4*1=4	1*2*1=2	1*3*3=9	1*1*1=1	21
Total		305	244	122	207	115	939

(1) En la importancia relativa se asigna un puntaje en orden de importancia para el interesado,

(2) Resultado de multiplicar la importancia relativa de la expectativa del cliente * expectativa de la parte interesada * la relación o impacto entre las dos (1: si no tienen relación, 3: si la relación es media, y 5: si la relación es alta).

Tabla 8.

Directrices de Calidad

Expectativas, necesidades y requisitos legales del cliente	Valor Obtenido	Expectativas de las partes interesadas y metas de la organización	Valor Obtenido
Satisfacción al cliente	375	Eficacia del servicio	305
Servicio con calidad	300	Mejora Continua	244
Cumplimiento de normatividad	153	Compromiso de la alta dirección	207
Equipo Humano Capacitado	90	Personal Competente	122
Infraestructura apropiada	21	Rentabilidad	115

Fuente: López Carrizosa F. J. (2012) ISO 9000 y la planificación de la calidad. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Edición: Segunda

Tabla 9.

Política de Calidad y Objetivos de Calidad FONDEFIS

Política de la Calidad del Fondo	Directrices de la política de calidad en cumplimiento de los objetivos	Objetivos de la Calidad
<p>Es política integral de FONDEFIS brindar a sus asociados un servicio óptimo que permita el cumplimiento de sus necesidades, priorizando el cumplimiento de la normatividad, así como la satisfacción al cliente, apoyados por un equipo de personas competentes que brinden un servicio con calidad por medio de la mejora continua y siempre contando con el compromiso y apoyo de la alta dirección para generar valor integral a sus colaboradores, sus asociados y compañía.</p>	Satisfacción al cliente	Orientar a toda la organización hacia la satisfacción del cliente para dar cumplimiento a sus necesidades
	Eficacia del servicio	Lograr los resultados propuestos por medio de la prestación del servicio de manera impecable
	Servicio con calidad	Asegurar que las actividades para la prestación del servicio cumplan con los parámetros de calidad establecidos por la NTC ISO 9001:2015
	Mejora Continua	Desarrollar y mantener el SGC bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015 para garantizar mejoramiento continuo de los procesos.
	Compromiso de la alta dirección	Estipular de manera adecuada los recursos disponibles para el mantenimiento del SGC
	Cumplimiento de normatividad	Garantizar el cumplimiento legal en todas las etapas del proceso de prestación del servicio
	Personal Competente	Brindar permanente capacitación y formación al personal, con el fin de mejorar sus competencias y habilidades.

- **Política De Calidad**

Es política integral de FONDEFIS brindar a sus asociados un servicio óptimo que permita el cumplimiento de sus necesidades, priorizando el cumplimiento de la normatividad, así como la satisfacción al cliente, apoyados por un equipo de personas competentes que brinden un servicio con calidad por medio de la mejora continua y siempre contando con el compromiso y apoyo de la alta dirección para generar valor integral a sus colaboradores, sus asociados y compañía.

8.3.3 Manual de funciones y responsabilidades.

En el manual de perfiles y funciones se definieron cada uno de los cargos que conforman cada área de FONDEFIS, el cual se diseñó con un formato que establece la identificación del cargo, perfil de cargo, responsabilidades y funciones, roles y finalmente toma de decisiones, (Ver apéndice J Manual de Funciones de FONDEFIS)

8.3.3.1 Competencias.

Las competencias de los funcionarios de FONDEFIS se reúnen en un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren al momento de prestar el servicio a los asociados, de manera tal que dichas competencias contribuyen al cumplimiento de los requisitos del SGC ISO 9001:2015 y se encuentran estipuladas en el manual de funciones y responsabilidades.

8.3.3.2 Procedimiento de reclutamiento, selección y vinculación

Se realiza levantamiento del procedimiento con el propósito de establecer parámetros requeridos para el reclutamiento, selección y vinculación de personal con el fin de vincular

personas competentes y competentes acordes a los perfiles requeridos en cada área de la organización. Este procedimiento aplica desde la necesidad de personal, contratación desvinculación o retiro. (Ver apéndice K Procedimiento de reclutamiento, selección y vinculación)

9. Planificación

Para la planificación del Sistema de gestión de la calidad, el fondo debe establecer, las medidas necesarias para, mantener y mejorar continuamente el SGC, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones de acuerdo con los requisitos de la norma, de esta manera garantizar el cumplimiento de la política y objetivos de la calidad propuestos.

9.1 Plan de Calidad de FONDEFIS.

Según los fundamentos de la norma se hace necesario que fondefis realice el plan de calidad que será un documento que recoja todas las especificaciones de los diferentes procesos, para el cumplimiento de la prestación del servicio. (Ver apéndice L Plan de Calidad Fondefis)

9.2 Gestión del Riesgo.

El enfoque basado en riesgos siempre estuvo implícito en la norma ISO 9001, aunque en la versión 2015 de la ISO 9001 este concepto reforzado se incorpora en los requisitos de establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

Hay que recordar que todos los procesos de una organización, en este caso Fondefis están expuestos a unos riesgos, y en la versión actual de la ISO 9001 se trataba de bajar la probabilidad de que los procesos queden exhibidos a estos. Claramente eliminar por completo el riesgo de una organización no es posible, es necesario encontrar el equilibrio entre los esfuerzos invertidos en su gestión y el riesgo residual que queda.

9.2.1 Matriz de riesgo.

Se estableció la matriz de riesgo para el cumplimiento de los objetivos de cada área de FONDEFIS con el fin de controlar e identificar los riesgos de forma participativa, manifestando la participación de los empleados de cada área en la elaboración de dicha matriz

La matriz tiene los siguientes componentes:

- Identificación de riesgo
- Causas del riesgo
- Consecuencias positivas o negativas del riesgo
- Valoración del riesgo (Probabilidad, impacto, evaluación del riesgo, nivel del riesgo)
- Controles al riesgo
- Tratamiento al riesgo
- Responsable
- Acciones Preventivas

(Ver apéndice M Matriz de riesgo)

9.2.2 Procedimiento para identificación de riesgos.

Se hace necesario implementar un procedimiento para establecer la metodología como una herramienta para la identificación de riesgos en fondefis ya que existen varios que pueden afectar el correcto desarrollo de las actividades en el fondo y saber de qué manera tratarlos o que mecanismo de repuesta ofrecer en caso de que se presente alguno, para no afectar los procesos en fondefis. (Ver Apéndice N Procedimiento para la identificación de riesgos)

9.2.3 Acciones preventivas basadas en la matriz de riesgos.

Teniendo en cuenta la identificación de los riesgos en la matriz anterior, se establecieron acciones preventivas cuyo objetivo es prever y eliminar las causas de una no conformidad, mejorar la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad por medio de estas acciones, las cuales se encuentran incluidas en la matriz de riesgo.


9.3 Objetivos de Calidad

Después de definir la política de calidad se establecieron siete directrices que conllevan a los objetivos de calidad de FONDEFIS a guiar a los procesos al cumplimiento de la política de calidad, los objetivos de calidad establecidos son los siguientes:

- Orientar a toda la organización hacia la satisfacción del cliente para dar cumplimiento a sus necesidades.
- Lograr los resultados propuestos por medio de la prestación del servicio de manera impecable.
- Asegurar que las actividades para la prestación del servicio cumplan con los parámetros de calidad establecidos por la NTC ISO 9001 2015.
- Desarrollar y mantener el SGC bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015 para garantizar mejoramiento continuo de los procesos.
- Estipular de manera adecuada los recursos disponibles para el mantenimiento del SGC.
- Garantizar el cumplimiento legal en todas las etapas del proceso de prestación del servicio.
- Brindar permanente capacitación y formación al personal, con el fin de mejorar sus competencias y habilidades.

9.3.1 Indicadores de los objetivos de la calidad.

Se establece los indicadores para realizar la medición de las metas propuestas para los

		INDICADORES DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD					
OBJETIVO DE CALIDAD	• Orientar a toda la organización hacia la satisfacción del cliente para dar cumplimiento a sus necesidades.	• Lograr los resultados propuestos por medio de la prestación del servicio de manera impecable.	• Asegurar que las actividades para la prestación del servicio cumplan con los parámetros de calidad establecidos por la NTC ISO 9001 2015.	• Desarrollar y mantener el SGC bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015 para garantizar mejoramiento continuo de los procesos.	• Estipular de manera adecuada los recursos disponibles para el mantenimiento del SGC.	• Garantizar el cumplimiento legal en todas las etapas del proceso de prestación del servicio.	• Brindar permanente capacitación y formación al personal, con el fin de mejorar sus competencias y habilidades.
INDICADOR	Cumplimiento de las necesidades de los asociados	Aprobación de todos los créditos solicitados	Planes de Acción Eficaces	Porcentaje de Eficacia del Sistema de Información de Gestión de la calidad	Uso eficaz de recursos	Cumplimiento Requisitos Legales	Cumplimiento Cronograma de Capacitaciones.
FORMULA	(# de encuestas aplicadas satisfactorias/# de encuestas aplicadas)x100	(#de Créditos aprobados/# de Créditos solicitados)x100	(# Acciones correctivas con planes eficaces/# Total de acciones correctivas)	(# de objetivos de proceso que cumplieron la meta/# Total de objetivos)	(# de recurso utilizados/# de recursos disponibles)x100	(# de requisitos legales cumplidos/# de requisitos legales aplicables)x100	(# Actividades Realizadas / # Actividades Programadas)x100
META	≥ 90%	≥ 90%	> 85%	≥ 90%	> 85%	> 80%	≥ 70%
FRECUENCIA	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Mensual	Mensual	Anual
RESPONSABLE	Gerente General	Gerente General	Gerente de SGC	Encargado del	Gerente	Gerente de SGC	Lider de Talento

objetivos de Calidad planteados para Fondefis.

Tabla 10. *Indicadores de los Objetivos de la Calidad.*

Fuente: Autor del Proyecto

9.4 Planificación y control de Cambios

9.4.1 Procedimiento de planificación y control de cambios.

El procedimiento de planificación y control de cambios determina la factibilidad de implementación de cambios, mantener la integridad de los sistemas de gestión implementados, definir mecanismos para el reporte y control de actos y condiciones de riesgo o afectaciones al sistema de seguridad con el fin de minimizar toda posible resistencia de los usuarios finales al

cambio, cuando estos se implementen. (Ver apéndice O Procedimiento de planificación y control de cambios)

10 Apoyo

10.1 Recursos

Esta fase gestiona los recursos humanos e infraestructura los cuales son importantes para el funcionamiento apropiado de los procesos, FONDEFIS cuenta con personal altamente competente para atender los servicios solicitados por parte de los asociados, por ello se realiza un proceso de selección, evaluación y contratación del talento humano el cual debe contar con competencias y habilidades apropiadas para cumplir con los requisitos del cargo correspondiente para el buen funcionamiento del FONDEFIS basado en el cumplimiento de los objetivos y política de calidad, adicional es importante que el talento humano se comprometa con el mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad que se está implementando con el fin de sensibilizar el servicio prestado hacia el cumplimiento de la NTC ISO 9001:2015.

10.1.1 Procedimiento de compras.

Se realiza levantamiento del procedimiento de compras de manera tal que se encargue el área correspondiente de realizar las compras necesarias requeridas para la óptima prestación del servicio, para ello se requiere contar con proveedores que cuenten con características específicas según la necesidad, el procedimiento debe ser claro en cuanto a la responsabilidad de entrega de

materiales tangible o intangibles para ello se deben tener en cuenta factores como cantidad, calidad, cumplimientos de plazos de entrega y precio, de esta manera se pueden tener en cuenta los proveedores que cumplan los requisitos específicos garantizando un compra confiable y eficiente que permita lleva un apropiado desarrollo de actividades en FONDEFIS. (Ver apéndice P Procedimiento de compras)

10.1.2 Selección, evaluación y reevaluación de Proveedores.

Se hace necesario realizar un formato para la selección, evaluación de proveedores donde se establece cual será el más apto para prestar el servicio o producto que requiera Fondefis para el desarrollo de sus procesos en este se indica los rangos de evaluación que van de la siguiente forma:

No Confiable: Menor a 50 puntos.

Aceptable: Entre 50 y 70 puntos, en caso de arrojar este resultado el proveedor deberá realizar un plan de Mejora el cual queda registrado en el formato.

Confiable: Entre 70 y 90 puntos.

Muy confiable: Mayor a 90 puntos.

(Ver Apéndice Q Selección y Evaluación de Proveedores)

La reevaluación de Proveedores se debe realizar cada 6 meses con el fin de medir el grado de cumplimiento de los requisitos necesarios se estipula un formato el cual indica se indica los siguientes parámetros de calificación:

Rechazado: Menos de 40 puntos.

Aceptado: Igual a 60 puntos con Plan de Mejora establecido por el Proveedor:

Confiable: Mayor de 80 Puntos.

(Ver Apéndice R Formato de Reevaluación de proveedores)

10.2 Procedimiento Gestión de Mantenimiento de Estructura y Equipos

Para la prestación del servicio FONDEFIS tiene una infraestructura adecuada, en cuanto al área administrativa cuenta con equipos cómputo y espacios adecuados para que cada funcionario cuente con su lugar óptimo con los recursos necesarios suficientes. Para garantizar el mantenimiento de dicha infraestructura es necesario realizar el levantamiento de un procedimiento que establezca las condiciones para el mantenimiento y conservación del área administrativa asegurando condiciones de seguridad, de manera tal que el cliente, que en este caso es el asociado se sienta seguro y cómodo de recibir el servicio que presta FONDEFIS (Ver apéndice S Procedimiento de Mantenimiento de Estructura y equipos)

10.2.1 Plan de mantenimiento de estructura.

Para el correcto desarrollo de las actividades involucradas en los procesos de Fondefis que permiten la adecuada prestación del servicio, es necesario asegurar las condiciones de la infraestructura y equipos del Fondo, se hace necesario realizar un plan de mantenimiento en el cual se describe las actividades y la periodicidad en la que se deben realizar con el fin de asegurar las buenas condiciones en la estructura y equipos de cómputo en Fondefis. (Ver Apéndice T Plan de Mantenimiento de Estructura y equipos)

10.3 Estudio de Clima Organizacional

Fondefis se enfoca en la comodidad de sus funcionarios, brinda día a día un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo de las actividades, sin embargo es válido realizar un estudio de clima laboral, de manera tal que los resultados arrojen oportunidades de mejora en el recurso más importante en Fondefis, el recurso humano, el cual está enfrentándose diariamente a ambientes sociales, psicológicos y físicos, por medio de estos factores se arrojan resultados de comodidad, satisfacción y motivación laboral lo que permite analizar el estado actual del clima laboral dentro de la organización. (Ver apéndice U Evaluación de Clima Organizacional)

10.4 Recursos de Seguimiento y Medición

Es responsabilidad de Fondefis planificar los recursos para asegurar la medición y monitoreo de los procesos de manera tal que sean adecuados y eficientes, de igual forma utilizar pruebas sobre la base del proceso de dirección estratégica para tomar decisiones y finalmente facilitar la mejora continua mediante el SGC basándolo en la evidencia tangible y racional del resultado obtenido tras la realización del proceso.

10.4.1 Trazabilidad de las mediciones.

Fondefis debe identificar el estado de las salidas de los procesos con respecto al seguimiento y medición y los requisitos en el desarrollo de las actividades de la prestación del servicio.

10.5 Conocimiento de la Organización.

Debido a las condiciones actualmente cambiantes del entorno en este caso el solidario, donde la innovación y la fuerte competitividad son imponentes, están convirtiendo a la gestión del conocimiento en la empresa, en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de las empresas en el entorno.

Ahora si bien, el desarrollo tecnológico y la aparición de nuevas empresas de rápido crecimiento, hacen que la habilidad para tener información y convertirla en un conocimiento que sea útil para la organización en este caso Fondefis, que lo que hará será incorporarlo rápidamente para convertirlo en una ventaja competitiva frente a los bancos y demás fondos, permitiendo

tener un valor agregado al servicio, convirtiéndolo en una ventaja con la que jugar frente a la competencia y el reto de atender mejor a los clientes.

Exactamente, es el conocimiento específico de la organización, que normalmente se adquiere por la experiencia a través del tiempo, será utilizada y compartida para alcanzar los objetivos de la organización en este caso Fondefis. Esto puede llegar internamente en el fondo, como la propiedad intelectual, las lecciones aprendidas del fracaso y éxitos, o los resultados de las mejoras; o puede venir del entorno por medio de conferencias, conocimiento del cliente, o el conocimiento de proveedores.

10.6 Toma de Conciencia

La toma de conciencia sobre la implementación del SGC adquiere gran importancia en la nueva versión ISO 9001:2015, bastante se hablado de todos los elementos sobre los que se tiene que tomar conciencia para que un SGC funcione de manera correcta y de ese modo Fondefis cumpla con la política y objetivos de la calidad, también se resaltan las implicaciones que puede conllevar que no se cumplan ni mantengan los requisitos de dicho sistema en el fondo.

10.6.1 Procedimiento para toma de conciencia.

Fondefis debe asegurar que todos sus empleados tomen conciencia sobre la responsabilidad y beneficios que acarrea la implementación del SGC, los cuales se verán reflejados al momento de realizar las funciones que corresponden en cada proceso y al final poder brindar satisfacción a los asociados.(Ver apéndice V Procedimiento para toma de conciencia)

10.6.2 Plan de sensibilización y toma de conciencia.

La persona encargada del proyecto será la encargada de organizar y efectuar jornadas de concientización y sensibilización del sistema de gestión de calidad, la cual consiste en brindar capacitaciones a las partes interesadas del fondefis, con el fin de lograr comprensión y participación en el proceso de implementación bajo la NTC ISO 9001:2015 (Ver Apéndice W plan de sensibilización y toma de conciencia). Con el propósito de llevar un control de las capacitaciones en cuanto a efectividad y asistencia a las mismas se realizaron dos documentos, uno de ellos es el documento que contiene un registro de las personas que asistan a las capacitaciones es el formato de Lista de Asistencia.

10.7 Comunicación

Con el fin de establecer de manera eficiente la transmisión de información a las partes interesadas de Fondefis, se han estipulado medios de comunicación para asegurar la viabilidad de las decisiones y acciones en el Sistema de Gestión de Calidad. Los medios de comunicación efectuados permiten constituir con claridad y efectividad en los mensajes emitidos, conllevando el aumentar el nivel de comprensión del mismo y por consecuente encaminar adecuadamente las

acciones y decisiones en el orden correcto, para esto se establece una comunicación interna y externa.

- **Comunicación interna**

En cuanto a la comunicación interna en Fondefis se ha establecido por intermedio de correo electrónico, en el cual se debe especificar lo que se desea comunicar, como lo va a comunicar, cuando lo va realizar y a quien va dirigido, para así tornar el proceso comunicación eficiente. De igual manera los empleados tendrán acceso a la documentación general relacionada con el sistema de gestión de la calidad, por medio de la nube, donde reposara toda la documentación del SGC.

- **Comunicación externa**

Para Fondefis, es muy importante conocer las opiniones de sus clientes, dado que permite medir el nivel de satisfacción de los mismos. Por lo tanto se dispone de un buzón de sugerencias, en el cual por medio del formato de PQR's se diligencian las opiniones, sugerencias, inquietudes y quejas. Dando paso a una retroalimentación y mejora en los procesos con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

10.7.1 Matriz de comunicaciones

Por medio de la matriz de comunicaciones se permitirá recibir información veraz y confiable sobre todo lo relacionado con las necesidades de los diferentes involucrados en el SGC, que toman sus decisiones y forman sus propios criterios con base en las comunicaciones que reciben, (Ver Apéndice X Matriz de Comunicaciones)

10.7.2 Procedimiento de comunicaciones

Se establecen las actividades y mecanismos para garantizar la comunicación interna y externa entre los diferentes niveles del fondo de empleados, con el fin de mejorar la emisión de la información y el uso correcto de los canales de comunicación en cada proceso del Sistema de Gestión de Calidad (Ver apéndice Y procedimiento de comunicación).

10.8 Información Documentada

10.8.1 Manual de la calidad

Se procede a realizar el Manual de Calidad exigido por la Norma, en él se encuentra el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, las exclusiones de la norma NTC ISO 9001:2015, los procedimientos documentados establecidos, y una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema.

(Ver Apéndice Z Manual de la Calidad)

10.8.2 Procedimiento de control de documentos

Se realiza un procedimiento para establecer la metodología para el control de los documentos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad, garantizando su acondicionamiento, estudio, aceptación, reajuste, legibilidad e identificación y prevención de la insolencia.

(Ver Apéndice AA Procedimiento de control de documentos)

10.8.3 Procedimiento de control de registros

Se realiza un procedimiento en el cual se establece la metodología para el control de los Registros que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad, asegurando su adecuación, revisión, aprobación, actualización y reconocimiento.

(Ver Apéndice AB Procedimiento de control de registros)

10.8.4 Listado Maestro de Documentos y Registros

El listado maestro de documentos y registros es el índice de documentos establecidos que respaldan el control y la operación de los procesos garantizando su actualización, disponibilidad y su uso para un eficaz funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad en Fondefis.

En este listado se puede encontrar el nombre y el tipo de documento y el proceso al cual pertenece el documento en el Sistema de gestión de la Calidad SGC de Fondefis.

Los tipos de documentos del SGC de Fondefis son:

Caracterización del proceso

- Manuales
- Procedimiento
- Instructivo
- Guía
- Formato
- Caracterización
- Planes
- Documento de apoyo

(Ver Apéndice AC Listado Maestro de documentos y registros)

11 Operación

11.1 Procedimiento de control de los requisitos del servicio

En el procedimiento de control de los requisitos del servicio se establece para definir los parámetros exigidos con el fin de mejorar la prestación del servicio y lograr la satisfacción del cliente y permite visualizar las actividades que se hacen parte de este.

(Ver Apéndice AD Procedimiento de control de los requisitos del servicio)

11.2 Procedimiento de Diseño y Desarrollo de servicios

El procedimiento de diseño y desarrollo de servicios tiene como objetivo establecer un procedimiento para definir la metodología utilizada cuando se determine la incorporación de un nuevo servicio a la organización, con la finalidad de definir todos los pasos necesarios desde la decisión de incorporación hasta la capacitación de la prestación del nuevo servicios permitiendo la correcta satisfacción del cliente. (Ver apéndice AE Procedimiento de desarrollo de servicios)

11.3 Identificación y trazabilidad

11.3.1 Indicadores de Gestión

En FONDEFIS se definieron unos indicadores que permiten medir el resultado de los procesos adoptados en el Sistema de Gestión de la Calidad y verificar el cumplimiento de objetivos, con el fin de ayudar a la toma de decisiones por parte de la gerencia.

En las siguientes figuras se observan los indicadores de cada proceso con su respectivo objetivo de calidad, donde se mide un indicador por medio de una formula estableciendo una meta la cual se encuentra bajo un responsable quien debe hacer seguimiento en una frecuencia estipulada.

Tabla 11.

Indicadores de Gestión de los Procesos.

Proceso	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia Medición	Responsable
Dirección Estratégica	Mejorar continuamente la eficacia de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad	Eficacia del Sistema de Información de Gestión de la Calidad	No. de Objetivos que cumplieron la meta/No Total de Objetivos*100	85%	Anual	Gerente
Gestión de la Calidad	Dar cumplimiento en la respuesta oportuna de PQR's de clientes	Cumplimiento en la respuesta oportuna de PQR's de los asociados	Cant. PQR'S atendidas dentro de los tiempos establecidos/Total de PQR's recibidas para ser gestionadas *100	87%	Mensual	Encargado del SGC.
Gestión de Compras	Garantizar servicios que cumplan con los estándares de calidad	Desempeño de proveedores	No. de Proveedores evaluados con >75%/ Total de proveedores *100	90%	Semestral	Secretaria de Servicios
Gestión del Mantenimiento	Garantizar buenas condiciones y excelente funcionamiento de los equipos y la infraestructura	Cumplimiento de Inspecciones Programadas	No. de Inspecciones Ejecutadas/No. Total de Inspecciones Programadas *100	90%	Semestral	Auxiliar Administrativa
Gestión de Talento Humano	Aumentar la competencia del persona, garantizando un alto desempeño	Nivel de Competencia	Trabajadores Calificados sobre <80/ Total de Trabajadores Evaluados *100	80%	Semestral	Auxiliar Contabilidad
Gestión del Servicio al cliente	Lograr un alto grado de Satisfacción del cliente frente a Fondefis.	Satisfacción del Cliente	No. de encuestas calificadas con excelente/ No. de encuestas realizados	80%	Mensual	Ejecutiva Comercial
Gestión contable y financiera	Lograr descontar de manera correcta al asociado el valor de la cuota de su crédito adquirido de acuerdo a las novedades reportadas.	Novedades Descontadas	No. de Novedades reportadas antes de los 25 días de cada mes/ No. de novedades registradas cada mes*100	90%	Mensual	Contadora

Fuente: Autor del Proyecto

12 Evaluación y Desempeño

12.1 Hoja de Vida de Indicadores de Gestión

Tan pronto se haya reconocido y elegido los indicadores, se debe documentar la información relacionada con el indicador empleando el formato de hoja de vida, este instrumento permite caracterizar el indicador con el fin de que los empleados de Fondefis logren comprenderlos fácilmente, programar metas y registrar los resultados alcanzados según la frecuencia determinada.

La hoja de vida comprende los siguientes campos:

- **Encabezado:** Logo, nombre del documento, página, código,
- **Versión:** es el número según la cantidad de veces que se ha modificado la hoja de vida del indicador
- **Fecha:** momento de elaboración (día, mes y año)
- **Identificación del Indicador :** Se constituye por el proceso relacionado, objetivo del proceso, indicador, fórmula, meta, frecuencia de medición y responsable de la medición.
- **Grafico:** En el cual se compara el Cumplimiento y la Meta
- **Tabla de Datos:** En esta se encuentra el periodo, cumplimiento y meta
- **Análisis:** Informa el desempeño del indicador ante el cumplimiento de meta.

(Ver Apéndice AF Hoja de Vida de Indicadores de Gestión)

12.2 Procedimiento Satisfacción de Clientes

En FONDEFIS se documentó el procedimiento de satisfacción al cliente, cuyo propósito es gestionar las solicitudes del cliente en el caso de Fondefis los asociados por medio de una encuesta para lograr satisfacer sus necesidades y expectativas.

(Ver Apéndice AG Procedimiento de Satisfacción de Clientes)

12.3 Procedimiento de Auditoria Interna

Se establece un Procedimiento el cual define las actividades para desarrollar las auditorías internas a los procesos del fondo, con el fin de verificar el cumplimiento de los criterios a evaluar, su implementación, la gestión a las no conformidades encontradas y la identificación de oportunidades de mejoramiento.

(Ver Apéndice AH Procedimiento de Auditoria Interna)

12.4 Programa de Auditoria Interna

Para llevar a cabo la auditoria se desarrolló un programa en el cual se planeó la fecha de realización de la auditoria interna 1 Esta auditoria fue programada en FONDEFIS para el día 15 de Junio de 2017 y fue liderada por un auditor externo, el Ingeniero Sergio Orlando Morales y Mayra Manrique Portilla asesora externa al Sistema de Gestión de calidad en FONDEFIS. (Ver Apéndice AI Formato Programa de auditoria)

12.5 Plan de Auditoria

En el plan de auditoria muestra el objetivo, el alcance, los criterios, las respectivas normas de la auditoria y el responsable de cada proceso.

Para dar inicio a la auditoria interna se realiza la reunión de apertura en donde el equipo auditor expone los objetivos y el alcance de la auditoria y resuelve las dudas e inquietudes del personal. (Ver Apéndice AJ Formato Plan de Auditoria)

12.6 Informe de auditoría.

Se realiza un informe de la auditoria ejecutada en fondefis para dejar registrados los hallazgos encontrados durante esta, el cual será entregado a la alta dirección para su respectiva revisión.

(Ver Apéndice AK Formato Informe de auditoría)

13. Mejora

13.1 Procedimiento de Servicio No Conforme

Según la norma NTC: ISO 9001-2015 la organización debe asegurarse de que el servicio que no sea conforme con los requisitos deba identificarse y controlarse para prever su uso o entrega

no intencionada, asimismo crear un programa documentado para definir los controles y responsabilidades relacionadas para tratar el producto no conforme.

(Ver Apéndice AL Procedimiento de servicio no conforme)

13.2 Procedimiento de Acciones Correctivas

En FONDEFIS se documentó el procedimiento de mejora continua cuyo objetivo es establecer las actividades necesarias para determinar y eliminar las causas de una no conformidad, prevenir su recurrencia y mejorar la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad por medio de una acción preventiva o correctiva. (Ver Apéndice AM Procedimiento de Acciones Correctivas)

14. Implementación

14.1 Toma de conciencia respecto al SGC

Para poder implementar el Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001:2015 en Fondefis se da inicio a un cronograma de capacitaciones en el cual se describen las actividades con las que se informara y capacitara al personal frente a los nuevos procesos y funciones que deben realizar para dar cumplimiento a los requisitos del sistema, se resalta el esfuerzo de todos los trabajadores de Fondefis los cuales nunca habían trabajado bajo los lineamientos de un Sistema de Gestión de la Calidad y estuvieron con toda su disposición y tiempo para poder comprender y sensibilizarse sobre las responsabilidad que acarrea la implementación del SGC, del cual se beneficiaran para la realización de sus tareas y lograr la satisfacción del cliente en este caso los asociados.

En las capacitaciones se exponía los temas a tratar y se hacían preguntas, para de esta manera lograr aclarar las dudas existentes y hacer una retroalimentación eficaz de los temas tratados en cada una de estas. (Ver Apéndice AN Registro de asistencia a capacitaciones)



14.2 Socialización y Distribución de Documentos

En esta fase de la implementación se procede a socializar y distribuir todos los documentos y formatos relacionados con el funcionamiento del sistema de Gestión de la Calidad en Fondefis, esto se realiza por medio de reuniones con el personal para que de manera clara y precisa se explique la funcionalidad de los nuevos documentos, como se deben diligenciar quien los debe diligenciar, el para qué y cómo se debe guardar esos registros, el encargado de este proyecto es la persona que estará como responsable de las charlas y de que todos los trabajadores comprendan cómo funcionan estos documentos. Los documentos fueron creados por la persona encargada del proyecto y fueron aprobados por la Gerente de Fondefis para realizar la respectiva implementación.

La persona encargada de este proyecto será la que acompañara a los trabajadores de Fondefis en el diligenciamiento de los Formatos para explicarles de que manera lo deben hacer y como guardar esos registros y darle continuidad al Sistema de Gestión de la Calidad.

14.2.1 Socialización de Matriz de Riesgo

Se socializa la Matriz de riesgos que se creó en fondefis para que los empleados conozcan los riesgos a los cuales está expuesto el servicio y sepan cuáles son las maneras de prevenirlos, mediante las acciones preventivas establecidas en la matriz de riesgo, además de las formas en las cuales se pueden mitigar los riesgos y se concienticen sobre las consecuencias que conlleva

para la prestación del servicio y el desarrollo de los procesos en Fondefis. (Ver Apéndice AO Registro de Socialización de Matriz de Riesgo)

14.3 Ejecución Plan de Mantenimiento

Se ejecutó el plan de mantenimiento de la estructura realizado las inspecciones necesarias para determinar el estado de la estructura, muebles y equipos que son necesarios para la prestación del servicio en Fondefis, se procede a realizar las actividades descritas en el plan y en las fechas correspondientes, esto estará a cargo de la Auxiliar Administrativa que es quien lidera el proceso de gestión de mantenimiento, deberá llenar los formatos de inspección y dependiendo de lo que encuentre en las inspecciones realizadas, se procede a contratar el servicio necesario para realizar las reparaciones que se necesiten según los hallazgos, el contratista deberá pasar la cotización del servicio en la que se describen los materiales y mano de obra necesaria para la reparación ya sea de estructura, inmuebles o equipos de cómputo. En el apéndice AP se encuentra el formato con las inspecciones realizadas donde se reportan los daños encontrados en fondefis.

14.4 Ejecución Plan de Calidad

Se ejecuta el plan de calidad en el cual se establecieron y determinaron los procedimientos, actividades y recursos necesarios para cumplir con la correcta prestación del servicio en Fondefis.

14.5 Evaluación de Proveedores

Se aplica la evaluación de proveedores para verificar que cumplan con los requisitos necesarios para poder prestar el servicio necesario o producto que requiera Fondefis para el continuo desarrollo de las actividades de sus procesos. (Ver apéndice AQ Aplicación evaluación de proveedores)

14.7.1 Análisis de resultados

Cuando se hayan obtenido los resultados de las evaluaciones aplicadas, en este caso se les aplico el formato de evaluación de proveedores a 3 proveedores constantes de fondefis, se procede analizar los resultados y determinar en qué condiciones se encuentran frente a las necesidades de fondefis, encontrando que los 3 proveedores evaluados están sobre el 70 % siendo confiables para la prestación del servicio o requerimientos de productos.

14.6 Aplicación Encuesta Satisfacción del Cliente

Se determina aplicar la encuesta de satisfacción del cliente para determinar cómo perciben los asociados a Fondefis en cuanto la prestación del servicio que se les ofrece, en el periodo de un mes, se toman 5 asociados atendidos y se les aplica la encuesta de satisfacción. (Ver Apéndice AR Aplicación de encuesta satisfacción del cliente).



14.6.1 Análisis de resultados.

Cuando se obtengan los resultados de las encuesta aplicadas, se procede a realizar el análisis de estos para determinar qué factores pueden estar causando insatisfacción en los asociados y con cuales están a gusto con la prestación del servicio.

Se determinan los siguientes rangos en el puntaje para evaluación

Servicio Malo: Menor a 7 puntos

Servicio Bueno: Entre 7 y 16 puntos.

Servicio Excelente: Mayor a 16 puntos.

De los 5 encuestados 3 calificaron con un puntaje de 16 y los otros 2 con un puntaje de 18 lo cual demuestra que están muy satisfechos con el servicio que se ha prestado en fondefis, de igual manera se mantiene en mejora continua todos los procesos implementados que han permitido que fondefis mejore su prestación del servicio.

14.7 Manual de Funciones y Responsabilidades

Se realiza la respectiva entrega del manual de funciones que contiene todos los cargos de fondefis, el líder de Talento humano en este caso el auxiliar contable, entregara a todos los empleados la copia de las funciones y competencias las cuales están determinadas para cada uno de ellos, para que conociendo estas se realice la correcta ejecución de las actividades de cada proceso y garantizar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la calidad implementado.

14.8 Medición de Indicadores

En fondefis se realiza la medición de los indicadores en diferentes intervalos de tiempo, dependiendo de cada proceso se ha establecido la periodicidad necesaria para realizar la medición. En el apéndice AS se visualizan los indicadores medidos y sus resultados.

15 Verificación y Mejora

Finalizadas las etapas de documentación e implementación del Sistema, se realizó una auditoria interna para verificar el desarrollo de los procesos ejecutados en el fondo con la finalidad de medir el nivel de conformidad y eficacia del sistema de gestión de la calidad implementado en Fondefis.

15.1 Primera Auditoria Interna

Para dar cumplimiento a uno de los requisitos del sistema se realizó una auditoria interna en la cual se pudo visualizar el resultado final de la implementación del SGC en fondefis, mediante el procedimiento establecido de auditoria interna se definió los lineamientos a seguir para realizar la auditoria en el fondo.

15.1.1 Plan de auditoria

Para llevar a cabo la auditoria se desarrolló un plan en el cual se concretó que la fecha de realización de la auditoria seria para el día 15 de Junio de 2017 y fue liderada por un auditor externo el Ingeniero Sergio Orlando Morales Duran y Mayra Manrique Portilla asesora externa del Sistema de Gestión de la Calidad en Fondefis.

En el plan se refleja el objetivo, los criterios de la auditoria, los numerales auditar y los responsables de cada proceso. (Ver apéndice AT Plan de Auditoria diligenciado)

15.1.1.1 Reunión de apertura

Se inicia la reunión de apertura el día 15 de junio de 2017 a las 7:00 am con el Ingeniero Sergio Orlando Morales en la oficina de Juntas de Fondefis, se deja como registro de la asistencia, la lista firmada por cada uno de los empleados que asisten a la reunión. (Ver Apéndice AU registro reunión apertura de auditoria)

15.1.1.2 Reunión de cierre

Se lleva a cabo la reunión de cierre el día 15 de Junio de 2017 a las 6:00 pm en la sala de Juntas de Fondefis con el In Sergio Morales, se notifica a los líderes de proceso y todos los empleados sobre los hallazgos positivos y negativos encontrados y las recomendaciones, además se definen las acciones correctivas para finalizar con las no conformidades encontradas. (Ver Apéndice AV registro reunión cierre de auditoria)

15.1.2 Programa de auditoria.

Se ejecuta el programa de auditoria cumpliendo con el objetivo, alcance, criterios y recursos necesarios para los distintos procesos, en las fechas fijadas en el programa. (Ver Apéndice AW Programa de auditoria diligenciado)

15.1.3 Informe de auditoria

El equipo de auditores se encargó de revisar los hallazgos encontrados en la ejecución de la auditoria interna realizada y se dejó el reporte de los resultados en el registro que se encuentra en el Apéndice AX Informe de Auditoria.

Se puede observar que Fondefis tiene un cumplimiento alto en la implementación realizada del Sistema de gestión de la Calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, se debe asegurar el mejoramiento continuo del sistema y fortalecer las falencias encontradas mediante acciones correctivas y de mejora.

15.2 Acciones Correctivas.

Finalizada las auditorías, se comienza a trabajar en las no conformidades encontradas en el sistema de gestión de la calidad y se procede a plantear las acciones correctivas pertinentes para mitigar los impactos causados por estas y poder eliminarlas del sistema, se establece una matriz de acciones correctivas en la cual se refleja la fecha, el proceso al que corresponde, quien lo detecta en este caso el equipo de auditores interno, origen de la identificación, descripción de

la no conformidad, plan de acción, seguimiento al plan de acción y responsable. (Ver Apéndice AY Matriz de Acciones Correctivas).

15.3 Revisión por la dirección

Se efectúa la revisión por parte de la alta dirección en compañía de la Gerente, quien recibió y revisó el informe presentado con los hallazgos de la auditoría interna realizada, se deja diligenciada un acta donde se generan las acciones correctivas y se compromete a dar cumplimiento a las acciones planteadas. En el apéndice AZ se encuentra el registro del informe de los resultados de la revisión efectuado por la dirección.

16. Conclusiones

Mediante el diagnóstico inicial realizado en FONDEFIS, se logró determinar el nivel de cumplimiento del fondo respecto a los numerales de la norma, el cual permitió visualizar que ninguno de los numerales superaba el 25% de cumplimiento, este análisis fue de gran importancia para iniciar con el diseño e implementación del sistema de Gestión de la calidad en el fondo.

El compromiso adquirido por la alta gerencia durante todo el proceso del diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad, fue esencial para el desarrollo de las actividades necesarias para dar cumplimiento a las metas propuestas.

Por medio de la implementación del sistema de gestión de la calidad, se logró estandarizar los procesos en fondefis, los cuales permiten mejorar la prestación del servicio a los asociados, generar un buen clima laboral entre los trabajadores del fondefis al obtener claridad y certeza sobre cómo y cuáles funciones deben realizar para cumplir con los objetivos propuestos en cada uno de los procesos, mejorando la eficiencia de estos.

Se detectaron diez aspectos por mejorar y dos no conformidades por medio de la auditoría interna que se realizó para llevar a cabo la verificación del cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad, para los cuales se estipulan acciones correctivas y de mejora con el fin de reducirlas para lograr el mantenimiento y mejora continua del sistema.

17. Recomendaciones

Se recomienda a fondefis continuar con las jornadas de capacitaciones dirigidas al personal para poder ofrecer una mejor prestación del servicio a los asociados y todas las personas interesadas por alguno de estos en fondefis, además de la continua formación en temas relacionado con la actualización y mantenimiento del sistema de gestión de calidad implementado.

La alta dirección en fondefis se debe comprometer a brindar todos los recursos necesarios al personal para el mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad, a su vez se compromete a vigilar que se dé la correcta ejecución a todos los procesos, tareas y documentación implementada para dar cumplimiento a los requisitos de la ISO 9001:2015.

18. Referencias

- [1] P. L. Lemos, Novedades ISO 9001:2015, Madrid: FC Editorial, 2016.
- [2] ISO , ISO 9001: 2015, Ginebra , 2015.
- [3] U. d. R. Facultad de Administración, Desafíos Actuales de las Empresas Colombianas, Bogotá: Universidad del Rosario, 2007.
- [4] FONDEFIS, «Gestión 2015. Boletín Informativo,» FONDEFIS, Bucaramanga, 2016.
- [5] Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), Guia Tecnica Colombiana GTC 912, Bogotá, 2007.
- [6] C. d. Medellín, «Constitución de Fondo de Empleados y Asociaciones Mutuales,» Noviembre 2 2016. [En línea]. Available:
http://www.camamedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=75&PortalId=0&TabId=515.
- [7] Tesis: Sistema de Gestión de Calidad, Bajo los lineamientos de la norma NTC ISO9001:2008 para la publicidad y estampados Natalia S.A.S, Bucaramanga: Facultad de Ingenierías Fisico-Mecánicas. Universidad Industrial de Santander, 2013.

- [8] ISO, Normas Internacionales y Normas Privadas, Ginebra: Organización Internacional de Normalización, 2009.
- [9] R. Carro y D. González, «Normalización Serie Normas ISO 9000,» 12 Diciembre 2016. [En línea]. Available: http://nulan.mdp.edu.ar/1615/1/10_normas_iso_9000.pdf.
- [10] BSI_Group, «Pasando de ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015,» 12 Noviembre 2016. [En línea]. Available: <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-ES/Documentos%20tecnicos/Revisiones%20ISO/ISO%209001/ISO-9001-guia%20de%20transicion.pdf>.
- [11] C. Marín, Sistema de Gestión de Calidad, bajo los lineamientos de la norma NTC-ISO 9001:2008 para publicidad y estampados Natalia S.A.S, Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2013.
- [12] C. E. García, Tesis: Diseño de una metodología para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la NTC ISO 9001:2008 para el sector de la radiodifusión, Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2014.
- [13] V. Barco Vargas, «Alcaldía de Bogotá,» 7 Julio 1989. [En línea]. Available: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3365>. [Último acceso: 2 Septiembre 2016].
- [14] C. Gaviria Trujillo y A. M. Polo Solano, «Alcaldía de Bogotá Decreto 3081,» 21 Diciembre 1990. [En línea]. Available:

- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14502>. [Último acceso: 3 Octubre 2016].
- [15] V. Barco, «Alcaldía de Bogotá Ley 179 Artículo 151,» 23 Diciembre 1988. [En línea]. Available: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>. [Último acceso: 3 Octubre 2016].
- [16] «ANALFE,» [En línea]. Available: <http://www.analfe.org.co/>. [Último acceso: 12 10 2016].
- [17] Fondo De Empleados De la Fiscalía General de la Nacion, «FONDEFIS,» 2014. [En línea]. Available: <http://www.fondefis.com/osecciones.php?idcontenido=0011-0000001&codsec=0011>. [Último acceso: 12 Octubre 2016].
- [18] E. James R y L. William M, de *Administración y Control de la Calidad*, 2007.
- [19] M. Lourdes, de *Administracion: Escuelas, procesos administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, Pearson Educacion, 2007.
- [20] Ministerio de Educacion Nacional, «Aplicación de las normas técnicas colombianas,» 2007. [En línea]. Available: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-237704_Documento.pdf.
- [21] ISOTOOLS, «ISOTOOLS,» 31 Enero 2016. [En línea]. Available: <https://www.isotools.org/2016/01/31/que-cambios-ha-experimentado-iso-9001->

desde-su-primera-version/. [Último acceso: 01 Noviembre 2016].

[22] ISO, «ISO Quality management,» 2015. [En línea]. Available:

http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm.

[Último acceso: 12 Noviembre 2016].

[23] R. Sampieri Hernandez, C. Collado Fernandez y P. Lucio Baptista, «Capitulo 1, El

Proceso de investigación y los enfoques cuantitativos y cualitativos,» de

Metodología de la Investigación, Mc Graw - Hill Interamericana, 2003.