

Universidad Acción Pro Educación y Cultura



Decanato de Ingeniería e Informática
Escuela de Ingeniería

Tesis de Grado para Optar por el Título de:
Ingeniero Industrial

**“Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad ISO
9001:2008 en BELLBANK Sto. Dgo. RD, año 2015.”**

Sustentantes:

Oscarina Rosario Lara	2011-1099
Gairy González Calcaño	2011-1154
Yadiuska Tejera Bidó	2011-1337

Asesor:

Dr. Alvin Rodríguez

Distrito Nacional
República Dominicana
Diciembre, 2015

**Los conceptos expuestos en esta investigación son de la exclusiva
responsabilidad de su(s) autor(es).**

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien ha permitido que llegue hasta aquí siendo mi guía y sostén, gracias señor por darme las fuerzas necesarias para continuar siempre.

A mi madre Aracelis Lara por ser un pilar en mi vida y en este logro gracias por tu apoyo incondicional. A mi papá por inculcarme siempre el valor del estudio.

A mi novio, hoy mi amado esposo Narciso Madé este logro es tan de tuyo como mío, gracias por tu amor y apoyo ilimitado. Esto es solo una muestra de que nuestro amor todo lo puede.

A mis hermanos Aracelis y Oscar y a mi tía Mildred por estar siempre presente y ayudarme ante cualquier situación.

A mi sobrina Miranda que esto sirva de ejemplo en su formación.

A la familia Madé Guerrero por ser siempre motivadores para seguir en el camino, en especial a doña Milagros.

A mis compañeros de clases por acompañarme en el recorrido y hacerlo más ligero y llevadero en especial a Franna, a las chicas del cuartel y a mis compañeras de este trabajo de grado Gairy y Yadiuska.

A mis dos grandes amigos y hermanos inseparables Edwin Pineda y Edgar Pérez.

A mi gran amiga Mabel por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas.

A mi Doctor Raúl García por mantenerme en el mejor estado posible.

Le agradezco a mis profesores Ing. Fernando López, Dr. Pastor Castillo, Ing. Spomenka Angelov, en especial a nuestro asesor el Dr. Alvin Rodríguez por su paciencia y empeño en sacar lo mejor de nosotras

A la institución BELLBANK por permitirme desarrollar mis conocimientos y en especial a la Sra. Beatriz Payares y a mis compañeros César, Raysa y Pedro.

Br. Oscarina Rosario Lara

A Dios, por haberme guiado a lo largo de mi vida y darme la fortaleza para lograr hoy otro objetivo más en mi vida.

A mi madre, por siempre servirme de ejemplo de vida, de mujer, de un ser incansable, promoviendo siempre el desarrollo y la unión familiar.

A mi padre, por haberme apoyado siempre a lo largo de mi vida y de mi carrera, por haber siempre creído en mí y darme la oportunidad de estudiar esta carrera.

A mis abuelos, que durante estos años se han esforzados por darme la mejor educación, por haberme inculcado estos valores que hoy en día me hacen ser quien soy.

A mi hermano, por darme siempre ese hombro en el cual apoyarme para no dejarme caer, sirviéndome como ejemplo a seguir.

A mis tíos, Gladys, Rubén, Joselo, Rafael, Quisqueya, Alba, Claudio, que siempre me dieron su apoyo y comprensión, poniendo su grano de arena para que pudiera lograr esta meta.

A mis primos, Gary, Gabriela, Nellyssa, Nataly, Misael, José Daniel, Daniela, Erick por haber visto mi esfuerzo durante estos años y nunca perder la fe en mí.

A mis sobrinos, Miguel A. y Mariela, que esto les sirva de ejemplo para su formación.

A mis compañeras de tesis, Oscarina y Yadisuka, por su paciencia y apoyo durante nuestros años de carrera y en especial en la elaboración de este trabajo de grado.

A mi asesor de Tesis, Dr. Alvin Rodríguez, por haberme enseñado a dar lo mejor de mí.

Al personal docente quienes fueron la pieza clave para mi formación educativa.

A mis Amigos, Randy, Rosa M., Valenlly, Williana, Manuel, Camille porque me sirvieron de apoyo y me brindaron fuerza para continuar.

A todos los demás que siempre me escucharon cuando lo necesite, me brindaron de su ayuda aun sin pedirla y me dieron esas palabras de aliento que me hicieron seguir adelante. Gracias por enseñarme que cada vez que caiga debo aprender a ser fuerte y siempre levantarme.

Br. Gairy González Calcaño

En primer lugar debo agradecer a Dios por haberme permitido lograr esta meta en la edad y en el año propuesto, Gracias por ser de esto una realidad y por ser mi guía en todo.

A mis padres por haberme guiado por el buen camino por ser mi ejemplo por brindarme su apoyo en todo momento, por confiar en mí, por ayudarme a ser mejor persona cada día más, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación.

A mis hermanos por su comprensión y cariño por estar apoyándome a lo largo de mi carrera y dándome fuerzas para seguir adelante.

A mi demás familiares y amigos que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, por estar presente en mis triunfos y tropiezos y por brindarme todo su apoyo.

A mis compañeras de tesis Oscarina y Gairy, por todo el tiempo compartido a lo largo de la carrera, por su comprensión y paciencia para superar tantos momentos difíciles.

Debo agradecer de manera especial y sincera a mi novio Manuel Herrera por haberme brindado su apoyo en las buenas y en las malas, por su paciencia y amor incondicional. Gracias por acompañarme en todo este proceso.

A mi asesor de tesis Dr. Alvin Rodríguez por su paciencia y dedicación para que hiciéramos las cosas bien.

Finalmente quiero agradecer a los profesores Ing. Rafael Lebrón, Ing. Pastor Eduardo, Ing. José Carlo, Ing. Spomenka Angelov y demás personal docente gracias por compartir sus conocimientos y ser parte de mi crecimiento.

Br. Yadiuska Tejera Bido

INDICE DE CONTENIDOS

Agradecimientos	II
Indice de Contenidos	VIII
Índice de Tablas	XI
Índice de Figuras.....	XII
Índice de Anexos	XIII
Introducción	1
Objetivos Generales y Específicos	3
Objetivos Generales.....	3
Objetivos Específicos	3
Planteamiento del Problema	4
Delimitación del Problema	5
Justificación	6
Diseño Metodológico.....	8
Métodos de Investigación	8
Tipos de Investigación	8
Técnicas	8
Capitulo I	9
1. Marco Teórico.....	9

1.1.	Antecedentes de la calidad	10
1.2.	Evolución de la calidad	14
1.3.	Objetivos de la calidad	18
1.4.	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	19
1.5.	Enfoque de sistemas de gestión de la calidad	28
1.6.	Diseño de un Sistema de Calidad.....	29
1.7.	Gestión de la Calidad en los Servicios	39
1.8.	Sistema de Gestión de Calidad Mediante Norma ISO 9000	47
Capitulo II		56
2.	Caso de Estudio	56
2.1.	Organigrama de la Empresa. Ver anexo A.....	57
	Agencia y Cajas	57
2.2.	Procedimiento del Departamento de Agencia y Cajas	59
2.3.	Gestión de Recursos	59
2.4.	Material Gastable	63
2.5.	Equipos.....	63
2.6.	Infraestructura	64
2.7.	Documentación	65
2.8.	Política de Calidad	65
	Deficiencia de la Gestión en Agencia y Cajas	65

Capitulo III.....	68
3. Propuesta de Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en BELLBANK, Sto. Dgo, año 2015.	68
3.1. Sistema de Gestión de la Calidad.....	70
3.2. Responsabilidad de la Dirección.....	75
3.3 Gestión de los recursos.....	82
3.4 Realización del producto.....	85
3.5 Medición, análisis y mejora	99
Conclusión	109
Recomendaciones	111
BIBLIOGRAFÍA	112
Anexo.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Lista de Material Gastable	63
Tabla 2 Lista de Equipos	63
Tabla 3 Ponderación de Satisfacción	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Calidad del Proceso de Gestión (sistema de circuito cerrado)	11
Figura 2 Contenido de la Norma ISO-9001:2008.....	49
Figura 3 Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad	53
Figura 4 Sistema de Gestión Propuesto para BELLBANK.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A - Organigrama General

Anexo B - Procedimientos del Departamento de Agencia y Cajas

Anexo C - Listado de Formularios del Departamento de Agencia

Anexo D - Norma ISO 9001:2008

Anexo E - Modelo de Manual de Calidad

Anexo F - Plantilla Propuesta para Elaboración de Procedimientos

Anexo G - Registro de Acciones Correctivas, Preventivas y Servicio No Conforme

Anexo H - Formulario de Evaluación de Desempeño del Personal

Anexo I - Anteproyecto

INTRODUCCIÓN

La calidad es parte fundamental en el alcance del éxito de las organizaciones, haciendo que éstas se vean en la necesidad de modificar y adaptar sus procesos a los requerimientos de los clientes para su satisfacción y permanencia en el mercado.

La calidad es una cualidad importante en las empresas al momento de ofrecer sus productos y servicios, esto debido a la competencia que se ha desarrollado en los nuevos mercados, la calidad ha evolucionado en gran medida en el área de los servicios.

Para que una institución pueda cumplir o exceder los requerimientos de sus clientes debe basarse en políticas, normas, procedimientos, así como en un sistema de gestión que procure y mantenga la calidad deseada por los clientes. De esta manera, poder lograr la fidelidad de sus clientes.

En la actualidad existen diferentes metodologías que permiten a las instituciones establecer, mantener y evaluar sistemas de gestión que garanticen la calidad en los procesos y los servicios que ofrecen, sin incurrir en grandes costos ni requiriendo de amplios recursos.

En el caso de las entidades bancarias es de suma importancia mantener los estándares de calidad, ya que esto implica una mayor cuota de clientes satisfecho. En tal sentido, un sistema de gestión de calidad que gestione y controle todos los servicios de acuerdo a los requerimientos y normas establecidas tanto nacional como internacional, permitiría una

mejor aceptación en el mercado. Es por esto, que a través de un Sistema de Gestión de Calidad se busca estructurar, interrelacionar y organizar la información para facilitar el uso y servicio a los clientes con la finalidad de satisfacer sus requerimientos bajo una mejora continua.

El objetivo de este trabajo de investigación es mejorar el departamento de Agencia y Cajas de BELLBANK a través de la propuesta de un diseño de Sistema de Gestión de Calidad, basado en la Norma Internacional ISO 9001-2008.

Objetivos Generales y Específicos

Objetivos Generales

- Diseño de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 en BELLBANK Sto. Dgo. RD, año 2015.

Objetivos Específicos

- Identificar los procedimientos en el proceso de Servicio al Cliente y Cajas en BELLBANK.
- Evaluar los procedimientos de Servicio al Cliente y Cajas.
- Analizar las deficiencias que existen en los procedimientos de Servicio al Cliente y Cajas.
- Determinar herramientas adecuadas para el proceso de Servicio al Cliente y Cajas, que garanticen la calidad de los mismos.
- Establecer técnicas para la mejora, medición, indicadores y control de los procesos de Servicio al Cliente y Cajas.
- Diseñar un modelo de Sistema de Gestión basado en ISO 9001:2008, para los procesos de Servicio al Cliente y Cajas.

Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas empresas normalmente son el producto de empresas familiares y por tal, surgen con deficiencias organizacionales y de planificación. Sin embargo, el mercado les exige a estas empresas la estandarización de sus procesos y que garanticen la calidad de sus productos o servicios.

Actualmente la Entidad BELLBANK cuenta con un Departamento de Organización y Métodos que documenta los procedimientos de acuerdo a la Superintendencia de bancos y bajo el cumplimiento a la Ley Monetaria y Financiera 183-02; sin embargo, cuando los usuarios de Servicio al Cliente y Cajas ejecutan procesos como el Cambio de cheque, Emisión de Certificado de Depósito, Recepción de Efectivo, apertura de cuentas de ahorros y corrientes, entre otros que afectan la actividad principal del Banco, no cuenta con las herramientas necesarias que garanticen la calidad en el servicio que brindan. Pues a pesar de que existen procedimientos escritos sus lineamientos no son seguidos, ocasionando inconsistencias, errores en sus procesos y baja productividad.

Una de las principales áreas del banco es la de Servicio al cliente y Cajas, la cual brindan la cara al cliente. En este departamento se cometen errores constantemente y no han podido ser mitigados a pesar de que se han impartido capacitaciones y amonestaciones al personal.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a no ver las oportunidades y las fortalezas con que cuenta la empresa, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a

la empresa cumplir su misión de ser reconocidos como un Banco Ágil, rápido en sus respuestas, comprometido con sus clientes, con alta efectividad y eficiencia operativa. Ser una fuente confiable de recursos y servicios financieros.

Esta situación descrita hace necesaria la implementación de un sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, con una participación activa y comprometida de la alta gerencia y los recursos humanos, mejorando considerablemente la comunicación efectiva para dar a conocer los objetivos de la organización y tener mejores resultados de eficiencia.

Delimitación del Problema

La investigación se realizará en la Oficina Principal de BELLBANK, ubicada en la Av. 27 de Febrero No. 452, Mirador Norte, Distrito Nacional. El área de estudio se centrará en los procesos de Servicio al Cliente y Cajas del Departamento de Agencias y Sucursales.

Justificación

La mejora de la calidad de los procesos en las empresas se ha convertido en reto, así como el establecimiento de indicadores que ayuden a comprobar la eficiencia y efectividad de los mismos. Más aun, en los bancos comerciales donde sus servicios son orientados a la personalización y seguimiento.

Sin embargo, no todas las entidades bancarias tienen una estructura enfocada a la calidad, sino que cada proceso tiene sus indicadores para medir la misma. En ese sentido, se presentan problemas y dificultades en los altos mandos, donde no pueden dirigir ni controlar a las organizaciones enfocadas a la calidad, no orientan sus objetivos estratégicos a la estabilización de sus procesos, no logran encontrar mejoras de los mismos, los procesos se encuentran fuera de control, entre otros inconvenientes.

El diseño de un sistema de gestión de la calidad a la medida de las necesidades de una empresa representa un área de oportunidad para el establecimiento de estrategias y lineamientos que le permitirán enfrentar de manera efectiva los cambios de su entorno y al mismo tiempo, contribuirá a la consolidación de una empresa cada vez más competitiva.

En BELLBANK no se dispone de un sistema de gestión de calidad, los procesos se realizan con inconsistencias, no hay forma de medir y controlar el trabajo realizado, donde los reclamos y quejas son constantes.

En ese sentido, se hace necesario disponer de un Sistema de Gestión de Calidad que garantice los procesos definidos y estructurados, de manera que brinden seguridad y confianza al público que utiliza estos servicios.

Atendiendo a lo expuesto, esta investigación propone un diseño de sistema de gestión sobre los procesos de Servicio al Cliente y Cajas del Banco BELLBANK, con el objetivo de brindar una solución al problema existente en el servicio que se brinda al cliente.

Diseño Metodológico

Métodos de Investigación

- Correlacional: Este método se utilizará para entender la relación que existe en cada procedimiento y los sucesos que se dan a la hora de llevarlos a cabo.
- Experimental: Responder a las preguntas de la investigación sobre la causa de los sucesos y los efectos que tienen sobre el proceso.

Tipos de Investigación

Existen varios tipos de investigación. Los que se utilizarán para desarrollar este trabajo son:

- Investigación de campo, se observará y revisará los procesos de acuerdo a los documentos que lo describen de forma directa.
- Descriptiva, se observaran los sucesos tal y como ocurren en el proceso con el fin de analizarlos.

Técnicas

Se revisará la documentación y normativas existentes en la empresa, para tomar como referencia y determinar la situación actual en la que se encuentra.

CAPITULO I

1. Marco Teórico

La calidad se basa en satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, haciendo las cosas bajo los criterios predefinidos de forma que queden bien de un todo. El concepto de calidad procede del latín *qualitas-atis* definido por el diccionario de la real academia española como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que la restante de su especie.

Los considerados padres de la calidad definen como:

“Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”. W. Edwards Deming. Fue un estadounidense físico-matemático, considerado como el intelectual más influyente que ha existido sobre Management.

Deming se refería como calidad a todo aquello que le hiciera ahorrar a la empresa y a su vez cumplir a tiempo con la entrega del producto al cliente.

Joseph Moses Juran, se consideró como un evangelista de la calidad y la gestión de la calidad, opinaba que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí, una apegada a las necesidades del consumidor para generar ingresos y la otra orientada a la ausencia de fallas o deficiencias.

El concepto de calidad, sin embargo, según La Norma Técnica ISO 9000:2005, es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos o necesidades que presentan los clientes (Ramírez, 2003).

1.1. Antecedentes de la calidad

Entre los años 1900 y 1940, el Reino Unido era el país que gozaba de mayor reconocimiento por la calidad de sus productos. La expresión “Made in England” había dado la vuelta al mundo como símbolo y ejemplo de la máxima calidad.

Autores como Drucker menciona que los primeros estudios sobre calidad se hicieron en Estados Unidos, en los años 30 antes de la Segunda guerra Mundial. A partir de 1940 los Estados Unidos de América empiezan a ascender peldaños en la batalla de la calidad hasta conseguir el liderazgo total, el cual ostentarán hasta 1975. Coincidiendo con la crisis del petróleo se inicia el declive en la calidad de los productos norteamericanos, que empiezan a ceder terreno a otros países, especialmente en algunos productos industriales.

Sobre el año 1975, los japoneses parecen plenamente decididos a tomar el relevo en la carrera por la calidad. Tras muchos años de preparación, durante los cuales estudian detenidamente los riesgos y oportunidades de la exportación, deciden introducirse de forma programada y paulatina en mercados cada vez más lejanos y difíciles, hasta conseguir presentarse con éxito al examen decisivo de los primeros mercados mundiales. Hoy, el “Made in Japan” ha heredado y ampliado el prestigio de las grandes potencias exportadoras, y sus productos, especialmente en los sectores de la electrónica y la alta

tecnología son líderes indiscutibles por su gran calidad y competitividad (Juan & Velasco Sánchez, 2008).

Deming aportó una serie de puntos, los cuales deben adoptar como una filosofía de vida para una empresa pequeña, mediana o grande (Cruz Ramírez, 2000).

El ciclo de mejora continua o ciclo de Deming consta de 4 fases:

1. **Planificar.** En esta fase se decide qué se va a hacer en función de los datos disponibles para la empresa, su situación, sus intereses,... Se determinan los objetivos para un plazo dado, y se procura que éstos sean realizables y medibles
2. **Hacer.** En esta fase se realiza lo que se ha planificado en la fase anterior.
3. **Comprobar.** En esta fase se comprueba que los resultados obtenidos han sido los esperados. Por eso la importancia de que los objetivos marcados sean medibles.
4. **Actuar.** En esta fase se analizan las causas de las desviaciones detectadas en la fase anterior y se actúa en consecuencia. Hay que tener en cuenta que las desviaciones pueden ser tanto positivas como negativas (Nebrera Herrera, 2010)

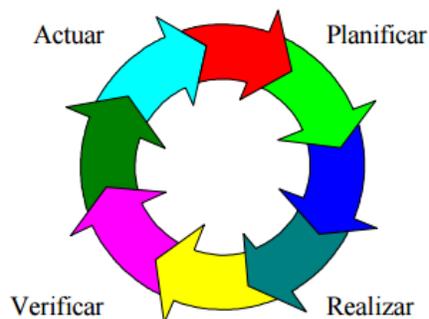


Figura 1 Modelo de Calidad del Proceso de Gestión (sistema de circuito cerrado)

Fuente: Nebrera Herrera, 2010

La calidad ha pasado por 5 etapas históricas, que son:

Desde el inicio de la revolución industrial hasta el 1930

Con la revolución industrial se llevó el trabajo manual al trabajo por máquinas, así el trabajador era responsable de la producción completa. Luego surgen los supervisores que en la mayoría de los casos eran los mismos propietarios quienes vigilaban y se responsabilizaban por el producto.

1930-1940

Con la segunda guerra mundial se hizo necesaria la producción en masa y esto llevó a una revisión de los productos. Se introdujo una inspección de la calidad por muestreo en lugar de hacer inspecciones de cada uno de los productos. Con esto se buscaba revisar los productos y tomar acciones para su corrección.

1950-1979

Esta temporada ocurre tras acabarse la segunda guerra mundial; aquí no solo es inspeccionar los productos, sino también el proceso mediante el cual se realizan. Aquí no solo se busca crear en masa para vender, sino crear productos de la calidad para vender los mejor a los clientes.

Década de los 80

Ya para esta época se ve la calidad de forma competitiva, no solo es inspecciones de productos y procesos, es también conocer y satisfacer las expectativas que tiene el cliente sobre el producto.

1990

Aquí se comienza hablar sobre Calidad Total, se toma en cuenta la calidad del producto y también la del servicio (Romero, 2007).

En el 1994 se publicó una revisión de las Normas ISO lanzada en 1987 donde se consolidaban 3 modelos para el aseguramiento de la Calidad: ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

Para el 2000 se planteó otra revisión que llevó a cabo una encuesta global dentro de los usuarios de estas normas y ahí surgió la versión del 2000, donde surgen cambios en los procesos, introducción de los ocho principios de la gestión de la calidad y compatibilidad con otros sistemas. Uno de los cambios más importantes fue la consolidación de los tres modelos de la calidad en uno solo.

En el 2008 se publica la última revisión de las Normas ISO 9001 que es la que actualmente está en uso.

Se tiene pensado la publicación de una nueva Norma ISO 9001:2015 donde se desarrollarían cambios en la estructura para tener una común en los demás sistemas de gestión que se centra en 10 puntos, los cuales son:

- Alcance
- Referencias Normativas.
- Términos y Definiciones.
- Contexto Organizacional.
- Liderazgo.
- Planificación.
- Soporte.
- Operaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Mejora.

Con éstos se esperan grandes cambios significativos para las normas. (Bermúdez, 2014).

1.2. Evolución de la calidad

La calidad ha evolucionado en gran medida a través de los años gracias a que muchas empresas han tenido éxito a nivel nacional e internacional.

La calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy se conoce por Calidad Total como sinónimo de gestión empresarial para conseguir la satisfacción de los clientes, los empleados, los accionistas y de la sociedad en su sentido más amplio.

Moreno (2011) explica que la evolución de la gestión de la calidad se ha producido en cuatro grandes fases:

Inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total.

Esta evolución está basada en la forma de conseguir la mejor calidad de los productos y servicios y, en ella, pueden ser identificados cuatro estadios, cada uno de los cuales integra al anterior de una forma armónica. Dichos estadios son los siguientes:

1. Consecución de la calidad mediante la Inspección de la Calidad.

AENOR (2005) define la inspección como: Evaluación de la conformidad por medio de la observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.

García (2010) en su tesis doctoral sobre Calidad y Productividad en el Sector Hotelero Andaluz, detalla que en esta etapa el objetivo que se refiere calidad consistía en detectar defectos y desviaciones en las características de los productos en relación con los requisitos especificados. La responsabilidad de la calidad recaía sobre un departamento de la empresa que separaban piezas defectuosas para ser rechazadas o reparadas.

2. Consecución de la calidad mediante el Control de la Calidad.

En los años cuarenta comienza a extenderse la aplicación del control estadístico de la calidad. AENOR (2005) lo define como: Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

En esta etapa se trataba de reducir la inspección mediante técnicas y herramientas estadísticas. Aparece la preocupación por el mismo proceso de producción, por el estudio de los datos que permitan extraer conclusiones más allá de si esta pieza cumple o no con las especificaciones.

Los técnicos resolvían problemas y aplicaban métodos estadísticos, operando sobre las áreas de fabricación e inspección; la calidad pasó a ser controlada. Este planteamiento supone un avance con respecto a la inspección; se utilizan métodos y sistemas más sofisticados basados en técnicas de calidad más avanzadas que conducen aún mejor control de los procesos y de las incidencias debidas a las no conformidades.

Irurita Alzueta & Villanueva Roldán (2012) explican que fue en esta época donde se desarrollan herramientas estadísticas, basadas en leyes de probabilidad. Su objetivo inicial no eliminar la variabilidad, sino distinguir las fluctuaciones aceptables y establecer una medida correctiva.

3. Consecución de la calidad mediante el Aseguramiento de la Calidad.

En los años sesenta comienza en el mundo industrial a vislumbrarse el aseguramiento de la calidad, concepto definido por AENOR (2005) como: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

El objetivo principal en esta etapa es la coordinación de todos los departamentos para que actúen frente a la calidad como una meta común a resolver. Se emplean programas y sistemas. Además de fijarse políticas y estrategias con este nuevo enfoque se enriquecen las tareas.

Irurita Alzueta & Villanueva Roldán (2012) exponen que lo importante en esta etapa es encontrar las raíces del problema y corregirlas, buscando soluciones y estandarizando estas soluciones para evitar que vuelvan a suceder. Como un primer paso para mejorar la fiabilidad y disminuir los ratios de fallos, esta disciplina utilizó técnicas de predicción como el análisis modal de fallos y efectos o la retroalimentación procedente de informes sobre el número de fallos de los productos actuales.

4. Consecución de la calidad mediante la Gestión de la Calidad Total.

En esta etapa es donde gracias a la crisis económica de los años ochenta solo sobreviven aquellas empresas más competitivas. El mundo occidental se interroga ante el éxito japonés. Parece ser que una de las claves que tienen los japoneses reside en su forma de aplicar los conceptos de calidad, según el método llamado control total de la calidad.

García (2010) muestra que la gestión de la calidad total implica un cambio de la filosofía y del modo de funcionamiento de las empresas. La dirección general es quien deberá asegurar la transmisión vertical de dichos cambios. La calidad comienza a utilizarse como un elemento estratégico capaz de generar ventajas competitivas.

La calidad no representa un problema sino más bien una ventaja. Se enfatiza en proyectar la calidad más hacia el mercado, la preocupación por la satisfacción de los clientes, se emplea lo que es planificación estratégica y fijación de objetivos.

Finalmente la calidad no se produce, es gestionada por cada integrante de la empresa, es decir, cada uno es responsable por la calidad.

1.3. Objetivos de la calidad

Los objetivos de la calidad son los retos que se plantean para una buena planificación. Estos deben establecerse con coherencia e ir en favor de la mejora continua. Deben ser medibles, cuantificables y ponerle plazos para su realización.

Rafael J. Mateo (2012) plantea en su artículo Definiendo Los Objetivos de Calidad, que a la hora de las empresas plantear los objetivos, suelen ser carentes de fundamento y propone seguir la serie de pasos alineados a la teoría SMART que por sus siglas en inglés es Specific, Measurable, Realistic, Timebased.

Mateo también menciona que los objetivos deben:

- Estar alineados a la política de calidad
- Ser ambiciosos
- Realistas
- Específicos
- Medibles

1.4. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Un sistema, según la definición de la Academia Real Española, es un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto; así mismo las empresas pueden tener un Sistema para Gestionar la Calidad, el cual pueda proporcionar seguridad en los diferentes procesos que se realicen.

Según Yáñez (2008) un sistema de gestión de la calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

La ISO 9000:2000 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

El nacimiento de la gestión de la calidad está asociado con la aparición de la llamada administración científica, y por tanto, asociada al nombre y la acción de Frederick Winslow

Taylor (padre de la Organización Científica del Trabajo y de la Administración Científica) quien dio legitimidad al inspector como función independiente de velar por la calidad de los productos finales.

En ese mismo sentido, un Sistema de Gestión es una herramienta necesaria y útil, que todas las empresas desean tener para medir, controlar y mejorar aspectos como el desempeño, el servicio interno y externo entre otros.

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos (Beltran Sanz & Carmona, 2009).

Para Ogalla Segura (2005) el Sistema de Gestión permitirá a las empresas:

- Realizar una planificación estratégica.
- Reducir los Riesgos del Negocio.
- Dirigir por Objetivos.
- Controlar el grado del cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
- Adaptar la estructura de la organización según resultados y propuestas estratégicas.
- Revisar y adaptar los objetivos a largo plazo para hacerlos coherentes con las nuevas circunstancias

Irurita Alzueta & Villanueva Roldán (2012) exponen que para que el sistema de gestión de calidad sea establecido se debe implantar y mejorar continuamente en las instituciones.

En relación con los procesos necesarios y sus interrelaciones establecen la obligación de:

- Identificar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Pasos para realizar un sistema de gestión de Calidad

Duque (2015) en su artículo Pasos para Implementar un Sistema de Gestión de Calidad, expone que para la implantación de un robusto sistema de Gestión de Calidad y que pueda obtenerse y mantenerse la certificación, las instituciones deben agotar la siguiente serie de pasos:

Paso 1. Entender los elementos básicos de ISO 9001:2008 y conocer detalladamente la norma.

Paso 2. Planear el Sistema de Gestión de la Calidad.

Paso 3. Crear el Equipo Conductor ISO: Diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) o Quality Management System (QMS).

Paso 4. Analizar la situación inicial de la organización (Gap Analysis).

Paso 5. Crear los Equipos de Tareas: Diseñar y documentar los procesos.

Paso 6. Capacitar a todo el personal en ISO 9001.

El Equipo Conductor ISO tiene también la responsabilidad de crear un plan de capacitación y movilización de todo el personal en la empresa hacia la Calidad y el proceso de certificación.

Es indispensable mantener a todo el personal informado e involucrado en el proyecto ISO 9001.

El Sistema de Gestión de la Calidad se construye entre todos y pertenece a todos en la empresa, quienes son responsables de cumplirlo y mantenerlo actualizado y vigente.

La comunicación y capacitación deben ser frecuentes y permanentes.

Particularmente, el Equipo Conductor debe:

- Establecer un canal de comunicación con todo el personal durante todo el proceso de implantación.
- Educar a todo el personal acerca de ISO 9001:2008.
- Informar y capacitar a todo el personal sobre las etapas de implantación y los eventos que ocurrirán como:
 - El análisis de la situación actual.
 - La conformación de los equipos de tarea.
 - Las auditorías internas.
- La auditoría de certificación.
- Aclarar a todos las responsabilidades y papeles que juegan en todas las etapas del proceso.
- Los principales temas de capacitación para el personal son:
 - Sistema de Gestión de Calidad
 - Responsabilidad de la Dirección
 - Gestión de Recursos
 - Realización del Producto
 - Medición, análisis y mejora

Paso 7. Capacitar los Auditores Internos

Los auditores internos califican y validan el sistema de calidad.

Los auditores internos deben estar en capacidad de evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad y su efectividad.

Deben conocer los lineamientos de ISO 9001:2008 y los requerimientos y procedimientos para planear y conducir una auditoría interna.

En principio, cualquier persona puede ser auditor interno y no tiene que ser jefe de sección o supervisor de calidad para hacerlo.

La única condición es que no debe auditar los procesos en los que está directamente involucrado. Esto con el fin de garantizar la objetividad y la independencia de los resultados.

Particularmente, los auditores internos deben capacitarse en:

- Preparación para la realización de la Auditoría: Documento Guía de la Auditoría, Gestión de un Programa de Auditoría, Planificación y elaboración de un Calendario de Auditorías, Revisión de la Documentación, Listas de Verificación, Métodos de Auditoría.
- Realización de la Auditoría: Inicio de la Auditoría, Contacto inicial con el Auditado, Preparación del Plan de Auditoría, Reunión de Apertura, Recopilación de la Información, Realización de Entrevistas, Aspectos Humanos de la Auditoría, Hallazgos y Conclusiones, Reunión de cierre.
- Informe y Seguimiento: Preparación del Informe de la Auditoría, Aprobación y Distribución del Informe de la Auditoría, Seguimiento de la Auditoría.

Paso 8. Realizar Auditorías Internas

Las auditorías internas son la base del mejoramiento continuo de la calidad.

El proceso de auditoría interna comprende:

- Preparar un plan de auditoría
- Conducir las reuniones de apertura
- Auditar los documentos y los registros
- Realizar entrevistas, visitas y observaciones del ambiente y método de trabajo
- Documentar los hallazgos de la auditoría
- Conducir las reuniones de cierre
- Escribir un informe de auditoría

Los auditores internos deben estar en capacidad de crear listas de verificación para los procesos que van a evaluar, aplicar y realizar un reporte con lo encontrado.

Paso 9. Utilizar el Sistema de Calidad (SGC), registrar su uso y mejorarlo durante varios meses.

La certificación se basa en la evidencia real del uso del Sistema de Gestión de la Calidad después de creado el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), hay que usarlo y demostrar que mediante su uso se está obteniendo los resultados planeados.

La verdadera utilización del Sistema de Gestión de Calidad solo se puede evidenciar si en la empresa:

- Cumplen con lo establecido en los procedimientos documentados y las instrucciones de trabajo: Todos en la organización deben trabajar de acuerdo con los procedimientos establecidos y los requerimientos del sistema de calidad.
- Realizan mejoras a los procesos: Muchos de los procedimientos pueden ser nuevos para la organización o han sido rediseñados significativamente durante el proyecto de implementación de ISO 9001. Ahora que están en uso, seguramente se encontrarán oportunidades para mejorarlos. Las acciones correctivas y preventivas permitirán la actualización y revisión de los procesos y su documentación.
- Conducen auditorías internas: Periódicamente se requiere el examen interno del sistema de calidad en todas las áreas de la empresa. Esto permite verificar su uso y realizar acciones correctivas de los hallazgos de no conformidades.
- Realizan revisiones frecuentes por parte de la gerencia: La dirección de la empresa debe estar involucrada activamente en el proceso y revisar la información de las auditorías internas, de las acciones correctivas y preventivas y de los resultados de evaluación y medición del sistema de calidad.
- Mantienen registros: Los auditores externos buscarán evidencias de que la empresa cumple con los requerimientos de ISO 9001 y de su propio sistema de calidad. Esta evidencia se encuentra en los registros que se generan en los procesos.

Es necesario usar el sistema de calidad durante varios meses antes de una auditoría de registro para generar suficientes registros y evidencias de su uso y efectividad.

Paso 10. Solicitar la Auditoría de Certificación

Seleccionar al ente certificador requiere tener en cuenta que se va a tener una relación de por lo menos tres años.

Generalmente, el costo incluye la primera Auditoría de Certificación y las Auditorías de Seguimiento, es muy recomendable el contratar una Pre-Auditoría antes de contratar la Auditoría de Certificación con el fin de detectar oportunidades de mejora de cara a optar por la certificación.

Si en la primera auditoría se obtiene la certificación, el ente certificador regresará cada seis meses o cada año para verificar que el sistema de calidad sigue en pie. Normalmente la certificación tiene una validez de tres años, luego de los cuales se necesita repetir la auditoría de certificación.

Los costos normalmente se determinan por el tamaño de la empresa, el número de instalaciones y el tipo de acreditación que se necesita. Es una consecuencia del número de días que se requerirán para evaluar el sistema completo, los gastos de viaje de los auditores, los costos administrativos y de gestión de la certificación.

Es indispensable recalcar que la obtención de la certificación ISO 9001:2008 no es un objetivo en sí, sino un punto de partida en el proceso de brindar la calidad que sus clientes exigen.

1.5. Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

Zaida Amarista (2012) menciona en su artículo *Sistema de Gestión de Calidad* que para desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad debe comprender diferentes etapas tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

En general, el sistema de gestión de calidad consta de la estructura organizativa, a la que se añade la planeación, los procesos, los recursos y la documentación que se utiliza para alcanzar los objetivos de la calidad, para así mejorar los productos y servicios y para satisfacer las necesidades de los clientes (Turmero, 2014).

Turnero (2014) afirma que las ventajas del Sistema de Gestión pueden apreciarse desde dos puntos de vistas: externo e interno.

- Desde el punto de vista externo:
- Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales.
- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- Facilita la salida de los productos/ servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad.

Desde el punto de vista interno:

- Mejora en la calidad de los productos y servicios derivados de procesos más eficiente para diferentes funciones de la organización.
- Disminuyen los costos y crecen los ingresos.

1.6. Diseño de un Sistema de Calidad

El Instituto Tecnológico de Sonora (2009) plantea que para diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad se deben llevar a cabo una serie de pasos de la siguiente manera:

- Realizar un plan de trabajo para la construcción del SGC de la empresa.
- Realizar un plan de acciones para implantar la etapa de diseño del SGC de la empresa.
- Aplicación de la metodología de diseño de un SGC.
- Determinar el alcance del sistema.
- Desarrollo de una política de calidad.

- Definir los requerimientos del cliente y regulatorios.
- Identificación y secuencia de los procesos.
- Definir autoridades y responsabilidades.
- Establecimiento de equipos de trabajo.
- Definir cómo cumplir con los requerimientos de ISO 9001:2008.
- Diseño de indicadores.

Laura Fernández Benlloch (2014), expone que para diseñar un sistema de gestión de calidad hay que agotar tres etapas:

Identificación de los procesos y requisitos

En este apartado se tomarán todos los datos necesarios y se evaluarán aquellos de los que ya se dispusiera. Esto se hará para los requisitos de calidad, medioambientales y de riesgos que afecten a la actividad de la organización. Una vez establecidos los requisitos, se identificarán los distintos procesos.

Despliegue de los requisitos

Una vez se hayan identificado los procesos y requisitos, es necesario asignarlos a un método o procedimiento. De esta manera se dispondrá de información concreta para cada procedimiento. En cada uno de ellos se incluirá: su objetivo, alcance, los documentos de referencia, las generalidades, la realización y los anexos pertinentes.

Integración de los métodos y documentos.

Una vez definidos los procedimientos e instrucciones se integrarán la documentación necesaria. Para una mayor sencillez en este paso, se prepararán los documentos de forma que se eliminen las particularidades de cada sistema siempre que sea posible. Esta estandarización permitirá una integración coherente y lógica.

Para José Fernández (2009) el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad se basa fundamentalmente en los siguientes ocho principios:

Principio 1 – Enfoque al cliente

Es indispensable comprender las necesidades y expectativas de los clientes entendiendo y haciendo un análisis claro de sus requisitos establecidos, para satisfacerlos y exceder las expectativas de los clientes. Este principio conduce a:

- Investigar y comprender las necesidades y las expectativas del cliente.
- Asegurar que los objetivos de la organización están vinculados con las necesidades y expectativas del cliente.
- Comunicar las necesidades y las expectativas del cliente a toda la organización.
- Asegurar un enfoque equilibrado entre satisfacer a los clientes y a otras partes interesadas

Los beneficios son:

- Aumento de los ingresos y de la porción del mercado.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos para aumentar la satisfacción del cliente.

Principio 2 – Liderazgo

Se debe liderar mediante el ejemplo. Debe existir una comunicación constante con toda la organización, sobre las acciones por seguir para el logro de los objetivos; se deben establecer metas donde participe toda la organización, se debe construir confianza mediante el trabajo en equipo y a través de la coordinación de actividades, y dar reconocimiento a las personas por la importancia de su papel en la empresa para el logro de los objetivos, las metas y la visión.

Este principio conduce a:

- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, proveedores, accionistas, comunidades locales y la sociedad en su conjunto.
- Establecer una visión clara del futuro de la organización.
- Establecer metas y objetivos desafiantes.
- Crear y mantener valores compartidos, transparencia y modelos éticos en todos los niveles de la organización.
- Establecer la confianza y eliminar los temores.

- Proporcionar a las personas los recursos necesarios, capacitación y libertad para actuar con responsabilidad.
- Inspirar, alentar y reconocer las contribuciones de las personas.

Los beneficios son:

- Las personas se sentirán motivadas respecto a las metas de la organización. Las actividades son evaluadas, alineadas e implementadas en una manera unificada.

Principio 3 – Participación del Personal

Es necesario potenciar las habilidades del personal para lograr así el compromiso constante; asignar niveles de responsabilidad y autoridad para resolver las tareas del día a día y enfocar a los miembros de la organización hacia la creación de valores respecto a la innovación y creatividad en el desarrollo de los procesos de la empresa.

Este principio conduce a que sus integrantes:

- Comprendan la importancia de su contribución y función en la organización.
- Identifiquen las restricciones en su desempeño.
- Hagan suyos los problemas y se sientan responsables de sus soluciones.
- Evalúen su propio desempeño comparándolos con sus metas y objetivos personales.

- Busquen activamente mejorar su competencia, su conocimiento y su experiencia.
- Compartan libremente su conocimiento y experiencias.
- Discutan abiertamente los problemas y los asuntos de la organización.

Los beneficios son:

- Motivación, compromiso y participación de la gente en la organización.
- Innovación y creatividad en la persecución de los objetivos de la organización.
- Responsabilidad de los individuos respecto a su propio desempeño.
- Disposición de los individuos a participar y contribuir a la mejora continua.

Principio 4 – Enfoque basado en Procesos

Se logra mediante la identificación y caracterización de todos los procesos vinculados a la cadena de valor de la organización, y mediante la identificación de riesgos e impacto de los diferentes procesos.

Este principio conduce a:

- Definir sistemáticamente las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.
- Establecer responsabilidades claras para gestionar las actividades claves.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades claves.

- Identificar las interfaces de las actividades claves dentro y entre las funciones de la organización.
- Identificar los factores, tales como recursos, métodos y materiales, que mejorarán las actividades claves de la organización.
- Evaluar los riesgos, consecuencias y los impactos de las actividades sobre clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Los beneficios son:

- Costos más bajos y periodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, consistentes y predecibles.
- Identificación y priorización de las oportunidades de mejora.

Principio 5 – Enfoque de Sistema para la Gestión

Se alcanza mediante el establecimiento de un sistema interrelacionado de actividades desarrolladas para el logro de los objetivos, que a su vez, permite medirlas y evaluarlas. Consiste en desarrollar un sistema para dirigir la organización y controlar sus resultados para el cumplimiento de las metas.

Este principio conduce a:

- Estructurar un sistema para lograr los objetivos de la organización en la forma más eficaz y eficiente.

- Comprender las interdependencias entre los procesos del sistema.
- Enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos.
- Brindar una mejor comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes y consecuentemente reducir las barreras de funciones cruzadas.
- Comprender las capacidades organizacionales y establecer las restricciones de los recursos previamente a la acción.
- Establecer metas y definir la manera en que determinadas actividades dentro de un sistema deberían operar.
- Mejorar continuamente el sistema mediante la medición y la evaluación.

Los beneficios son:

- Integración y alineación de los procesos que mejor lograrán los resultados deseados.
- Capacidad de centralizar los esfuerzos en los procesos claves.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas respecto a la consistencia, la eficacia y la eficiencia de la organización.

Principio 6 – Mejora Continua

El objetivo de la mejora continua es incrementar la capacidad para cumplir los requisitos de manera recurrente, aumentando la satisfacción del cliente. Este objetivo se puede lograr a través de las mediciones de la matriz de eficacia, en la que se establecen los indicadores que permiten hacer gestión para el mejoramiento.

Este principio conduce a:

- Utilizar un enfoque consistente y amplio de la organización hacia la mejora continua del desempeño de la organización.
- Proporcionar a las personas capacitación en los métodos y las herramientas de la mejora continua.
- Hacer de la mejora continua de los productos, los procesos y los sistemas, el objetivo de cada individuo de la organización.
- Establecer metas, para guiar y medidas, para trazar la mejora continua.
- Reconocer y tomar conocimiento de las mejoras.

Los beneficios son:

- Ventajas en el desempeño mediante capacidades organizacionales mejoradas.
- Alineación de las actividades mejoradas a todos los niveles de acuerdo con un propósito estratégico de la organización.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

Principio 7 – Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Se logra mediante el análisis de los datos resultantes de la gestión desarrollada en cada uno de los procesos, para la toma de decisiones acertadas y consecuentes con las necesidades de la organización, a partir de la comprensión del valor de las técnicas estadísticas

implementadas, en cada proceso para el mejoramiento del mismo; de esta manera, se aumenta la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Este principio conduce a:

- Asegurar que los datos y la información son suficientemente exactos y confiables.
- Hacer que los datos sean accesibles para quienes los necesiten.
- Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.
- Tomar decisiones y acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

Los beneficios son:

- Decisiones informadas.
- Aumento de la capacidad, para demostrar la eficacia de las decisiones anteriores, mediante la referencia a los registros de los hechos.

Principio 8 – Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Este principio conduce a:

- Establecer relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Formación de equipos de expertos y de recursos con los socios.
- Identificación y selección de proveedores.
- Comunicación clara y abierta.
- Información y planes futuros compartidos.
- Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.
- Inspirar, alentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores.

Los beneficios son:

- Aumento de la capacidad para crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y velocidad de las respuestas conjuntas ante cambios del mercado o de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Optimización de los costos y los recursos.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

1.7. Gestión de la Calidad en los Servicios

La Gestión de la Calidad en los servicios es una estructura que integra procedimientos que guían acciones para la prestación satisfactoria del servicio para el cliente. Actividades que prestan soluciones a las necesidades de las personas. Como lo define la Norma ISO 9000

versión 2000 en el Sistema de Gestión de la calidad, “un servicio es también el resultado de un proceso” (Alban, 2003).

Juan C Vergara (2010) expone que la implementación de un sistema de gestión de calidad para el área de servicios trae retos que se necesitan para garantizar la satisfacción del cliente. Con la implementación de un sistema como este se busca eliminar actividades que no sean necesarias.

Uno de los problemas con el área de servicio es que éste es intangible, pero de igual modo se debe buscar la forma de establecer estándares para tener una idea o referencia de la implementación del sistema.

Juan C Vergara (2010) desarrolla un instrumento de evaluación del sistema de gestión de calidad, en la cual se debe medir los puntos que se detallan a continuación de acuerdo con la Norma ISO 9001:2008:

Requisitos generales

La institución debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

- b) Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Documentación

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b) Un manual de la calidad.
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional.
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Manual de calidad

Desarrolla las prácticas y la política de calidad de la organización. Describe el Sistema de Calidad. Es la referencia que sirve para conocer el sistema. Cuando se solicita la certificación es el primer documento que pide el organismo certificador.

Otros documentos que forman parte de la estructura documental de un Sistema de Gestión de Calidad son los siguientes:

- a) Procedimientos. Describen las responsabilidades y autoridades de los distintos departamentos o áreas respecto a la conformidad. Indican quién hace, qué hace, cómo y cuándo.
- b) Instrucciones de trabajo. Explica cómo se deben realizar las distintas actividades.
- c) Registros. Son la evidencia objetiva de que los principios y actividades se han implantado tal y como se han definido en el manual de calidad, procedimientos e instrucciones de trabajo.
- d) Control de registros.

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la

retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Responsabilidad y compromiso de la dirección

Es el compromiso de la dirección, las responsabilidades y su liderazgo. Puede resultar difícil, ya que a veces los directivos se centran en otros temas. Ser líder tampoco es fácil.

Ese compromiso consiste en:

- a) Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Establecer la política de calidad.
- c) Asegurar que se establecen los objetivos de la calidad.
- d) Llevar a cabo las revisiones.
- e) Asegurar la disponibilidad de recursos.

Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente sean determinados y sean cumplidos con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

En relación a la política de calidad debe de ser:

- a) Adecuada al propósito de la organización.

- b) Que incluya un compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c) Que proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- d) Que sea comunicada y entendida dentro de la organización.
- e) Que sea revisada para su continua adecuación.

Gestión de los recursos

La institución debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Los recursos que deben de asignarse son:

- a) Recursos humanos. Deben tener las cualidades, habilidades y experiencias necesarias para desarrollar su actividad. La norma ahora quiere que las empresas tengan identificadas las actividades y necesidades de cada puesto de trabajo.

Provisión de Recursos

Infraestructura: Es el sistema de instalaciones y equipamientos permanentes de una organización. Debe tener capacidad para conseguir la conformidad del producto incluyendo los espacios de trabajo, los servicios de apoyo y los equipos.

Ambiente de trabajo: Tiene que ser adecuado para lograr que el producto sea conforme. El entorno tiene que ser ordenado, con buena iluminación, buena ergonomía prestación del servicio y su planificación.

Control de la producción y de la prestación del servicio: Se deben planificar y llevar a cabo bajo condiciones controladas que incluyan la información pertinente, equipos, seguimiento y medición, entrega.

Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio donde los productos resultantes no se pueden verificar mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Debe demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados. Se deben establecerse criterios de revisión y aprobación de procesos, de equipos, de calificación del personal, el uso de métodos y procedimientos, registros y la revalidación.

Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a lo siguiente:

- a) La información sobre el producto.
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Diseño, desarrollo y sus resultados

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo. La organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo.
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades. Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

Elementos de entrada

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño.
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.
- d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

1.8. Sistema de Gestión de Calidad Mediante Norma ISO 9000

ISO 9000

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. Esta se basa en los 8 principios de gestión:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente (ISO 9000, 2005).

ISO 9001:2008

De acuerdo a la Norma 9000 (2015) se afirma que la ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad, ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

El desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos de esta Norma ISO 9001:2008 es algo que amerita grandes sacrificios como horas de trabajo invertidas, la participación de mucho personal entre otros recursos, sin embargo el beneficio es mucho.

Según Humberto Gutiérrez Pulido y como se muestra en la figura 2, Contenido de la Norma ISO-9001:2008, algunos de estos beneficios son un mayor enfoque hacia el cliente, una identificación de los procesos principales en los que se divide el sistema, una filosofía más de mejora y prevención que de detección, un sistema de acciones preventivas y correctivas para mejorar los resultados, una comunicación consistente dentro del proceso y entre usuarios, proveedores y clientes, un registro completo y un eficiente control de los documentos del sistema de gestión, una mayor facilidad de acceso a mercados y ventajas competitivas respecto a otras organizaciones que no tengan certificado su sistema de calidad (Gutiérrez Pulido, 2010).



Figura 2 Contenido de la Norma ISO-9001:2008

Fuente: Gutiérrez Pulido(2010)

La norma está conformada por ocho secciones, las primeras tres no tienen requisitos para su sistema de gestión de calidad, las otras cinco si lo tienen; en total las secciones son:

Objeto y campo de aplicación.

Aquí se especifican los requisitos que se necesitan para un sistema de gestión de la calidad, esto a través de la demostración de la capacidad de cumplir con los requisitos que exige tanto el cliente como el reglamento y la satisfacción que tenga el cliente mediante una aplicación efectiva.

En cuanto a su aplicación es de forma genérica, ya que puede ser aplicada en cualquier organización.

Normas para consulta.

Son las normas de referencia que nos darán el acceso y consulta de documentos para una aplicación efectiva.

Términos y definiciones.

Se plantean los términos a tratar en la implementación del sistema de gestión y las definiciones concretas que hagan entender el desarrollo y aplicación del mismo. Como son los clientes, partes interesadas, proveedores, ambiente de trabajo, contrato entre otros.

Sistema de Gestión de la calidad.

En esta sección se definen los requisitos generales y requisitos de la documentación.

En los requisitos generales se establece, documenta, implementa y se mantiene un sistema de gestión de la calidad. Para esto desarrollarse se debe identificar los procesos necesarios, su secuencia, criterios y métodos, disposición de los recursos e implantación de las acciones necesarias para la realización de los objetivos que tiene el proceso.

En los requisitos de documentación se debe incluir declaraciones documentadas de la política de calidad, un manual de la calidad, los procedimientos y registros que mantengan evidencia de la conformidad de los requisitos.

Responsabilidad de la dirección

La dirección debe tomar el liderazgo y comportamiento para crear un entorno donde se involucre todo el personal. La dirección se tiene que mantener comprometida con la satisfacción de los requisitos del cliente, proporcionando un marco de referencia, una revisión actualizada de los objetivos de la calidad, los cuales deben ser medibles y coherentes; la verificación de la planificación que vaya conforme con los requisitos generales y asegurarse que las responsabilidades y autoridades están delimitadas y son debidamente comunicadas.

Gestión de los recursos

Para poder implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad se debe determinar y proporcionar recursos que este cualificado, bajo el perfil establecido y asesorado de la importancia de su labor. Para esto se debe evaluar la eficacia de sus acciones, manteniendo registros apropiados de su educación formación, habilidades y experiencias.

Realización del producto

Esta sección tiene como objetivo la planificación y desarrollo de los procesos necesarios para la realización del producto. Esta planificación debe de ser coherente con los requisitos generales. Se deben incluir los objetivos de calidad, los documentos y recursos a utilizar y los registros necesarios que velen por que se cumplan los requisitos.

En cuanto al cliente se debe determinar de forma clara sus especificaciones y requisitos, asegurarse de eso antes de adquirir algún tipo de compromiso.

Por último, se tiene que desarrollar y diseñar cada etapa del proceso y definir las entradas y requisitos ya verificados validando su adecuación. Mantener revisiones periódicas para poder evaluar e identificar cualquier problema y capacidad de los resultados.

Medición, análisis y mejora

Se describen los requisitos relacionados con la detención, el seguimiento y el análisis de las mejoras.

La organización tiene que asegurar la conformidad del producto y del sistema de gestión de la calidad. Para esto se utilizarán métodos aplicables que incluyan técnicas estadísticas, auditorías internas documentación de los resultados, plan de acciones correctivas con producto no conforme entre otros (Yañez, 2008).

En la figura 3 se muestra el Modelo Enfoque a Procesos ISO 9001:2008 tomada de la Norma ISO 9000:2008. Se observan los vínculos entre los procesos de las secciones Sistema de Gestión de la Calidad, Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto y Medición, Análisis y Mejora. Como se puede apreciar, los clientes juegan un papel decisivo ya que sus necesidades definen los requisitos que son la entrada. Se debe de evaluar la información de la percepción del cliente sobre la organización acerca de si ha cumplido los requisitos que ha establecido. El seguimiento de la satisfacción del cliente es otro elemento de carácter muy importante (Irurita Alzueta & Villanueva Roldán, 2012).

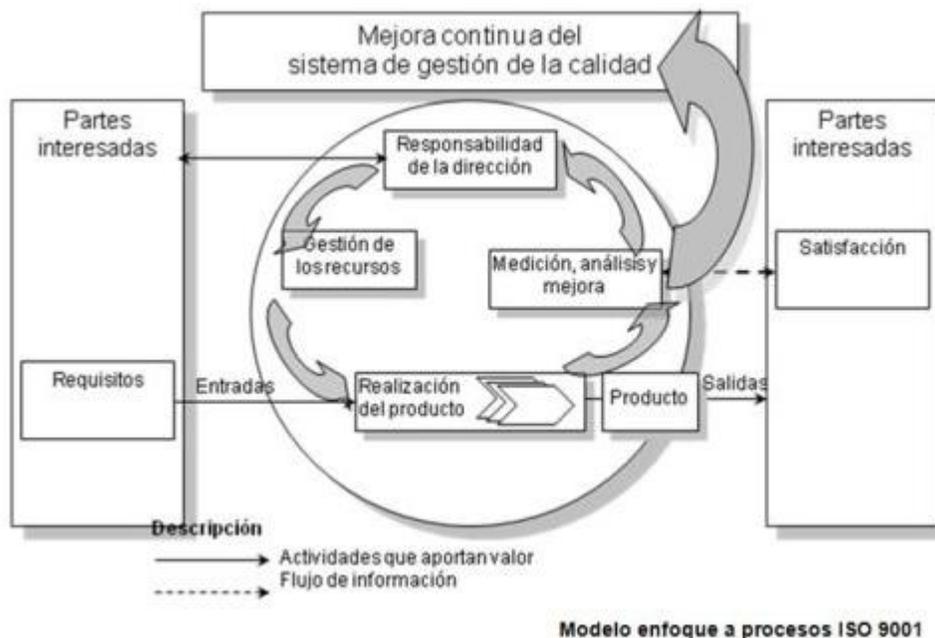


Figura 3 Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad

Fuente: (Irurita Alzueta & Villanueva Roldán, 2012)

- **Partes interesadas:** Tienen un papel muy significativo. Aquí es donde van los clientes.
- **Requisitos:** Cumplir con las expectativas de los clientes.
- **Entradas:** Son los materiales, datos, información, consumos y recursos que intervienen en el proceso.
- **Realización del producto:** Es el conjunto de las partes involucradas, transformando las entradas en el servicio.
- **Producto:** Servicio que se le ofrece al cliente y cumpliendo sus expectativas
- **Medición análisis y mejora:** Son los pasos que se llevan a cabo para cumplir con la realización del servicio.
- **Responsabilidad de la Dirección:** La dirección como parte interesada debe hacerse responsable del manejo del servicio y de las actividades que añadan valor.
- **Satisfacción:** Es cubrir las expectativas y exigencias del cliente, es el nivel de conformidad que este se lleva del servicio dado.

ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001 está viviendo un periodo de cambio para que la nueva versión ISO 9001:2015. El borrador de la norma, el cual presenta una redacción más concisa y clara y tiene como objetivo adaptarse a los nuevos tiempos y a los requisitos demandados en el entorno empresarial AENOR (2015).

El borrador ISO/DIS 9001, cuya revisión se está llevando a cabo a través del Comité ISO TC 176 “Gestión y Aseguramiento de la Calidad”, refuerza su aplicabilidad a todo tipo de

organizaciones y recoge cambios importantes que se pretenden incorporar en la futura ISO 9001:2015.

Se aplican todos los requisitos explícitamente tanto a los productos como a los servicios, adaptando su planteamiento a las particularidades de la prestación del servicio.

Hace hincapié en el enfoque a procesos, puesto que es uno de los pilares de cualquier sistema de gestión de la calidad. Queda claramente descrita la información a determinar para demostrar una correcta gestión de los procesos; incluyendo los riesgos y oportunidades que son necesarios tratar para lograr los resultados previstos.

Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

CAPITULO II

2. Caso de Estudio

BELLBANK es una entidad de intermediación financiera, constituida según las Leyes de la República Dominicana, registrada en la Dirección General de Impuestos Internos con el número de Registro Nacional de Contribuyente o RNC N° 1-0111843-1 y en la Superintendencia de Bancos con el N° 11-061-1-00-010, su transformación en banco múltiple fue en el año 2013.

Visión

Ser reconocidos como un Banco: Ágil, rápido en sus respuestas, comprometido con sus clientes, y con alta eficiencia y efectividad operativas. Exceder las expectativas de nuestros clientes.

Misión

Promover el desarrollo del sector empresarial, dentro de un marco de valores éticos, logrando un crecimiento sostenible y rentable de la Institución en el tiempo. La provisión de servicios únicos y de carácter especializado a nuestros clientes representa la razón de ser de nuestra institución.

Valores

Los valores con los que se identifica BELLBANK son:

- Respeto por la persona y a su individualidad
- Servir a Nuestros Clientes
- Ser Innovadores
- Integridad
- Trabajo en Equipo

2.1. Organigrama de la Empresa. Ver anexo A.

Agencia y Cajas

Para el desarrollo de la investigación se tomará el departamento de Agencia y Cajas, el cual es la carta de presentación del Banco.

A continuación se ofrece una descripción de las funciones generales y específicas que realiza esta área:

Funciones Generales

- a) Administrar los recursos para que las sucursales desarrollen los negocios del Banco en cada sector o zona del mercado que es de influencia o responsabilidad de dichas sucursales y Agencias, en función a los lineamientos trazados por la Alta Gerencia de BELLBANK.

- b) Velar por el fiel cumplimiento de las políticas y normas del Banco en las sucursales e informar a la Vicepresidencia Ejecutiva sobre su desenvolvimiento.
- c) Elaborar, proponer e implementar medidas y estrategias destinadas a la optimización y mejora de las Agencias y Sucursales.

Funciones Específicas

- a) Recibir y brindar información a los clientes sobre los servicios que ofrece la institución.
- b) Aplicar las normas y lineamientos referidos a las operaciones y servicios que brindan las sucursales, así como a la seguridad de los recursos y valores que administran.
- c) Planificar y dar seguimiento a las visitas a clientes existentes y potenciales.
- d) Realizar las gestiones de negocios, para alcanzar las metas asignadas a cada oficina.
- e) Mantener indicadores de gestión de los procesos de las agencias comerciales.
- f) Coordinar con la Gerencia de las Agencias, la preparación de los expedientes de crédito y presentarlos al Departamento de Crédito del Banco para su posterior análisis y resolución.
- g) Participar en las reuniones de cobranzas y asistir a la Oficina de Cobranzas en gestiones de cobros.
- h) Velar por el fiel cumplimiento de los procedimientos, planes de contingencia, de continuidad operativa y de seguimiento de los riesgos operativos de las sucursales.
- i) Coordinar y garantizar el correcto cierre y cuadro diario de cada una de las Agencias, así como monitorear el envío oportuno de los elementos

documentarios de manejo y archivo centralizado a la Oficina de Control Operativo.

2.2. Procedimiento del Departamento de Agencia y Cajas

En el anexo B se muestran los diferentes procedimientos que se realizan en el departamento de Agencia y Cajas detallando cada uno.

2.3. Gestión de Recursos

En el área de Agencia y Cajas se puede apreciar diferentes recursos interactuando para brindar el servicio que el cliente desee.

Recursos Humanos

Cajero

Ejecuta todas las operaciones de cobros de efectivo de la Institución, así como el registro de las operaciones que le sean asignadas por la Gerencia de Operaciones.

Funciones

- a) Custodiar el efectivo bajo su responsabilidad.
- b) Atender a los clientes con alto nivel de calidad.
- c) Proteger su combinación.

- d) Recibir depósitos, Realizar pagos autorizados realizar retiros de cuentas conforme a las políticas y procedimientos establecidos.
- e) Completar formulario IF-01, cuando las transacciones en efectivo sean mayores de U\$10,000.00 o su contravalor en moneda nacional u otra moneda extranjera.
- f) Verificar firmas de titulares de cuentas.
- g) Realizar el control del límite de efectivo que maneja.
- h) Comprobarlas sumas de dinero recibidas de los clientes.
- i) Verificar la autenticidad de los billetes y cheques que recibe.
- j) Informar a la seguridad interna del banco sobre cualquier percepción sospechosa.
- k) Solicitar autorización para las transacciones con cuentas inactivas.
- l) Mantener clasificados los billetes en cajas.
- m) Cumplir con las normas establecidas.

Oficial de Plataformas

Ofrecer a los clientes una atención eficiente, respondiendo oportunamente a sus necesidades y manteniendo los estándares del servicio.

Funciones

- a) Apertura de productos del Banco a clientes
- b) Apertura y cancelación de cuentas de ahorro.
- c) Sustituir la libreta de ahorro.
- d) Realizar el retiro de efectivo de cuentas de terceros.
- e) Emitir y cancelar certificados de depósitos.

- f) Tramitar reclamaciones.
- g) Atender a la solicitud de servicios de los clientes.

Sub Gerente de Agencia

Dirige y coordina las actividades administrativas y operativas que se realizan en la Oficina bajo su cargo, con el fin de cumplir con las metas asignadas.

Funciones

- a) Apertura y Cierre de las Oficinas, así como activar la alarma en el momento de cierre.
- b) Abrir y cerrar las operaciones de cajas, cuidando que el cuadro de cajas se haga de manera eficiente.
- c) Coordinar las operaciones de cajas.
- d) Coordinar el cuadro y cierre diario de cajas.
- e) Aprobar en el sistema las solicitudes de cajas de RD\$ 100,000 pesos en adelante.
- f) Asegurar, dar las pautas y verificar que los procesos en la oficina que se ejecuten según lo establecido.
- g) Resguardar la llave de acceso a la bóveda.
- h) Abrir y Cerrar bóveda en los momentos en que sea requerido, en presencia del cajero o un empleado del área de operaciones.
- i) Administrar la caja chica de la oficina.
- j) Analizar las solicitudes de crédito.
- k) Cumplir con las demás funciones que le asignen, dentro del ámbito de su competencia.

Gerente de Agencia

Dirige y coordina las actividades administrativas, operativas y de negocios que se realizan en la Oficina bajo su cargo, con el fin de cumplir con las metas asignadas.

Funciones

- a) Apertura y Cierre de las Oficinas, así como activar la alarma en el momento de cierre.
- b) Abrir y cerrar las operaciones de cajas, cuidando que el cuadro de cajas se haga de manera eficiente.
- c) Recibir y brindar información a los clientes sobre los servicios que ofrece la institución.
- d) Planificar y dar seguimiento a las visitas a clientes existentes y potenciales.
- e) Realizar las gestiones de negocios, para alcanzar las metas asignadas a la oficina.
- f) Gestionar la preparación de los expedientes de crédito y presentarlos para su posterior análisis y aprobación.
- g) Procurar la eficiencia de los cajeros evitando demoras innecesarias en ventanilla
- h) Dar seguimiento a los cobros que se le asignen en las reuniones de cobro.
- i) Supervisar, controlar y evaluar al personal asignado, respecto a la asistencia, puntualidad, colaboración, presentación y trato al público
- j) Supervisar el correcto manejo de efectivo.
- k) Informar oportunamente sobre los cambios en las políticas de la institución.
- l) Cumplir con las demás funciones que le asignen, dentro del ámbito de su competencia.

2.4. Material Gastable

Para llevar a cabo el servicio los recursos humanos utilizan diferentes materiales gastables

como son:

Materiales Gastables
Lapiceros
Resma de papel
Folder
Grapas
Clips
Post it
Marcadores
Lápices
Tinta para sellos
Tóner
Sobres
Saca punta eléctrico

Tabla 1 Lista de Material Gastable

Fuente: Elaboración Propia

2.5. Equipos

En el área de Agencia y Cajas el personal utiliza los siguientes equipos en el desempeño de

sus funciones:

Equipos
Computadoras
Impresoras
Cajas
Verificador de billetes falso
Maquinas contadoras de monedas
Maquina contadora de billetes
Sumadoras

Tabla 2 Lista de Equipos

Fuente: Elaboración Propia

2.6. Infraestructura

Para el funcionamiento de las Agencias y Cajas, la entidad cuenta con dos sucursales una que se encuentra en la 27 de febrero y otra en la plaza comercial Megacentro, ambas cuentan con la siguiente distribución física:

Área de espera: se encuentra entre las cajas y el Servicio al Cliente, con un sofá para dos personas.

Área de Servicio al Cliente: esta frente a la entrada de la Agencia con tres oficiales de plataformas.

Oficina del sub Gerente: es una subdivisión a continuación del área de servicio donde se encuentra el subgerente.

Área de cajas: es un espacio cerrado donde se encuentra espacio para dos ventanillas de cajas, solo personal autorizado tienen acceso a esta área.

Oficina del Gerente: es una oficina cerrada después de la del subgerente y se debe atravesar una puerta de seguridad.

Bóveda: se encuentra a continuación de las cajas y se debe atravesar una puerta de seguridad, solo personal autorizado tienen acceso a esta área.

2.7. Documentación

El departamento de Agencia y Cajas tiene diferentes formularios, sin embargo, los mismos no son completados o utilizados correctamente por los usuarios. Ver anexo C

2.8. Política de Calidad

El área de Agencia y Cajas no dispone de políticas de calidad establecidas.

Deficiencia de la Gestión en Agencia y Cajas

BELLBANK en el área de Agencia y Cajas presenta debilidades en la gestión del sistema actual de servicios. A continuación se expone algunas de las incidencias y deficiencias que se han presentado englobándolas por tipo, como son:

Documentación:

- Los procedimientos no son de fácil acceso.
- Negación de creación de certificados a clientes con cuentas de ahorros viejas.
- No existe manual de calidad.
- No hay control de registros.
- Falta de registro de transacciones en cuentas de clientes. Al cajero no registrar las operaciones, el cliente no puede ver las transacciones que realizó, además si existe un reclamo no hay forma de justificar no existen evidencias.
- Inconsistencia en el status de entrega de asignación de chequera a clientes.
- Diferencias entre la entrega en físico versus lo que sostiene el sistema.

- Desigualdad entre el monto de apertura de certificado y monto recibido. Pérdida para la institución ya que el cliente depositó un monto menor al que se colocó en el certificado.
- Inconveniente en el cierre diario debido a duplicidad en las transacciones, esta falla del sistema puede traer equivocaciones e inconveniente con los clientes.
- No existe control de cambios para los documentos.

Recursos:

- El personal no está comprometido con la empresa.
- No se capacita adecuadamente al personal.
- Cheque Certificado, montos letra y número no coinciden, por lo que, evidencia la falta de revisión del cajero causando la desconfianza del cliente.
- No siguen los lineamientos descritos en los procedimientos.
- Manejo de cheques de terceros sin estar debidamente endosados, falla en los procedimientos, podría generar pérdidas económicas en la institución.
- Registro en Core Bancario en la opción depósitos con cheques sin cumplir con el procedimiento de asignación de los días de tránsitos. Pérdida económica para el banco, los cheque deben agotar el tiempo en tránsito, si el cheque no tiene fondos puede generar además el descontento del cliente.

Política y objetivos de calidad:

- No posee una política ni objetivos de calidad. Esto hace que los empleados de BELLBANK no lleven a cabo su trabajo de la forma adecuada, ya que no existen directrices claras y específicas en lo que deben hacer.

- Inconvenientes en visualización de cheques escaneados, causa errores en la cámara de compensación.
- Los diferentes errores cometidos por el cajero al seleccionar parámetros equivocados al momento de realizar la transacción de retiro en las cuentas de ahorros. En las cuentas de los clientes se visualiza como si el cliente realizara dos operaciones.

Auditoría Interna Análisis y mejora:

- No existen procedimientos para medir, causa principal de las anomalías, por lo que se cometen tantos errores e incidencias en el banco y los mismos no son corregidos. Además de que no cuenta con un departamento que vigile por el cumplimiento de la calidad.
- Cuentas de Ahorro y Corriente sin Firmas escaneadas: Actualmente las cuentas corrientes y de ahorro no tienen las tarjetas con las firmas escaneadas, trayendo esto como consecuencia la no verificación de las respectivas firmas de los productos de nuestros clientes al momento de utilizarlos, dígase retiro por ventanilla y/o pago de cheque, tanto en nuestras agencias como a través de la Cámara de Compensación.
- Expedientes de Préstamos Incompletos: Los expedientes de préstamos de varios clientes aparecen incompletos al momento de llegar a manos del Dpto. Operaciones, presentando los siguientes inconvenientes:
 - Clientes no estaban creados en el sistema Core Bancario
 - Los formularios incompletos.
- Creación de usuario con error en el ID, no siendo detectado por el usuario de aprobación del mismo. Esta equivocación podría causar una confusión entre dos clientes.

CAPITULO III

3. Propuesta de Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en BELLBANK, Sto. Dgo, año 2015.

A través del trabajo de investigación realizado en el Banco Múltiple BELLBANK se propone la implementación de un Diseño de Sistema de Gestión de Calidad, basado en la Norma ISO 9001:2008, presente en el Anexo D, que estará conformada por las partes:

- *Sistema de Gestión de Calidad.* La elaboración de un diseño de Sistema de Gestión es necesario para documentar y estructurar el conjunto de procesos que se interrelacionan en el Servicio al Cliente. Para lograrlo se debe poseer un manual donde se presenten los procedimientos realizados para cumplir con la satisfacción del cliente. Por lo que, se demanda un control de los documentos y los registros pertinentes.
- *Responsabilidad por la dirección.* El compromiso que asume la dirección es el principal ingrediente para que el sistema de gestión tenga los objetivos deseados, los directivos deben asegurarse de que todos los integrantes de la organización estén conscientes de la importancia de satisfacer los clientes y la calidad en el servicio.
- *Gestión de los recursos.* Para un sistema de gestión de calidad la institución debe contar los recursos humanos capacitados adecuadamente, infraestructuras de acorde con el servicio a prestar y los equipos y tecnología adecuada, para así satisfacer las necesidades de los clientes.

- *Realización del producto.* Para la implementación de un sistema de gestión de calidad las empresas deben determinar los requisitos del producto, planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto cumpliendo con los requisitos, la política de calidad y los objetivos de calidad.
- *Medición, análisis y mejora.* Para comprobar la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad las empresas deben poseer indicadores para medir la satisfacción del cliente, auditorías internas, seguimiento y medición de los procesos y el seguimiento y medición del producto final.

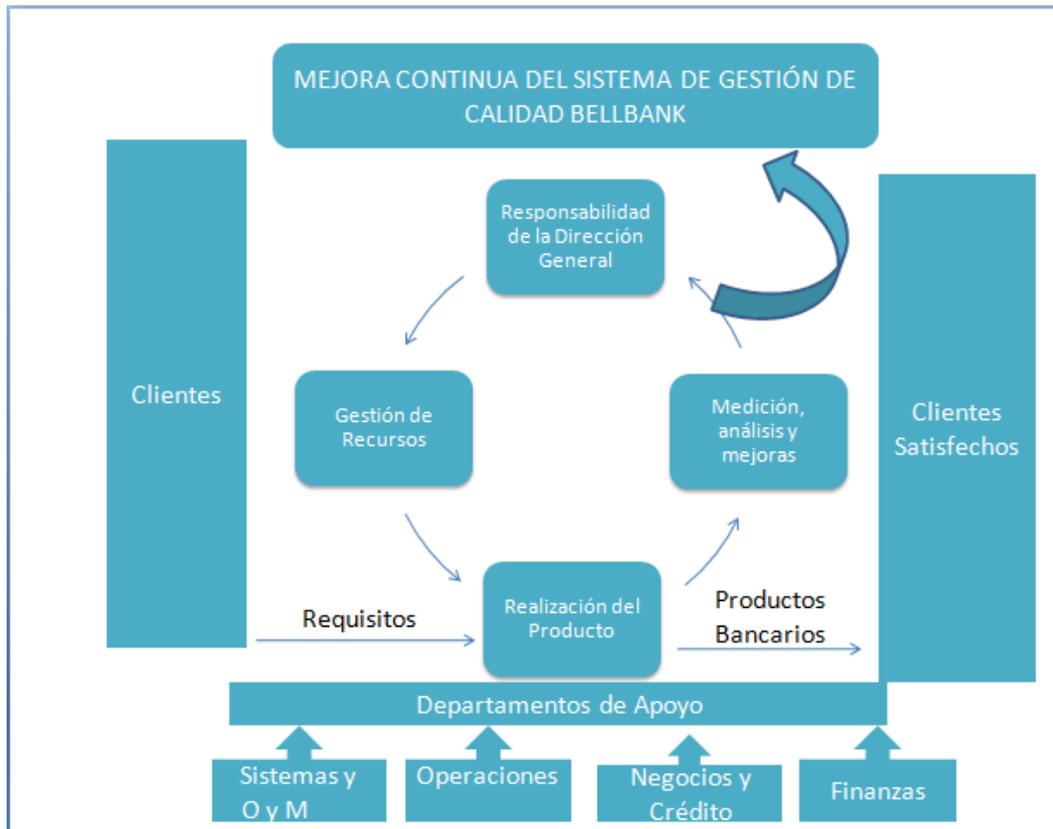


Figura 4 Sistema de Gestión Propuesto para BELLBANK

Fuente: Elaboración Propia

Para el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, es necesario desarrollar unos puntos claves de la Norma de Gestión de Calidad expuestos a continuación.

3.1. Sistema de Gestión de la Calidad

3.1.1. Requisitos Generales

Con respecto al diseño de un sistema de Gestión de Calidad la Norma ISO 9001:2008 en el punto 4.1 expone que la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

- g) La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Para desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad en el departamento de Agencia y Cajas es necesario determinar ciertos puntos que son importantes para lograr el objetivo de la operación.

- Recepción del cliente
- Información de los servicios
- Orientación de acuerdo a sus necesidades
- Área de espera

3.1.2. Requisitos de la Documentación

3.1.2.1. Generalidades

En el punto 4.2.1 la Norma ISO 9001:2008 trata que la documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b) Un manual de la calidad. Ver anexo E
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

El desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad necesita la documentación de cada proceso que se desarrolle en el departamento de Agencia y Cajas, esta documentación debe contar con ciertos criterios que se sugieren sean los siguientes:

- Identificación de los procesos
- Descripción de los procesos, definiendo las actividades que engloba
- Objetivos de calidad
- Identificación de los recursos necesarios para cada actividad
- Definir indicadores para evaluar su desempeño
- Asignar frecuencia de evaluación

3.1.2.2. Manual de la Calidad

La Norma ISO 9001-2008 en el punto 4.2.2 estipula que la organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El departamento de Agencia y Cajas de BELLBANK no cuenta con un Manual de Calidad donde se describan los procesos que se efectúan, por lo que, la propuesta incluye que se

elabore un manual de calidad de acuerdo al formato del anexo E, basado a la Norma ISO 9001-2008.

3.1.2.3. Control de los documentos

Referente al Control de los documentos la Norma ISO 9001-2008 menciona en el punto 4.2.3 que los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad deben controlarse.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documento.
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- f) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Para mitigar los errores que se crean con respecto al control de los documentos, se propone mantener una armonía en los mismos.

- Cada documento lleva: Nombre de la actividad, fecha de emisión, número único consecutivo, firma de quien lo está desarrollando y número de páginas.
- Llevar un registro de actualización y cambios de los documentos. Ver plantilla propuesta en el anexo F.
- Desechar los documentos no vigentes
- Designar un responsable de velar por la disponibilidad de los documentos necesarios.

3.1.2.4. Control de los registros

Según la Norma ISO 9001-2008 para los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Para un buen desarrollo de este punto, para el departamento de Agencia y Caja se propone:

- Designar un área específica para registro.
- Definir el tiempo de retención de cada registro.
- Eliminar registros no vigentes.
- Especificar el usuario que llena cada registro.

3.2. Responsabilidad de la Dirección

3.2.1. Compromiso de la Dirección

El punto 5.1 de la Norma ISO 9001-2008 trata que la alta dirección deba proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de la calidad.
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

El Gerente de Agencia y Cajas es quien debe velar con el aseguramiento de la calidad en el departamento. Este a su vez designa un responsable para las diferentes operaciones, estos deben de manejar:

- La política de calidad y sus objetivos, la cual se recomienda sea postzada en los murales y colocada en los carnets de los empleados.

- El cumplimiento de la política de calidad entre los demás miembros del equipo.
- Los indicadores de desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, expuestos más adelante, en el punto 5.1 de Medición, análisis y mejoras,
- Las acciones preventivas y correctivas y los responsables en su cumplimiento. Ver anexo G.

3.2.2. Enfoque al cliente

La Norma ISO 9001-2008 menciona sobre el enfoque al cliente que la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

La Gerencia del departamento debe asegurarse de los requisitos expuestos por el cliente se cumplan, con el propósito de mantener la satisfacción del cliente. Se debe medir constantemente la satisfacción del cliente.

3.2.3. Política de la calidad

Según la Norma ISO 9001-2008, la alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

Es adecuada al propósito de la organización,

- Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- Es revisada para su continua adecuación.

BELLBANK no posee una política de calidad definida; por lo que se sugiera la implementación de esta:

Nuestro compromiso es ofrecerle soluciones bancarias a nuestros clientes de forma eficiente proyectándonos como su primera elección, satisfaciendo sus necesidades, a través de un buen Servicio al Cliente, la mejora continua de los procesos y un personal adecuado. Basados en los requerimientos de la Norma ISO 9001-2008 y la Ley Monetaria Financiera 183-02, así como otros organismos reguladores”

Esta política debe ser revisada y aprobada por la dirección y evaluada cada dos años para una adecuación a la institución.

3.2.4. Planificación

3.2.4.1. Objetivos de la calidad

En el punto 5.4.1 la Norma ISO 9001-2008 establece que la alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los

requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

Los objetivos que se proponen a implementar en el departamento de Agencia y Cajas son los siguientes:

- Asegurar la satisfacción del cliente.
- Mantener el desarrollo de las competencias del personal.
- Mejorar la eficiencia de los servicios.
- Implementar la mejora continua en los procesos.

3.2.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad

En esta sección 5.4.2, la Norma ISO 9001-2008 menciona que la alta dirección debe asegurarse de que:

1. La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
2. Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

Con del desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad la Gerencia del departamento debe comprometerse por completo en mantener el desarrollo y la integración del mismo.

3.2.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación

3.2.5.1. Responsabilidad y autoridad

El objetivo que trata la Norma ISO 9001-2008 en el punto 5.5.1 es que la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

3.2.5.2. Representante de la dirección

En el 5.5.2 la Norma ISO 9001-2008 menciona que la alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

1. Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
2. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
3. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

3.2.5.3. Comunicación interna

Los requisitos que la Norma ISO 9001-2008 que menciona en el punto 5.5.3 es sobre que la alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Para estos tres puntos de la Norma se propone una publicación y documentación visual del organigrama del departamento, de forma que quede clara y puntual el responsable y las autoridades del departamento.

En cuanto a la comunicación, la Gerencia debe establecer cuáles son los canales de comunicación en el departamento, algunos propuestos pueden ser:

- Correos electrónicos
- Reuniones de seguimiento mensual
- Memorándums
- Comunicación interna
- Intranet

3.2.6. Revisión por la dirección

3.2.6.1. Generalidades

De acuerdo a los requisitos la Norma ISO 9001-2008 dice que la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

3.2.6.2. Información de entrada para la revisión

Estableciendo lo que la Norma ISO 9001-2008 menciona en el punto 5.6.2, la información de entrada para la revisión por la dirección, debe incluir:

- a) Los resultados de auditorías.
- b) La retroalimentación del cliente.
- c) El desempeño de los procesos y la conformidad del producto.
- d) El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- e) Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- f) Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- g) Las recomendaciones para la mejora.

3.2.6.3. Resultados de la revisión

Según la Norma ISO 9001-2008 para este tratado dice que los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- c) Las necesidades de recursos.

Para estos puntos, la Gerencia debe encargarse de evaluar cuál es el desempeño que lleva el sistema de Gestión de Calidad, las nuevas necesidades que puedan surgir y las mejoras para el sistema. Para lograr esto se debe:

- Hacer responsable un recurso humano que se encargue de revisar continuamente los indicadores propuestos y el correcto llenado de los formularios velando que se estén cumpliendo con los parámetros establecidos.
- Redactar un informe con los resultados de los indicadores.
- Revisar el estado de las acciones pendientes.

3.3 Gestión de los recursos

3.3.1. Provisión de Recursos

En el punto 6.1, la Norma ISO 9001-2008 requiere que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

3.3.2. Recursos Humanos

3.3.2.1. Generalidades

Como los recursos humanos es un punto de gran importancia, la Norma ISO 9001-2008 menciona que el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

3.3.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia

Dentro de lo que debe tener una institución, la Norma ISO 9001-2008 menciona en el punto 6.2.2 que la organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Referente a los Recursos Humanos, BELLBANK debe reclutar recursos capaces que cumplan con las aptitudes necesarias para realizar las actividades establecidas en el departamento de Agencia y Caja y desarrollar los recursos ya existentes. Para esto se propone:

- Aplicar pruebas en las entrevistas de empleo asociadas a Servicio al Cliente.
- Suministrar la información necesaria para cumplir con los objetivos.
- Proporcionar cursos de formación a los empleados, registrando cada uno de estos eventos.
- Medir las capacidades de cada uno de los empleados del departamento a través de evaluaciones periódicas. Proponemos un formulario de evaluación de desempeño. Ver anexo H.

- Llevar un registro de los conocimientos de los empleados antes y durante su labor en la institución.

3.3.3. Infraestructura

La Norma ISO 9001-2008 expone que la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- b) Equipo para los procesos (tanto hardware como software).
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

El departamento de Agencia y Caja se encuentra en dos de las tres sucursales de BELLBANK. Se debe medir la satisfacción de los empleados en cuanto a su espacio de trabajo y de ser negativa tomar acciones correctivas al respecto.

3.3.4. Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo es unos aspectos muy significativo a tomar en cuenta para la elaboración de un Sistema de Gestión por las condiciones dentro del ambiente laboral. La Norma ISO 9001-2008 en su punto 6.4 muestra que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

El departamento de Agencia y Caja cuenta con cubículos con sistemas de aire acondicionado para proveer comodidad, señalización de los representantes de cada actividad, buena iluminación, higiene y organización en el área.

3.4 Realización del producto

3.4.1. Planificación de la realización del producto

Los requerimientos de la Norma ISO 9001-2008 en la Planificación de la realización del producto, estipula que la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

En el departamento de Agencia y Caja se deben de dirigir los requerimientos del cliente buscando y excediendo su satisfacción. Para esto se deben conocer sus requisitos y tenerlos de forma documentada para poder proporcionar los recursos necesarios.

3.4.2. Procesos relacionados con el cliente

3.4.2.1. Determinación de los requisitos con el producto

La Norma ISO 9001-2008 establece que la organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.
- c) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto.
- d) Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

3.4.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

En cuanto a la revisión de los requisitos del producto, la Norma ISO 9001-2008 plantea que la organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) Están definidos los requisitos del producto.
- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

- c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
- d) Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.

3.4.2.3. Comunicación con el cliente

Para la buena comunicación con el cliente, la Norma ISO 9001-2008 dice que la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) La información sobre el producto.
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

En cuanto a los procesos relacionados con el cliente se debe:

- Desarrollar un registro en donde se documenten los requisitos del cliente.
- Tener de forma clara cuales requisitos legales debe llevar el departamento.
- Una guía donde se exponga toda la información necesaria sobre los servicios que se ofrecen.
- Desarrollar un formulario en donde se pueda presenciar las quejas que presente el cliente.

3.4.3. Diseño y desarrollo

3.4.3.1. Planificación del diseño y desarrollo

Para lograr un acabado correcto se debe diseñar y planificar lo que se va hacer, la Norma ISO 9001-2008 menciona en este aspecto que la organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo, la organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo.
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

3.4.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Según la Norma ISO 9001-2008 establece que se deben determinar los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño.
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.
- d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

3.4.3.3. Resultados del diseño y desarrollo

En cuanto a los resultados del diseño y desarrollo, la Norma ISO 9001-2008 menciona que deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- b) Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.
- c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.
- d) Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

3.4.3.4. Revisión del diseño y desarrollo

Según el punto 7.3.4, la Norma ISO 9001-2008 estipula que en las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para:

- a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- b) Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

3.4.3.5. Verificación del diseño y desarrollo

La Norma ISO 9001-2008 menciona que se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

3.4.3.6. Validación del diseño y desarrollo

Para el punto 7.3.6, la Norma ISO 9001-2008 tiene establecido que se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o

uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

3.4.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo

En el punto 7.3.7, la Norma ISO 9001-2008 establece que los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

Para todo esto se propone:

- Que este requisito se encuentre entre las exclusiones del Sistema de Gestión de Calidad, ya que, el Banco no diseña productos si no que se acoge a la Superintendencia de Bancos es quien regula conforme a la ley Monetaria y Financiera 183-02 los productos a ofrecer por la banca múltiple.

3.4.4. Compras

3.4.4.1. Proceso de compras

El proceso de compras es un punto que influye en la finalidad del producto, la Norma ISO 9001-2008 menciona que la organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y grado del control aplicado al proveedor y producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

3.4.4.2. Información de las compras

Según la Norma ISO 9001-2008 en el punto 7.4.2 que la información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- b) Los requisitos para la calificación del personal.
- c) Los requisitos del sistema de gestión de la calidad. La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

3.4.4.3. Verificación de los productos comprados

Para el punto 7.4.3, la Norma ISO 9001-2008 establece que la organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

Para la sección de Compras, BELLBANK debe asegurarse que los materiales comprados estén dentro de los estándares a definir, ya que esto puede afectar el servicio ofrecido. Se propone que:

- Una selección de los proveedores en su capacidad para hacer los suministros.
- Evaluarlos a través de indicadores definidos.
- Investigar toda la información pertinente sobre el proveedor.
- Llevar un registro de cada suplidor donde se presente el nombre, teléfono, dirección, tipo de servicio o producto y nivel de confianza.
- Preparar un formulario para pedidos de materiales.

3.4.5. Producción y prestación del servicio

3.4.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio

En cuanto a la producción del servicio la Norma 9001-2008 expone que la organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- c) El uso del equipo apropiado.
- d) La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición.
- e) La implementación del seguimiento y de la medición.
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

3.4.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

Para esta parte, la Norma ISO 9001-2008 establece que la organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- b) La aprobación de los equipos y la calificación del personal.
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos.
- d) Los requisitos de los registros.
- e) La revalidación.

3.4.5.3. Identificación y trazabilidad

Según lo establecido por la Norma 9001-2008 cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros.

3.4.5.4. Propiedad del cliente

De acuerdo a la Norma ISO 9001-2008, la organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros.

3.4.5.5. Preservación del producto

Para este punto, la Norma ISO 9001-2008 indica que la organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

En cuanto a la producción y prestación del servicio, cada servicio que brinde el departamento de Agencia y Cajas debe ser controlado por la institución. Por lo que se propone que haya:

- Disponibilidad de toda información que describa la realización del servicio
- Equipos adecuados para el desarrollo de las actividades.

- Identificación del estado de los servicios en cuanto a los requisitos establecidos.
- Cuidado de los recursos del cliente cuando estén bajo el control de la institución.

3.4.5.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición

Continuando con lo mencionado por la Norma ISO 9001-2008, la organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de mediciones internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) Ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) Estar identificado para poder determinar su estado de calibración;

- d) Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.

La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y cualquier producto afectado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario. Proponemos que:

- Cada máquina o aparato utilizados por los recursos de la institución debe de dársele un debido mantenimiento de ajuste para su correcto funcionamiento. Esto va a realizarse cada 6 meses o anual dependiendo del uso frecuente que tenga el mismo.
- También se le debe capacitar al personal antes de utilizar máquina o aparato para que no se averíe por falta de entrenamiento.

3.5 Medición, análisis y mejora

3.5.1. Generalidades

La Norma ISO 9001-2008 menciona que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

Para demostrar la conformidad del cliente en cuanto al servicio ofrecido se deben desarrollar encuestas que midan su satisfacción.

Se propone que la empresa asigne al departamento de Control Interno, la realización de encuestas telefónicas al cliente, tomando una muestra representativa de la cantidad de servicios prestados por el departamento de Agencia y Caja durante el mes, y de acuerdo a las respuestas de los clientes se pueda medir el nivel de satisfacción.

Comentarios del cliente acerca del servicio	%
Excelente	100
Muy bueno	80
Bueno	60
Aceptable	40
Malo	20

Tabla 3 Ponderación de Satisfacción

Fuente: Elaboración Propia

Se propone llevar un registro mensual de todos los servicios que el área de Agencia y Caja realice durante el mes al igual que un registro de los reclamos y quejas que se reciben al mes.

Luego con esos datos del registro calcular el nivel de cumplimiento del sistema de gestión utilizando la siguiente formula:

$$\text{Tasa de cumplimiento del Departamento} = \frac{\text{No.de servicios prestados buenos}}{\text{No.de quejas recibidos}} \times 100$$

3.5.2. Seguimiento y medición

3.5.2.1. Satisfacción del cliente

Según la Norma ISO 9001-2008 menciona que como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus

requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Una forma de evaluar el nivel de satisfacción del cliente es realizando cálculos de forma semestral donde se refleje:

- La cantidad de clientes atendidos en un periodo de tiempo definido.
- Tipos de casos tratados en un periodo de tiempo y frecuencia del mismo.
- Encuestas de satisfacción al cliente.

3.5.2.2. Auditoría interna

Para el punto de las auditorías, la Norma ISO 9001-2008 establece que la organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización.
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se necesita planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben

asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Estableciendo procedimientos documentados para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

El departamento de Agencia y Caja no cuenta con programa de auditorías internas, por lo que se propone:

- Realizar un programa de auditorías interna, a llevarse a cabo cada 6 meses.
- Crear un departamento de Control Interno que se encargue de la realización de las auditorías y el seguimiento a los resultados.
- Crear un registro en donde se documente los hallazgos encontrados en cada auditoría. Ver anexo G, un modelo de plantilla para documentar las no conformidades y las acciones a realizar.
- Asignar un responsable que se encargue de cerrar las acciones encontradas.

3.5.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

Para el punto 8.2.3 de la Norma ISO 9001-2008 se establece que la organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

Para que las acciones se cumplan, la Gerencia debe de disponer de un recurso humano cuyo trabajo sea hacer responsable otros miembros del equipo, que se encarguen de cerrar las acciones encontradas en las auditorias.

3.5.2.4. Seguimiento y medición del producto

Según la Norma ISO 9001-2008, la organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente.

La liberación del producto y la prestación del Servicio al Cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

Para prestar un servicio se debe verificar por el prestador del servicio que todos los procedimientos previos se hayan completados y este todo resuelto y autorizado para continuar.

3.5.2.5. Control del producto no conforme

Un sistema de gestión debe controlar y ofrecer seguimiento a los productos o servicios no conformes. La Norma ISO 9001-2008 describe que organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;

- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- d) Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Basado en los indicadores expuestos en el punto 5.1 de Medición, análisis y mejora se podrá saber cuál es el porcentaje de clientes insatisfechos. Con este número se puede segregar el tipo de no conformidades.

Con cada tipo de no conformidades se deben preparar acciones para eliminarlas, dando seguimiento a cada caso. Se llenará un formulario donde quede registrada la no conformidad.

3.5.2.6. Análisis de datos

De acuerdo a la Norma ISO 9001-2008, la organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia

del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente,
- b) La conformidad con los requisitos del producto,
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- d) Los proveedores.

Con los datos arrojados en la Satisfacción del Cliente en el punto 5.2.1 deben analizarse los resultados, con el fin de revisar que se encuentren de los parámetros y de no ser así tomar medidas de control.

Realizar acciones preventivas y correctivas con el fin de mitigar las no conformidades. Se plasmarán en registros e informes mensuales donde se le asignaran un responsable y una fecha de promesa para su solución.

3.5.3. Mejora

3.5.3.1. Mejora continua

Según establece la Norma ISO 9001-2008 menciona que la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

3.5.3.2. Acción correctiva

Para el punto 8.5.2 la Norma ISO 9001-2008 establece que la organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

3.5.3.3. Acción preventiva

Para este punto, la Norma ISO 9001-2008 expone que la organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e) Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

Para este punto, las acciones propuestas deben cumplirse y velar porque no vuelvan a ocurrir estos errores. BELLBANK debe desarrollar acciones tales como:

- Implementación de métodos correctivos para mitigar las no conformidades.
- Evaluar anualmente cada procedimiento.
- Revisar la lista de proveedores.
- Evaluar los recursos humanos.
- Capacitar los recursos humanos para su continuo desarrollo.

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo de grado se tomó como caso de estudio el área de Agencia y Caja del Banco BELLBANK, Para esto se identificó y se analizó el funcionamiento actual del departamento en la entidad bancaria, se evidenció la inexistencia de un sistema de gestión. Por lo que se tomó como referencia la Norma ISO 9001:2008, como guía para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad. A continuación se observan algunas conclusiones sobre la investigación realizada:

- La aplicación de las Normas de Calidad ISO 2001:2008 constituye para el sistema bancario, una vía para mejorar sus procesos tomando en cuenta que la calidad es un factor clave en el mercado.
- La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad mejorará el servicio de la empresa y fortalecerá los vínculos de confianza y fidelidad de los clientes con la organización.
- El diseño de un sistema de gestión de la calidad a la medida de las necesidades de una empresa representa un área de oportunidad para el establecimiento de estrategias y lineamientos que le permitirán enfrentar de manera efectiva los cambios de su entorno y al mismo tiempo contribuirá a la consolidación de una empresa cada vez más competitiva.
- Se establecieron herramientas e indicadores de mejora en la documentación de los procedimientos del departamento de Agencia y Cajas para lograr mejor desempeño y eliminar las deficiencias que posee el servicio.
- Se determinaron herramientas adecuadas para la evaluación del personal y el nivel de satisfacción del cliente.

- Se propone una política de calidad que ofrezca soluciones bancarias a sus clientes la cual debe ser revisada y aprobada por la dirección y evaluada cada dos años para una adecuación a la institución.

RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones que se pueden apreciar para brindar un mejor servicio basado en la implementación del sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 para BELLBANK se encuentran:

- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en los demás departamentos de la institución.
- Documentar, definir y postear los objetivos de calidad
- Realizar búsqueda de mejoras en los procedimientos cada semestre.
- Dar seguimiento a las acciones correctivas y realizar acciones preventivas para la mejora del proceso.
- Documentar cada hallazgo que sirva para el correcto funcionamiento del diseño de Gestión de Calidad.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal para velar por el correcto desarrollo de sus funciones.
- Mantener la búsqueda continua de indicadores que revelen el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad para poder realizar acciones preventivas y correctivas en los diferentes procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (2005). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. (ISO 9000:2005).
- Benloch, L. F. (2014). *Diseño de un Sistema Integral de Gestión de Calidad*.
- Cambior, L. B. (2014). Una mirada colectiva a los Sistemas Integrados de Gestión.
- Cruz Ramírez, J. (2000). *Historia de la Calidad*.
- Duque, C. (2015). Pasos para implementar un Sistema de Gestión de Calidad.
- Fabio, A. H. (2003). Gestión de Calidad en los Servicios.
- Fernández V., J. A. (2009). *Gestión por Procesos*.
- García, J. E. (2010). Gestión de la Calidad en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje.
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Irurita Alzueta, J. V. (2012). *Sistema de Gestión de Calidad*. Pamplona.
- ISO Norma. (2005). ISO 9000.
- J., M. R. (2012). *Definiendo los objetivos de la calidad*.
- Jaime Beltrán Sanz, M. A. (2009). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*.
- Mateo C., R. J. (2014). Sistema de Gestión de la Calidad - Un camino hacia la satisfacción del cliente - parte I.
- Moreno Luzon, M. D. (2001). Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones y Estudios de Caso.
- Nebrera Herrera, J. (2010). Introducción a la Calidad.
- Ogalla Segura, F. (2005). *Sistema de Gestión, Una guía practica. Como pasar de la Certificación de Calidad a un Enfoque Integral de Gestión*.
- Pulido, H. G. (2010). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. México: Mc Graw Hill.
- Romero, A. L. (2007). Evolución de la calidad, ISO 9000 y otros conceptos de calidad.

Sánchez Velasco, J. (2008). Gestión de la Calidad, Mejora continua y Gestión de la Calidad, Teoría y Práctica.

Turnero, J. (2014). Sistema de Gestión de la Calidad.

Vergara, J. C. (2010). La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001-2008.

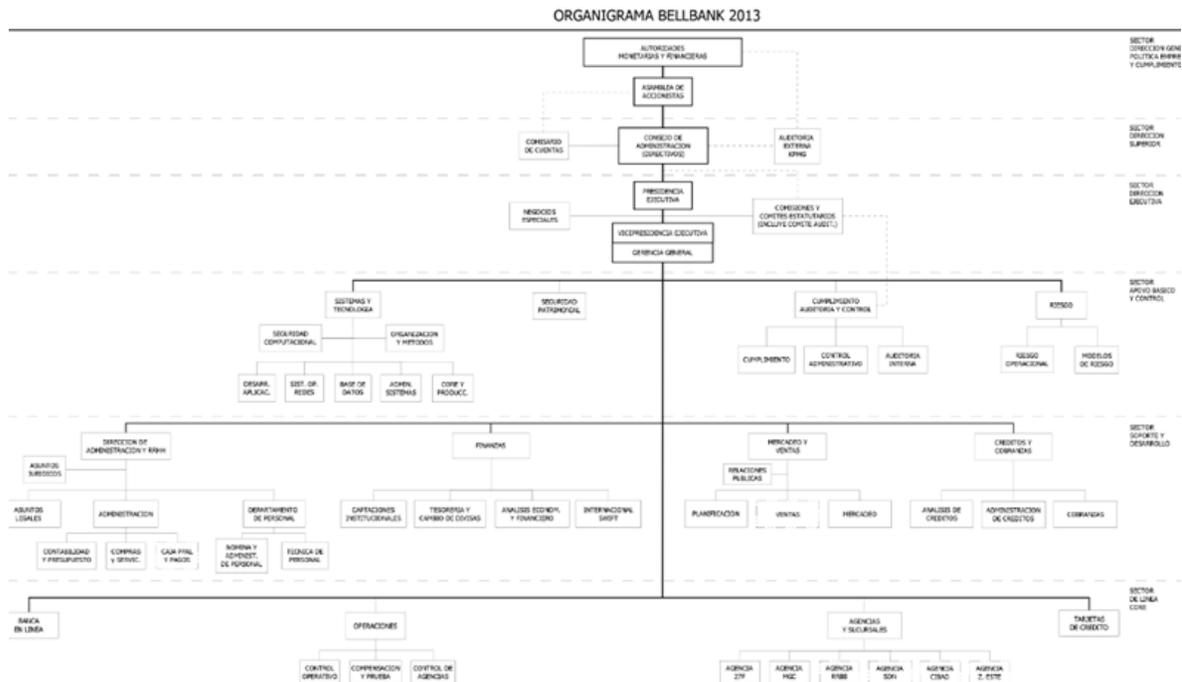
Yañez, C. (2008). Sistema de Gestión de Calidad en Base a la Norma ISO 9001:2008.

Zaida Amarista, C. C. (2012). Sistema de Gestión de la Calidad.

9000, Normas. (17 de 11 de 2015). *Normas9000*. Obtenido de Normas9000.com.

ANEXO

Anexo A Organigrama General



Anexo B Procedimientos del Departamento de Agencia y Cajas

1) Aprobación de Transacciones de Cajas

Explica las instrucciones que se deben llevar a cabo para aprobar una transacción realizada en Cajas.

2) Proceso para el Almacenamiento de los Expediente Rechazados

Este proceso trata sobre el registro ordenado de la documentación o expedientes entregados por personas físicas o compañías, una vez estos fueron desestimados para la concesión del préstamo.

3) Proceso de Apertura recomendado Factoring

Establecer un proceso claro para la apertura de Factoring para el Banco Múltiple BELLBANK, S.A., identificando los actores y beneficiarios del mismo. Basándose este en el cumplimiento de las regulaciones vigentes, a misión y visión de la Institución, y principalmente el sobrepasar las expectativas del consumidor final.

4) Proceso Aprobación de Transacciones de Cajas

Explica las instrucciones que se deben llevar a cabo para aprobar una transacción realizada en Cajas.

5) Recepción de Depósito de Cheques de Otros Bancos a Cuentas

Proporciona de manera clara y concisa los pasos que se deben llevar a cabo para la realización de un depósito de cheques de otros bancos a cuentas de BELLBANK.

6) Retiro de Efectivo de Cuentas de Terceros

Identifica los pasos necesarios para la realización de un retiro de efectivo a cuentas de Clientes a través de un tercero.

7) Proceso Tramitación de Solicitudes de Préstamos

Establece el proceso general para la tramitación y depuración de las solicitudes de préstamos en BELLBANK, identificando los actores y demás documentos involucrados en el mismo.

8) Entrada o Retiro de Valores y Documentos a Bóveda

El propósito del procedimiento es establecer las pautas para el correcto movimiento de los documentos y valores almacenados en el área de Bóveda.

9) Proceso de Cuadre y Cierre de Cajas

El propósito de este es mostrar de manera clara y precisa los pasos necesarios para dar por terminada las actividades del día del Área de Cajas.

10) Proceso de Cancelación de un Certificado Depósito

Describe el procedimiento que se debe llevar a cabo para la cancelación de un certificado de depósito a solicitud de un cliente de BELLBANK, en la fecha de vencimiento o antes de la misma.

11) Proceso de Consultas Generales

La razón de ser de este proceso, es el que los clientes puedan acceder de manera personalizada a las informaciones de los productos que actualmente el banco les provee.

12) Procedimiento para actualizar la documentación del cliente

El Propósito de este procedimiento es explicar el proceso para actualizar la documentación de los clientes de BELLBANK.

13) Verificación de Cheques en Caja.

El objetivo de esta documentación es detallar el procedimiento pautado para la verificación de los cheques físicos en el Área de Cajas de BELLBANK, así como la interacción del Sistema del Core Bancario en el mismo.

14) Procedimiento de Depósito con Cheques de BELLBANK

El objetivo de esta documentación es definir el procedimiento que se debe seguir para realizar depósitos de cheques propios pertenecientes a clientes de BELLBANK, así como la interacción del Sistema core bancario en el mismo.

15) Proceso de Solicitud de Chequeras Persona Jurídica

El objetivo de esta documentación es detallar el procedimiento que se debe seguir para las solicitudes de chequeras de los clientes institucionales o personas jurídicas de BELLBANK, así como la interacción del Sistema core bancario en el mismo.

16) Emisión de Cheques de Gerencia

El propósito de este documento es indicar las pautas a seguir para la emisión de Cheques de Gerencia solicitados por los clientes, personas físicas y jurídicas, que posean algún tipo de producto en el Banco y que desean adquirir una forma segura de pago a través de este tipo de cheques.

17) Procedimiento para Activación de BELLBANKING a Clientes Existentes (Persona jurídica) No presencial

El presente documento tiene como propósito, establecer el proceso general para la activación y envío del nombre de usuario y contraseña del BELLBANKING al cliente persona jurídica.

18) Procedimiento para Activación de BELLBANKING a Clientes Nuevos (Persona Jurídica)

Este procedimiento tiene como propósito, establecer el proceso general para la activación de BELLBANKING a clientes jurídicos.

19) Apertura Cuenta Ahorro Persona Jurídica

Describir el procedimiento a llevar a cabo para la apertura de cuentas de ahorro para personas jurídicas en BELLBANK.

20) Depósito en Efectivo a Cuentas Sistema del Core Bancario

El objetivo de esta documentación es identificar cuáles son las instrucciones que se deben llevar a cabo para registrar un depósito en efectivo a una cuenta de ahorro de un Cliente de BELLBANK, en el Sistema del Core Bancario.

21) Pago de Cheque Propio en el Sistema del Core Bancario

El objetivo de este procedimiento es explicar las instrucciones que se deben llevar a cabo para registrar en el Sistema Core Bancario, el depósito en la cuenta de un cliente por concepto de pago de cheques propios.

22) Reverso de Transacciones de Cajas Sistema del Core Bancario

El objetivo de este procedimiento es explicar las instrucciones que se deben llevar a cabo para realizar una reversión de una transacción realizada en Cajas, a través del Sistema del Core Bancario.

23) Solicitud de Transferencia de Excedente de Efectivo de Reserva de Bóveda

El propósito de este documento es poder mantener el nivel de efectivo establecido en las Normas y Políticas de la Institución.

24) Solicitud de Reposición de Efectivo de la Reserva de Bóveda

El propósito de este documento es poder contar con el efectivo Reserva de Bóveda, el cual es necesario para satisfacer las operaciones de cajas que lo requieran y así mantener el nivel de efectivo establecido en las Normas y Políticas de la Institución.

25) Aprobación de Cheque de Gerencia

Explicar las instrucciones que se deben llevar a cabo para aprobar una solicitud de un Cheque de Gerencia.

26) Proceso para obtener el papel de emisión de certificados

Controlar el riesgo y asegurar la integridad del contenido de bóveda cuando se requiere la apertura de la misma para la adquisición de algún documento.

27) Solicitud de aprobación de transacciones de cajas en el sistema del Core Bancario

Explicar las instrucciones que se deben llevar a cabo para solicitar la autorización de alguna transacción realizada en Cajas, a través del Sistema del Core Bancario.

28) Recepción de depósitos de efectivo a cuentas

El propósito de este procedimiento es establecer los pasos necesarios para recibir y procesar depósitos en efectivo.

29) Retiro de efectivo de cuentas

El propósito de este procedimiento es establecer los pasos necesarios para realizar un retiro de efectivo de las cuentas de los Clientes.

30) Recepción de pagos a préstamos

El propósito de este procedimiento es mostrar de manera clara y concisa los pasos a seguir para la realización de los pagos a los préstamos de los Clientes del Banco.

31) Recepción y envío de billetes falsos

El propósito de este procedimiento es definir los pasos para el manejo de billetes presumiblemente falsos en el Área de Cajas.

32) Proceso de manejo de diferencias en las oficinas y Agencias

El propósito de este proceso es garantizar un buen manejo de los descuadres detectados por el Cajero en las Agencias bancarias de la Entidad, con la finalidad de que sean corregidos a tiempo.

33) Reservo de transacciones

El propósito del procedimiento mostrado a continuación es corregir los errores cometidos por el Cajero o por el Cliente luego de efectuada una transacción de cajas.

34) Digitalización y truncamientos de cheques de otros bancos

El propósito de este procedimiento es indicar los pasos necesarios para garantizar que los cheques depositados sean digitalizados correctamente para su verificación y posterior envío a la cámara de compensación electrónica del BC.

35) Indexación de cheques en el sistema Filing Cabinet

Describe el procedimiento que se debe seguir para manejar de forma eficiente el módulo de indexación de cheques del Sistema Filing Cabinet, que le permite al usuario completar la información básica de los cheques que no captura el Sistema.

36) Proceso de verificación de cheques en cajas (Auxiliar de prueba)

El objetivo de esta documentación es detallar el procedimiento pautado para la verificación de los cheques físicos que debe realizar el Auxiliar de Prueba en BELLBANK, así como la interacción de los sistemas CORE BANCARIO y Filing Cabinet en el mismo.

37) Proceso de aperturas de cuentas corrientes personas jurídicas

Describir el procedimiento a llevar a cabo para la apertura de cuentas corrientes para personas jurídicas en BELLBANK.

38) Proceso de solicitud de chequeras personas físicas

El objetivo de esta documentación es detallar el procedimiento que se debe seguir para las solicitudes de chequeras de los clientes o personas físicas de BELLBANK, así como la interacción del Sistema CORE BANCARIO en el mismo.

39) Procedimiento de pago de cheques en cajas

Describir los pasos que se deben llevar a cabo para pagar cheques de BELLBANK por ventanilla.

40) Proceso de certificación de cheques

Explica las pautas a seguir para la certificación de cheques de clientes de BELLBANK.

41) Procedimiento para activación de BellBanking a clientes existentes (Persona Física)

El presente documento tiene como propósito, establecer el proceso general para la activación de BELLBANKING a clientes naturales existentes.

42) Proceso de apertura de cuentas de ahorro para personas físicas

Describir el procedimiento a llevar a cabo para la apertura de cuentas de ahorro para personas físicas en BELLBANK.

43) Deposito con cheques en el Sistema del Core Bancario

El objetivo de este procedimiento es explicar las instrucciones que se deben llevar a cabo para registrar un depósito con cheques a una cuenta de ahorro de un Cliente de BELLBANK, en el Sistema del Core Bancario.

44) Transferencia de efectivo de cajas a Bóveda y de Bóveda a cajas en el sistema del Core Bancario

El objetivo de esta documentación es explicar cuáles son las instrucciones que se deben llevar a cabo para registrar en el Sistema del Core Bancario, las transacciones de efectivo de Cajas a Bóveda y de Bóveda a Cajas.

45) Retiros de cuentas de ahorro

El objetivo de este procedimiento es explicar cuáles son las instrucciones que se deben llevar a cabo para registrar un retiro de una cuenta de ahorro de un Cliente de BELLBANK, en el Core bancario.

46) Impresión de transacciones de libreta en el sistema del Core Bancario

Describir el proceso que se debe seguir para postear las líneas de impresión en una libreta de ahorros, con las transacciones realizadas en una cuenta de un Cliente.

47) Retiro de efectivo por cancelación de cuentas

El propósito del “Retiro de efectivo por cancelación de cuentas” es satisfacer la necesidad de nuestros clientes de acceder a los fondos en sus cuentas en el momento de su cancelación.

48) Aprobación de transacciones de cajas en el sistema de Core Bancario

Explicar las instrucciones que se deben llevar a cabo para autorizar o aprobar una transacción realizada en Cajas.

49) Proceso de control calidad de la solicitud de un crédito

El propósito del control de calidad de una solicitud de crédito, es el asegurar la calidad del expediente validez de los datos y cálculos presentados en el expediente y una evaluación objetiva de las garantías del mismo.

50) Reposición de denominaciones de billetes en cajas

El propósito de este procedimiento es determinar las acciones necesarias para reponer denominaciones de billetes en cajas cuando estos se hayan agotado o haya una cantidad insuficiente para soportar las operaciones de cajas.

51) Proceso de cancelación de préstamos

El presente documento tiene como propósito, establecer el proceso general para cancelar un crédito en BELLBANK.

52) Recepción de depósito de efectivo a cuentas con libreta

El propósito de este proceso es satisfacer la necesidad de nuestros clientes de realizar depósitos a sus cuentas en el momento que ellos requieran y llevar una constancia en sus libretas.

53) Proceso de retiro de efectivo de cuentas con libreta

El propósito de este procedimiento es establecer los pasos para la realización de retiros de efectivo desde las cuentas que poseen libretas.

54) Reposición de libretas de ahorro

Explicar el procedimiento que se debe llevar a cabo para reponer las libretas de los Clientes de BELLBANK que posean cuentas de ahorros, de manera que estos puedan tener sus libretas actualizadas, en las mejores condiciones y con los niveles de seguridad requeridos.

55) Traslado de efectivo de cajas a bóveda de bóveda a cajas

El propósito de este procedimiento es establecer las pautas para realizar una transferencia de entrada o salida de efectivo a la reserva de Bóveda.

56) Proceso de cambio de efectivo en cajas

El propósito de este procedimiento es establecer los pasos para el cambio de efectivo en Cajas al momento que nuestros clientes lo requieran.

57) Compra y venta de divisas

El propósito de “Compra y venta de divisas” es brindarle a nuestros clientes la facilidad de disponer de monedas extranjeras y locales, dígame Peso Dominicano, en el momento que ellos requieran, obteniendo un servicio ágil, confiable y con las mejores tasa del mercado.

58) Proceso de tramitación de reclamaciones

El propósito de este procedimiento es proporcionar en el menor tiempo posible, soluciones a las inquietudes o reclamaciones que pueda presentar un Cliente de BELLBANK.

59) Cancelación de cuentas de ahorros

Establecer un proceso claro y conciso de los pasos y normas a seguir para cancelar una Cuenta de Ahorros en el Core Bancario de la institución.

60) Proceso de apertura de cuentas corrientes personas físicas

Describe el procedimiento a llevar a cabo para la apertura de cuentas corrientes para personas físicas en BELLBANK.

61) Procedimiento de pago de cheques en cajas

Describir los pasos que se deben llevar a cabo para pagar cheques de BELLBANK por ventanilla.

62) Proceso global de depósitos en cajas

El propósito de este documento es presentar los tipos de depósitos de manera global, que puede realizar un Cliente en Cajas.

63) Actualización de libreta en cajas

El propósito de este procedimiento es establecer los pasos para actualizar las libretas de nuestros Clientes, con la finalidad de que siempre tengan conciencia del balance actual en sus cuentas.

64) Procedimiento para la activación del internet BANKING a clientes existentes (Persona Jurídica)

El presente documento tiene como propósito, establecer el proceso general para la activación y la entrega del nombre de usuario y la contraseña de BELLBANKING a clientes jurídicos.

65) Procedimientos para administración de usuarios en BELLBANKING

El presente documento tiene como propósito, establecer el proceso general para el manejo y registro de usuarios en el Internet Banking de BELLBANK (BELLBANKING).

66) Actualización de saldo de libreta ajero Core Bancario

El objetivo de esta documentación es explicar cuáles son las instrucciones que se deben llevar a cabo para actualizar los saldos de las libretas de los Clientes, manteniendo así sus balances actualizados, de acuerdo al Sistema del Core Bancario.

67) Depósitos mixtos en el sistema de Core Bancario

El objetivo de este procedimiento es explicar las instrucciones que se deben llevar a cabo para registrar un depósito, tanto con cheques como con efectivo, en el Core Bancario.

68) Pago de cheque de administración de BELLBANK

El objetivo de este documento es detallar las instrucciones que se deben llevar a cabo para registrar en el Core Bancario el pago con Cheque de Administración del Banco.

69) Escaneo de cheques en el sistema Filing Cabinet

Describir el procedimiento para digitalizar los cheques del Banco capturando su imagen, así como los datos e informaciones que contienen, utilizando el Sistema Filing Cabinet.

70) Pago de cheques de administración BELLBANK

El propósito de “Pago de cheques de Administración BELLBANK” es satisfacer la necesidad de nuestros clientes de cambiar sus cheques para disponer del efectivo en el momento que ellos lo requieran.

71) Contingencia para ausencia temporal del cajero

El propósito de “Contingencia para ausencia temporal de cajero” es garantizar la continuidad de la caja en la ausencia del cajero.

Anexo C Listado de Formularios del Departamento de Agencia

- 1) Análisis de Estados Financieros: Plantilla que muestra los resultados de la salud financiera del solicitante de algún Crédito
- 2) Checklist para el Seguimiento de Una Solicitud de Crédito: Listado y registro de firmas para el seguimiento de una solicitud de crédito
- 3) Informe Comercial para Solicitudes de Crédito: Informe comercial para solicitudes de crédito
- 4) Planilla Tramitación Créditos Comerciales: Planilla utilizada para generar Informes para solicitudes de crédito Comerciales
- 5) Formulario Cierre de Bóveda: Formulario para registro del efectivo en Bóveda al momento del cierre.
- 6) Formulario Cierre de Cajas: Formulario para registro del efectivo en Cajas al momento del cierre.
- 7) Formulario Contingencia Hoja de Cuadre: Formulario de contingencia para el Cuadre de Cajas en caso de problemas con el sistema.
- 8) Formulario Libro Asientos de Bóveda: Formulario de registro de las trasferencias de efectivo de Bóveda.
- 9) Formulario Total en Cajas: Formulario de registro del total de las cajas para fines de cuadro.
- 10) Formulario Arqueo de Cajas y Bóveda: Formulario de registro de arqueo de cajas para fines de conteo de efectivo en poder del Cajero y existente en bóveda.
- 11) Formulario Declarante de Faltante del Cajero: Formulario de registro de los faltantes de Cajeros
- 12) Formulario de tramitación de Reclamaciones: A través de este formulario el cliente que se encuentre en desacuerdo con cualquier servicio o producto que posea con la entidad, podrá reclamar poniendo de manifiesto las razones por las cuales posee los

inconvenientes con el servicio otorgado, solicitando una solución del problema ocurrido o una compensación por la misma.

- 13) Formulario Arqueo de Cajas US: Formulario de registro de arqueo de cajas para fines de conteo de efectivo estadounidense en poder del Cajero.
- 14) Declaración de Faltante del Cajero: Formulario donde el Cajero declara que existe un faltante en su Cajas y se hace responsable de pagar por el mismo.
- 15) Planilla de Desglose de Retenciones y Gastos de Préstamos: Plantilla para recolectar la información necesaria para realizar los cargos y retenciones a un préstamo.
- 16) Planilla de Desglose de Gastos Legales y Aseguradora (Credi-Consumo): Herramienta para el cálculo del monto que pagará el Cliente, por concepto de gastos legales y aseguradora, para el producto Credi-Consumo)
- 17) Formulario para Solicitud de Reposición de Denominaciones de Billetes entre Cajeros: Formulario utilizado para la transacción entre cajeros, cuando se termina un tipo de denominación de moneda cuando se termina la misma.
- 18) Formulario de Asignación de Llaves para Apertura de Agencias Bancarias: Asignación de una persona confiable y de alto compromiso para cargar con la responsabilidad de la apertura y cierre de las agencias bancarias en caso de ausencia del Gerente o Subgerente de la misma.
- 19) Carta Solicitud de Cancelación de Créditos: Carta para solicitar la cancelación de un Crédito.
- 20) Formulario Solicitud de Reposición de Libretas de Ahorro: Formulario para que los clientes puedan solicitar la reposición de sus libretas de ahorro, ya sea por deterioro, robo, insuficiencia de espacio, entre otros.
- 21) Solicitud de Cuenta o Certificados Persona Física: Es utilizado para recopilar y registrar toda la información necesaria para gestionar la apertura de una cuenta para persona físicas.
- 22) Solicitud de Cuenta o Certificados Persona Jurídica: Es utilizado para recopilar y registrar toda la información necesaria para gestionar la apertura de una cuenta para persona jurídicas

- 23) Requisitos para la Apertura de Cuentas Corrientes o de Ahorros (Persona Jurídica - Nacional): Listado de los requisitos para la Apertura de Cuentas Corrientes o de Ahorros (Persona Jurídica - Nacional)
- 24) Requisitos para la Apertura de Cuentas Corrientes o de Ahorros (Persona Jurídica - Extranjera): Listado de los requisitos para la Apertura de Cuentas Corrientes o de Ahorros (Persona Jurídica - Extranjera)
- 25) Requisitos para la Apertura de Cuenta Corriente a Personas Físicas Nacionales (Dominicanos Y Residentes Legales): Listado de los requisitos para la Apertura de Cuenta Corriente a Personas Físicas Nacionales (Dominicanos Y Residentes Legales)
- 26) Tarjeta de Registro de Firmas: Tarjeta para el registro de las firmas de los clientes de BELLBANK.
- 27) Solicitud de Certificación de Cheques Empresarial: Formulario para que los clientes persona jurídica soliciten certificaciones de cheques.
- 28) Solicitud de Préstamos: Es utilizado para recopilar y registrar toda la información necesaria para gestionar la solicitud de un préstamo.
- 29) Solicitud de Cheque de Gerencia: Formulario para que los clientes soliciten cheques de BELLBANK para pagos de sus obligaciones.
- 30) Aviso de Cheques Devueltos: Formulario para notificar a los clientes los cheques devueltos y la causa de devolución.
- 31) Solicitud Impresión Cheques Comerciales: Formulario para que los clientes de BELLBANK con cuentas corrientes, puedan solicitar la impresión de sus chequeras.
- 32) Solicitud Cambio de Estado de Cheque: Formulario que permite solicitar el cambio de estado de un cheque, de parte del Cliente.
- 33) Solicitud de Actualización de Datos Generales del Cliente: Formulario que permite al Cliente solicitar la modificación de las informaciones que el Banco posee sobre este.
- 34) Solicitud de Cancelación de Productos: Formulario para que el Cliente pueda solicitar la cancelación de uno de los productos que maneja con el Banco.

- 35) Solicitud de Transferencia: Formulario con el cual el cliente certifica al banco para realizar transferencias desde una de sus cuentas
- 36) Solicitud de Devolución de Garantía o Pagaré: Este formulario le permite al cliente solicitar la devolución de la garantía o pagare correspondiente.
- 37) Formulario de Solicitud de Servicios Múltiples: Formulario utilizado para gestionar y evidenciar las solicitudes de múltiples servicios realizadas por los clientes a través del Área de Plataforma.
- 38) Solicitud de Factoring Nacional: Formulario utilizado para registrar el detalle de las facturas involucradas en la solicitud de Factoring Nacional
- 39) Solicitud de Certificación de Cheques Personal: Formulario para que los clientes persona física soliciten certificaciones de cheques
- 40) Cuestionario de Identificación de Clientes Relacionados con FATCA (Persona Física); Este formulario tiene como finalidad la identificación eficaz de los clientes que pudieran ser considerados que apliquen para tributar en la Ley FATCA, y garantizar el llenado de los formularios que corresponden para cada caso.
- 41) Cuestionario de Identificación de Clientes Relacionados con FATCA (Persona Jurídica): Este formulario tiene como finalidad la identificación eficaz de los clientes que pudieran ser considerados que apliquen para tributar en la Ley FATCA, y garantizar el llenado de los formularios que corresponden para cada caso.
- 42) Formulario de Solicitud Credi-Nómina BELL-Fácil; Este formulario tiene como finalidad recopilar toda la información necesaria para la tramitación de los préstamos solicitados a través del producto Credi-Nómina, sirviendo además para la creación de la cuenta de ahorro que acompaña crédito y como fuente de información para cumplir con la política Conozca su Cliente exigida por la Superintendencia de Bancos.

Anexo D Norma ISO 9001:2008

NORMA
INTERNACIONAL

ISO
9001

Traducción oficial
Official translation
Traduction officielle

Cuarta edición
2008-11-15

Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos

Quality management systems — Requirements

Systèmes de management de la qualité — Exigences

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el *Translation Management Group*, que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.

PDF – Exoneración de responsabilidad

El presente fichero PDF puede contener pólizas de caracteres integradas. Conforme a las condiciones de licencia de Adobe, este fichero podrá ser impreso o visualizado, pero no deberá ser modificado a menos que el ordenador empleado para tal fin disfrute de una licencia que autorice la utilización de estas pólizas y que éstas estén instaladas en el ordenador. Al descargar este fichero, las partes implicadas aceptan de hecho la responsabilidad de no infringir las condiciones de licencia de Adobe. La Secretaría Central de ISO rehusa toda responsabilidad sobre esta cuestión.

Adobe es una marca registrada de Adobe Systems Incorporated.

Los detalles relativos a los productos software utilizados para la creación del presente fichero PDF están disponibles en la sección General Info del fichero. Los parámetros de creación PDF han sido optimizados para la impresión. Se han adoptado todas las medidas pertinentes para garantizar la explotación de este fichero por los comités miembros de ISO. En la eventualidad poco probable de surgir un problema de utilización, sírvase comunicarlo a la Secretaría Central en la dirección indicada a continuación.



DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT

© ISO 2008

Reservados los derechos de reproducción. Salvo prescripción diferente, no podrá reproducirse ni utilizarse ninguna parte de esta publicación bajo ninguna forma y por ningún medio, electrónico o mecánico, incluidos el fotocopiado y la microfilmación, sin la autorización por escrito recibida de ISO en la siguiente dirección o del organismo miembro de ISO en el país del solicitante.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tel. + 41 22 749 01 11
Fax + 41 22 749 09 47
E-mail copyright@iso.org
Web www.iso.org

Publicado en Suiza

Licensed to SGS PANAMA CONTROL SERVICES IN/SGS PANAMA SSC
ISO Store order #:968191/Downloaded:2008-11-28
Single user licence only, copying and distribution prohibited.

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle

© ISO 2008 – Todos los derechos reservados

Índice

Página

1	Objeto y campo de aplicación.....	1
1.1	Generalidades.....	1
1.2	Aplicación.....	1
2	Referencias normativas.....	1
3	Términos y definiciones.....	2
4	Sistema de gestión de la calidad.....	2
4.1	Requisitos generales.....	2
4.2	Requisitos de la documentación.....	3
5	Responsabilidad de la dirección.....	4
5.1	Compromiso de la dirección.....	4
5.2	Enfoque al cliente.....	4
5.3	Política de la calidad.....	4
5.4	Planificación.....	5
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	5
5.6	Revisión por la dirección.....	6
6	Gestión de los recursos.....	6
6.1	Provisión de recursos.....	6
6.2	Recursos humanos.....	7
6.3	Infraestructura.....	7
6.4	Ambiente de trabajo.....	7
7	Realización del producto.....	8
7.1	Planificación de la realización del producto.....	8
7.2	Procesos relacionados con el cliente.....	8
7.3	Diseño y desarrollo.....	9
7.4	Compras.....	11
7.5	Producción y prestación del servicio.....	12
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición.....	13
8	Medición, análisis y mejora.....	14
8.1	Generalidades.....	14
8.2	Seguimiento y medición.....	14
8.3	Control del producto no conforme.....	15
8.4	Análisis de datos.....	16
8.5	Mejora.....	16
	Anexo A (informativo) Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004.....	18
	Anexo B (informativo) Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008.....	23
	Bibliografía.....	31

Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se circulan a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente.

La Norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 2, *Sistemas de la calidad*.

Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.

Los detalles de los cambios entre la tercera edición y esta cuarta edición se muestran en el Anexo B.

Prólogo de la versión en español

Esta Norma Internacional ha sido traducida por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Group* (STTG) del Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Igualmente, en el citado Grupo de Trabajo participan representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) y de INLAC (Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad).

Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176 STTG viene desarrollando desde su creación en el año 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.

Introducción

0.1 Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

0.2 Enfoque basado en procesos

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los Capítulos 4 a 8. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la Figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

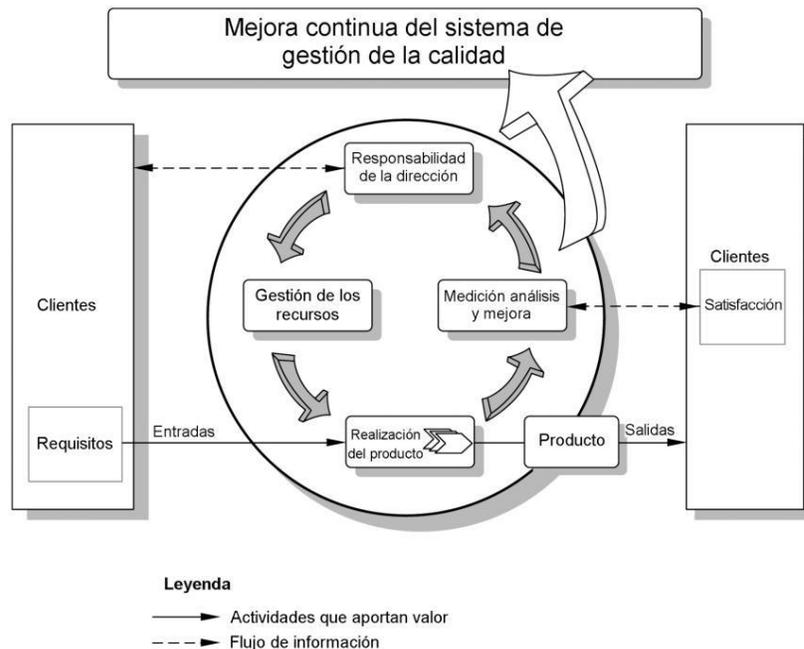


Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Licensed to SGS PANAMA CONTROL SERVICES IN/SGS PANAMA SSC
ISO Store order #:968191/Downloaded:2008-11-28

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

0.3 Relación con la Norma ISO 9004

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. El Anexo A muestra la correspondencia entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.

Sistemas de gestión de calidad — Requisitos

1 Objeto y campo de aplicación

1.1 Generalidades

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

NOTA En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:

- a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él,
- b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

1.2 Aplicación

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

2 Referencias normativas

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*

3 Términos y definiciones

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.

A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

4 Sistema de gestión de la calidad

4.1 Requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.

NOTA 2 Un "proceso contratado externamente" es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:

- a) el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos,
- b) el grado en el que se comparte el control sobre el proceso,
- c) la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

NOTA 1 Cuando aparece el término "procedimiento documentado" dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades,
- b) la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- c) la competencia del personal.

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

4.2.2 Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),
- b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

4.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.2.4 Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

5 Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de la calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos.

5.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

5.3 Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
- b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

NOTA La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

5.6.2 Información de entrada para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) los resultados de auditorías,
- b) la retroalimentación del cliente,
- c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- d) el estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) las recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) las necesidades de recursos.

6 Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

6.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

7 Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1).

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse plan de la calidad.

NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el apartado 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

NOTA Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) están definidos los requisitos del producto,
- b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4).

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

NOTA En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) la información sobre el producto,
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) las etapas del diseño y desarrollo,
- b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 4.2.4). Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

NOTA La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para:

- a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).

7.4.2 Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) los requisitos para la calificación del personal, y
- c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) la disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) el uso del equipo apropiado,
- d) la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,
- e) la implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) la aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c) el uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) los requisitos de los registros (véase 4.2.4), y
- e) la revalidación.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4).

NOTA En algunos sectores industriales, la gestión de la configuración es un medio para mantener la identificación y la trazabilidad.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).

NOTA La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual y los datos personales.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4);
- b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
- d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

NOTA La confirmación de la capacidad del software para satisfacer su aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener la idoneidad para su uso.

8 Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

8.2.2 Auditoría interna

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

- a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).

NOTA Véase la Norma ISO 19011 para orientación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

NOTA Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).

La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

8.3 Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

8.4 Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) la satisfacción del cliente (véase 8.2.1),
- b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),
- c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y
- d) los proveedores (véase 7.4).

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

8.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

Anexo A
(informativo)

**Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008
y la Norma ISO 14001:2004**

Tabla A.1 — Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Introducción (título solamente)			Introducción
Generalidades	0.1		
Enfoque basado en procesos	0.2		
Relación con la Norma ISO 9004	0.3		
Compatibilidad con otros sistemas de gestión	0.4		
Objeto y campo de aplicación (título solamente)	1	1	Objeto y campo de aplicación
Generalidades	1.1		
Aplicación	1.2		
Referencias normativas	2	2	Normas para consulta
Términos y definiciones	3	3	Términos y definiciones
Sistema de gestión de la calidad (título solamente)	4	4	Requisitos del sistema de gestión ambiental (título solamente)
Requisitos generales	4.1	4.1	Requisitos generales
Requisitos de la documentación (título solamente)	4.2		
Generalidades	4.2.1	4.4.4	Documentación
Manual de la calidad	4.2.2		
Control de los documentos	4.2.3	4.4.5	Control de los documentos
Control de los registros	4.2.4	4.5.4	Control de los registros
Responsabilidad de la dirección (título solamente)	5		
Compromiso de la dirección	5.1	4.2 4.4.1	Política ambiental Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Enfoque al cliente	5.2	4.3.1 4.3.2 4.6	Aspectos ambientales Requisitos legales y otros requisitos Revisión por la dirección
Política de la calidad	5.3	4.2	Política ambiental
Planificación (título solamente)	5.4	4.3	Planificación (título solamente)
Objetivos de la calidad	5.4.1	4.3.3	Objetivos, metas y programas
Planificación del sistema de gestión de la calidad	5.4.2	4.3.3	Objetivos, metas y programas
Responsabilidad, autoridad y comunicación (título solamente)	5.5		
Responsabilidad y autoridad	5.5.1	4.1 4.4.1	Requisitos generales Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Representante de la dirección	5.5.2	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad

Tabla A.1 — Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004 (continuación)

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Comunicación interna	5.5.3	4.4.3	Comunicación
Revisión por la dirección (título solamente)	5.6	4.6	Revisión por la dirección
Generalidades	5.6.1	4.6	Revisión por la dirección
Información de entrada para la revisión	5.6.2	4.6	Revisión por la dirección
Resultados de la revisión	5.6.3	4.6	Revisión por la dirección
Gestión de los recursos (título solamente)	6		
Provisión de recursos	6.1	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Recursos humanos (título solamente)	6.2		
Generalidades	6.2.1	4.4.2	Competencia, formación y toma de conciencia
Competencia, formación y toma de conciencia	6.2.2	4.4.2	Competencia, formación y toma de conciencia
Infraestructura	6.3	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Ambiente de trabajo	6.4		
Realización del producto (título solamente)	7	4.4	Implementación y operación (título solamente)
Planificación de la realización del producto	7.1	4.4.6	Control operacional
Procesos relacionados con el cliente (título solamente)	7.2		
Determinación de los requisitos relacionados con el producto	7.2.1	4.3.1 4.3.2 4.4.6	Aspectos ambientales Requisitos legales y otros requisitos Control operacional
Revisión de los requisitos relacionados con el producto	7.2.2	4.3.1 4.4.6	Aspectos ambientales Control operacional
Comunicación con el cliente	7.2.3	4.4.3	Comunicación
Diseño y desarrollo (título solamente)	7.3		
Planificación del diseño y desarrollo	7.3.1	4.4.6	Control operacional
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2	4.4.6	Control operacional
Resultados del diseño y desarrollo	7.3.3	4.4.6	Control operacional
Revisión del diseño y desarrollo	7.3.4	4.4.6	Control operacional
Verificación del diseño y desarrollo	7.3.5	4.4.6	Control operacional
Validación del diseño y desarrollo	7.3.6	4.4.6	Control operacional
Control de los cambios del diseño y desarrollo	7.3.7	4.4.6	Control operacional
Compras (título solamente)	7.4		
Proceso de compras	7.4.1	4.4.6	Control operacional
Información de las compras	7.4.2	4.4.6	Control operacional
Verificación de los productos comprados	7.4.3	4.4.6	Control operacional
Producción y prestación del servicio (título solamente)	7.5		
Control de la producción y de la prestación del servicio	7.5.1	4.4.6	Control operacional
Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	7.5.2	4.4.6	Control operacional
Identificación y trazabilidad	7.5.3		

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

Tabla A.1 — Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004 (continuación)

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Propiedad del cliente	7.5.4		
Preservación del producto	7.5.5	4.4.6	Control operacional
Control de los equipos de seguimiento y de medición	7.6	4.5.1	Seguimiento y medición
Medición, análisis y mejora (título solamente)	8	4.5	Verificación (título solamente)
Generalidades	8.1	4.5.1	Seguimiento y medición
Seguimiento y medición (título solamente)	8.2		
Satisfacción del cliente	8.2.1		
Auditoría interna	8.2.2	4.5.5	Auditoría interna
Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	4.5.1	Seguimiento y medición
		4.5.2	Evaluación del cumplimiento legal
Seguimiento y medición del producto	8.2.4	4.5.1	Seguimiento y medición
		4.5.2	Evaluación del cumplimiento legal
Control del producto no conforme	8.3	4.4.7	Preparación y respuesta ante emergencias
		4.5.3	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
Análisis de datos	8.4	4.5.1	Seguimiento y medición
Mejora (título solamente)	8.5		
Mejora continua	8.5.1	4.2	Política ambiental
		4.3.3	Objetivos, metas y programas
		4.6	Revisión por la dirección
Acción correctiva	8.5.2	4.5.3	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
Acción preventiva	8.5.3	4.5.3	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva

Tabla A.2 — Correspondencia entre la Norma ISO 14001:2004 y la Norma ISO 9001:2008

ISO 14001:2004		ISO 9001:2008	
Introducción		0.1	Introducción (título solamente)
		0.2	Generalidades
		0.3	Enfoque basado en procesos
		0.4	Relación con la Norma ISO 9004 Compatibilidad con otros sistemas de gestión
Objeto y campo de aplicación	1	1	Objeto y campo de aplicación (título solamente)
		1.1	Generalidades
		1.2	Aplicación
Normas para consulta	2	2	Referencias normativas
Términos y definiciones	3	3	Términos y definiciones
Requisitos del sistema de gestión ambiental (título solamente)	4	4	Sistema de gestión de la calidad (título solamente)
Requisitos generales	4.1	4.1	Requisitos generales
		5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación (título solamente)
		5.5.1	Responsabilidad y autoridad
Política ambiental	4.2	5.1	Compromiso de la dirección
		5.3	Política de la calidad
		8.5.1	Mejora continua
Planificación (título solamente)	4.3	5.4	Planificación (título solamente)
Aspectos ambientales	4.3.1	5.2	Enfoque al cliente
		7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
		7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto
Requisitos legales y otros requisitos	4.3.2	5.2	Enfoque al cliente
		7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
Objetivos, metas y programas	4.3.3	5.4.1	Objetivos de la calidad
		5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad
		8.5.1	Mejora continua
Implementación y operación (título solamente)	4.4	7	Realización del producto (título solamente)
Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	4.4.1	5.1	Compromiso de la dirección
		5.5.1	Responsabilidad y autoridad
		5.5.2	Representante de la dirección
		6.1	Provisión de recursos
		6.3	Infraestructura
Competencia, formación y toma de conciencia	4.4.2	6.2.1	(Recursos humanos) Generalidades
		6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia
Comunicación	4.4.3	5.5.3	Comunicación interna
		7.2.3	Comunicación con el cliente
Documentación	4.4.4	4.2.1	(Requisitos de la documentación) Generalidades
Control de documentos	4.4.5	4.2.3	Control de los documentos

Licensed to SGS PANAMA CONTROL SERVICES IN/SGS PANAMA SSC
ISO Store order #:968191/Downloaded:2008-11-28

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle only, copying and networking prohibited

© ISO 2008 – Todos los derechos reservados

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

Tabla A.2 — Correspondencia entre la Norma ISO 14001:2004 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

ISO 14001:2004		ISO 9001:2008	
Control operacional	4.4.6	7.1	Planificación de la realización del producto
		7.2	Procesos relacionados con el cliente (título solamente)
		7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
		7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto
		7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo
		7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
		7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo
		7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo
		7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo
		7.3.6	Validación del diseño y desarrollo
		7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo
		7.4.1	Proceso de compras
		7.4.2	Información de las compras
		7.4.3	Verificación de los productos comprados
		7.5	Producción y prestación del servicio (título solamente)
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio		
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio		
7.5.5	Preservación del producto		
Preparación y respuesta ante emergencias	4.4.7	8.3	Control del producto no conforme
Verificación (título solamente)	4.5	8	Medición, análisis y mejora (título solamente)
Seguimiento y medición	4.5.1	7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición
		8.1	(Medición, análisis y mejora) Generalidades
		8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
		8.2.4	Seguimiento y medición del producto
		8.4	Análisis de datos
Evaluación del cumplimiento legal	4.5.2	8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
		8.2.4	Seguimiento y medición del producto
No conformidad, acción correctiva y acción preventiva	4.5.3	8.3	Control del producto no conforme
		8.4	Análisis de datos
		8.5.2	Acción correctiva
		8.5.3	Acción preventiva
Control de los registros	4.5.4	4.2.4	Control de los registros
Auditoría interna	4.5.5	8.2.2	Auditoría interna
Revisión por la dirección	4.6	5.1	Compromiso de la dirección
		5.6	Revisión por la dirección (título solamente)
		5.6.1	Generalidades
		5.6.2	Información de entrada para la revisión
		5.6.3	Resultados de la revisión
8.5.1	Mejora continua		

Anexo B (informativo)

Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
Prólogo	Pár. 2	S + A	Las Normas Internacionales son editadas <u>redactan</u> de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 <u>Parte 2</u> de las Directivas ISO/IEC
Prólogo	Pár. 3, Frase 1	A	<u>La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales</u>
	Frase 2	S + A	Los proyectos de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados <u>se circulan</u> a los organismos miembros para votación.
Prólogo	Pár 4, Frase 1	S + A	Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de <u>este documento</u> esta Norma Internacional puedan estar sujetos a derechos de patente.
Prólogo	Pár 5	S + A	La Norma Internacional La Norma ISO 9001 fue <u>ha sido</u> preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, <i>Gestión y aseguramiento de la calidad</i> , Subcomité SC 2, <i>Sistemas de la calidad</i> .
Prólogo	Pár. 6	S	Esta tercera edición de la Norma ISO 9001 anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994), así como a las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Esta constituye la revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que en el pasado hayan utilizado las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 pueden utilizar esta Norma Internacional excluyendo ciertos requisitos, de acuerdo con lo establecido en el apartado 1.2.
		A	<u>Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.</u>
Prólogo	Pár. 7	S	Esta edición de la Norma ISO 9001 incorpora un título revisado, en el cual ya no se incluye el término "Aseguramiento de la calidad". De esta forma se destaca el hecho de que los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en esta edición de la Norma ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto, pretenden también aumentar la satisfacción del cliente.
Prólogo	Pár. 8	S	Los anexos A y B de esta Norma Internacional son únicamente para información.
Prólogo	Nuevo pár. 7	A	<u>Los detalles de los cambios entre la tercera edición y esta cuarta edición se muestran en el Anexo B.</u>
Prólogo de la versión en español	Pár. 2	A	Argentina, <u>Bolivia, Brasil,</u> Chile, Colombia, Costa Rica, <u>Cuba,</u> Ecuador, España, Estados Unidos de América, México, Perú, <u>República Dominicana,</u> Uruguay y Venezuela.
Prólogo de la versión en español	Pár. 4	S + A	La innegable importancia de esta norma se deriva, sustancialmente, del hecho de que ésta representa una iniciativa pionera en la normalización internacional, con la que se consigue unificar la terminología en este sector en la lengua española. <u>Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176 STTG viene desarrollando desde su creación en el año 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.</u>

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
0.1	Pár. 1, Frase 2	S	El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.
		A	El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: a) <u>el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,</u> b) <u>sus necesidades cambiantes,</u> c) <u>sus objetivos particulares,</u> d) <u>los productos que proporciona,</u> e) <u>los procesos que emplea,</u> f) <u>su tamaño y la estructura de la organización.</u>
	Frase 3	Nuevo pár. ahora	No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.
0.1	Pár. 4	A	Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, <u>los legales y los reglamentarios aplicables al producto</u> y los propios de la organización
0.2	Pár. 2	S + A	Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que <u>identificar, determinar</u> y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o <u>un conjunto de actividades</u> que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.
0.2	Pár. 3	A	La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión <u>para producir el resultado deseado</u> , puede denominarse como "enfoque basado en procesos".
0.3	Pár. 1	S + A	Las ediciones actuales de Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad las cuales han sido diseñadas que se han diseñado para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes pero también pueden utilizarse de manera independiente. Aunque las dos normas tienen diferente objeto y campo de aplicación, tienen una estructura similar para facilitar su aplicación como un par coherente.
0.3	Pár 2	S + A	La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para <u>dar cumplimiento a satisfacer</u> los requisitos del cliente.
0.3	Pár 3	S + A	La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización así como de su eficacia. La Norma ISO 9004 se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación. <u>En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.</u>

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
0.4	Pár. 1	S + A	Esta norma internacional se ha alineado con la Norma ISO 14001:1996, con la finalidad de aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. El Anexo A muestra la correspondencia entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.
0.4	Pár. 2	S + A	Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización integrar o alinear <u>alinearse o integrar</u> su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.
1.1	Punto a)	S + A	a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regulamente <u>regularmente</u> de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los <u>legales y reglamentarios</u> aplicables, y
	Punto b)	A	b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los <u>legales y reglamentarios</u> aplicables.
	Nota	S	NOTA — En esta norma internacional, el término "producto" se aplica únicamente al producto destinado a un cliente o solicitado por él. A <u>NOTA — En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:</u> a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él, b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.
1.2	Pár. 3	S + A	Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplir <u>cumplan</u> con los requisitos del cliente y los <u>legales y reglamentarios</u> aplicables.
2	Pár. 1	S	El documento normativo siguiente, contiene disposiciones que, a través de referencias en este texto, constituyen disposiciones de esta Norma Internacional. Para las referencias fechadas, las modificaciones posteriores, o las revisiones, de la citada publicación no son aplicables. No obstante, se recomienda a las partes que hacen sus acuerdos en esta Norma Internacional que investiguen la posibilidad de aplicar la edición más reciente del documento normativo citado a continuación. Los miembros de CEI e ISO mantienen el registro de las Normas Internacionales vigentes.
		A	<u>Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).</u>
		S + A	ISO 9000:20002005 – Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
3	Pár. 1	S + A	Para el propósito de este documento <u>esta norma internacional</u> , son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.
3	Pár. 2, 3	S	Los términos siguientes, utilizados en esta edición de la Norma ISO 9001 para describir la cadena de suministro, se han cambiado para reflejar el vocabulario actualmente en uso. proveedor → organización → cliente El término "organización" reemplaza al término "proveedor" que se utilizó en la Norma ISO 9001:1994 para referirse a la unidad a la que se aplica esta norma internacional. Igualmente, el término "proveedor" reemplaza ahora al término "subcontratista".

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
4.1	Punto a)	S + A	a) Identificar <u>determinar</u> los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2).
4.1	Punto c)	S + A	c) determinar los <u>critérios y los métodos</u> critérios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
4.1	Punto e)	S + A	e) realizar el seguimiento, la medición <u>cuando sea aplicable</u> y el análisis de estos procesos, e
4.1	Pár. 4	S + A	En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte <u>a</u> la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El <u>tipo y grado de control a aplicar</u> sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado <u>definido</u> dentro del sistema de gestión de la calidad.
4.1	Nota 1	S + A	NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberían incluir <u>incluyen</u> los procesos para las actividades de gestión de la dirección , la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones , <u>la medición, el análisis y la mejora</u> .
4.1	Nuevas Notas 2 y 3	A	NOTA 2 Un "proceso contratado externamente" es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa. NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente <u>no exige a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:</u> a) <u>el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos,</u> b) <u>el grado en el que se comparte el control sobre el proceso,</u> c) <u>la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.</u>
4.2.1	Punto c)	S + A	c) los procedimientos documentados y <u>los registros</u> requeridos por <u>en</u> esta Norma Internacional, y
4.2.1	Punto d)	S + A	d) los documentos, <u>incluidos los registros</u> necesitados por la organización <u>que la organización determina que son necesarios</u> para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y
4.2.1	Punto e)	S	e) los registros requeridos por esta norma internacional (véase 4.2.4).
4.2.1	Nota 1	S + A	NOTA 1 Cuando aparece <u>aparezca</u> el término "procedimiento documentado" dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. <u>Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.</u>
4.2.3	Pár 1	A	Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en <u>el apartado 4.2.4.</u>
4.2.3	Punto c)	S + A	c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de <u>la versión vigente</u> revisión actual de los documentos,
4.2.3	Punto f)	S + A	f) asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo, <u>que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y</u>

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
4.2.4	Pár. 1	S + A	Los registros deben establecerse y mantenerse establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse . Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables . <u>La organización debe establecer</u> Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la el tiempo de retención y la disposición de los registros. <u>Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.</u>
5.4.2	Punto a)	A	a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en <u>el apartado</u> 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
5.5.2	Pár. 1	S + A	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección <u>de la organización</u> quien, <u>independientemente</u> con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya
5.6.1	Pár 1	Cambio de lugar	La alta dirección debe, a intervalos planificados , <u>a intervalos planificados</u> , revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, <u>a intervalos planificados</u> , para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.
5.6.2	Título del capítulo	A	Información <u>de entrada</u> para la revisión
5.6.2	Pár. 1	A	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir: a) los resultados de auditorías, b) la retroalimentación del cliente, c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto, d) el estado de las acciones correctivas y preventivas, e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y g) las recomendaciones para la mejora.
6.2.1	Pár. 1	S + A	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos <u>calidad</u> del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
	Nueva Nota	A	<u>NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.</u>
6.2.2	Título del Capítulo	S + A	Competencia, formación y toma de conciencia <u>y formación</u>
6.2.2	Puntos a) y b)	S + A	a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad <u>conformidad con los requisitos</u> del producto, b) <u>cuando sea aplicable</u> , proporcionar formación o tomar otras acciones para <u>satisfacer dichas necesidades para lograr la competencia necesaria</u> ,
6.3	Punto c)	A	c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación <u>o sistemas de información</u>).
6.4	Nueva Nota	A	<u>NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).</u>

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
7.1	Punto b)	A	b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto;
7.1	Punto c)	A	c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, <u>medición</u> , inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;
7.1	Notas 1 y 2	S + A	NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar que deben aplicarse a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse como un plan de la calidad. NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el <u>apartado 7.3</u> para el desarrollo de los procesos de realización del producto
7.2.1	Punto c)	S + A	c) los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el <u>aplicables al</u> producto, y
	Punto d)	S + A	d) cualquier requisito adicional determinado por <u>que</u> la organización <u>considere necesario</u> .
	Nueva Nota	A	<u>NOTA Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.</u>
7.3.1	Nueva Nota	A	<u>NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.</u>
7.3.2	Pár. 2	S + A	Estos <u>Los</u> elementos deben revisarse para verificar su adecuación de entrada <u>deben revisarse para comprobar que sean adecuados</u> . Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.
7.3.3	Pár. 1	S + A	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.
7.3.3	Nueva Nota	A	<u>NOTA La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.</u>
7.3.7	Párr. 1 y 2	Sin cambio de texto. Fusión de los párrafos	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).
7.4.1	Pár. 1	S + A	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance <u>el grado</u> del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.
7.4.2	Pár. 1	A	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado: a) <u>los</u> requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos, b) <u>los</u> requisitos para la calificación del personal, y c) <u>los</u> requisitos del sistema de gestión de la calidad.
7.5.1	Punto d)	S + A	d) la disponibilidad y uso de <u>dispositivos-equipos</u> de seguimiento y medición,
7.5.1	Punto f)	A	f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega <u>del producto</u> .
7.5.2	Pár. 1	S + A	La organización debe validar aquellos procesos <u>todo proceso</u> de producción y de prestación del servicio donde cuando los productos resultantes no puedan pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Este incluye a cualquier proceso en el que y como consecuencia, las deficiencias se hagan aparentes <u>aparecen</u> únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/Figura/Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
7.5.2	Punto b)	A	b) la aprobación de <u>los</u> equipos y <u>la</u> calificación del personal
7.5.3	Pár. 2	A	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición <u>a través de toda la realización del producto.</u>
7.5.3	Pár. 3	S + A	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto <u>y mantener registros</u> (véase 4.2.4).
7.5.4	Pár. 1, Frase 3	S + A	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda pierde, deteriore deteriora o que de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, debe ser registrado (véase 4.2.4) <u>y comunicado al cliente la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros</u> (véase 4.2.4).
	Nota	A	NOTA La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual <u>y los datos personales.</u>
7.5.5	Pár. 1	S + A	La organización debe preservar la conformidad del el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto <u>para mantener la conformidad con los requisitos. Esta</u> Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.
7.6	Título	S + A	Control de los dispositivos <u>equipos</u> de seguimiento y de medición
7.6	Pár. 1	S + A	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los dispositivos <u>equipos de medición y seguimiento</u> seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados, (véase 7.2.4).
7.6	Punto a)	S + A	a) calibrarse o verificarse, <u>o ambos</u> , a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales <u>internacionales o nacionales</u> ; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación <u>(véase 4.2.4);</u>
7.6	Punto c)	S + A	e) identificarse para poder determinar el estado de calibración; c) <u>estar identificado para poder determinar su estado de calibración;</u>
7.6	Pár. 4, Frase 3	Ahora nuevo Pár. 5, sin cambios	Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).
7.6	Nota	S + A	NOTA — Véanse las Normas ISO 10012-1 e ISO 10012-2 a modo de orientación. NOTA La confirmación de la capacidad del software para satisfacer su aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración <u>para mantener la idoneidad para su uso.</u>
8.1	Punto a)	S + A	a) demostrar la conformidad del producto con los requisitos del producto.
8.2.1	Nueva Nota	A	NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de <u>elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.</u>
8.2.2	Nuevo Pár. 3	A	<u>Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.</u>
8.2.2	Pár. 3	Ahora Pár. 4	Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros (véase 4.2.4).
		S + A	<u>Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).</u>
8.2.2	Pár. 4, Frase 1	Ahora Pár. 5 A	La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que <u>se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias</u> sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.
8.2.2	Nota	S + A	NOTA Véase la Norma ISO 19011 las Normas ISO 10011-1, ISO 10011-2 e ISO 10011-3 a modo de <u>para</u> orientación.

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

Tabla B.1 — Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008 (continuación)

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o Supresión (S)	Texto modificado
8.2.3	Pár. 1, Frase 3	S	Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.
8.2.3	Nueva Nota	A	<u>NOTA</u> Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
8.2.4	Pár. 1	S + A	La organización debe medir y hacer un seguimiento de <u>hacer el seguimiento y medir</u> las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). <u>Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.</u>
	Pár. 2	S + A	Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto <u>al cliente</u> (véase 4.2.4).
	Pár. 3	A	La liberación del producto y la prestación del servicio <u>al cliente</u> no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.
8.3	Pár. 1, Frases 1 y 2	S + A	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto , se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional intencionados. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.
8.3	Pár. 2	A	<u>Cuando sea aplicable</u> , la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:
8.3	Nuevo punto d)	A	<u>d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.</u>
	Pár. 3	Movido para ser Pár. 4	Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
	Pár. 4	Movido para ser Pár. 3	Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
	Pár. 5	Ahora nuevo punto d)	Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.
8.4	Punto b)	S + A	b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 7.2.4) , <u>(véase 8.2.4)</u> ,
	Punto c)	A	c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas <u>(véase 8.2.3 y 8.2.4)</u> , y
	Punto d)	A	d) los proveedores <u>(véase 7.4)</u>
8.5.2	Pár. 1	S + A	La organización debe tomar acciones para eliminar la causa <u>las causas</u> de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.
8.5.2	Punto f)	A	f) revisar <u>la eficacia de</u> las acciones correctivas tomadas.
8.5.3	Punto e)	A	e) revisar <u>la eficacia de</u> las acciones preventivas tomadas.
Anexo A	Completo	S + A	<i>Actualizado para comparar La Norma ISO 9001:2008 con la Norma ISO 14001:2004</i>
Anexo B	Completo	S + A	<i>Actualizado para comparar La Norma ISO 9001:2008 con la Norma ISO 9001:2000</i>
Bibliografía	Nuevas referencias y referencias modificadas	S + A	<i>Actualizado para reflejar las normas nuevas (incluyendo la Norma ISO 9004, que se encuentra en revisión), las nuevas ediciones de normas o las normas anuladas.</i>

Bibliografía

- [1] ISO 9004:—¹⁾, *Gestión para el éxito sostenido de una organización — Un enfoque basado en la gestión de la calidad*
- [2] ISO 10001:2007, *Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones*
- [3] ISO 10002:2004, *Sistemas de gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones*
- [4] ISO 10003:2007, *Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones*
- [5] ISO 10005:2005, *Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para los planes de la calidad*
- [6] ISO 10006:2003, *Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos*
- [7] ISO 10007:2003, *Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la configuración*
- [8] ISO 10012:2003, *Sistemas de gestión de las mediciones — Requisitos para los procesos de medición y los equipos de medición*
- [9] ISO/TR 10013:2001, *Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad.*
- [10] ISO 10014:2006, *Gestión de la calidad — Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos*
- [11] ISO 10015:1999, *Gestión de la calidad — Directrices para la formación*
- [12] ISO/TR 10017:2003, *Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001:2000.*
- [13] ISO 10019:2005, *Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios*
- [14] ISO 14001:2004, *Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso*
- [15] ISO 19011:2002, *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*
- [16] IEC 60300-1:2003, *Gestión de la confiabilidad — Parte 1: Sistemas de gestión de la confiabilidad*
- [17] IEC 61160:2006, *Revisión de diseño*
- [18] ISO/IEC 90003:2004, *Ingeniería del software — Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 al software*
- [19] *Principios de la gestión de la calidad*²⁾, ISO, 2001 [Folleto]
- [20] *ISO 9000 — Selección y uso*²⁾, ISO, 2008 [Folleto]

1) Pendiente de publicación. (Revisión de la Norma ISO 9004:2000)

2) Disponible en la página Web: <http://www.iso.org>.

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

- [21] *ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. Recomendación del Comité Técnico ISO/TC 176*³⁾, ISO, 2002
- [22] *ISO Management Systems*⁴⁾
- [23] Sitios Web de referencia:
<http://www.iso.org>
<http://www.tc176.org>
<http://www.iso.org/tc176/sc2>
<http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

-
- 3) Pendiente de actualización y alineación con la Norma ISO 9001:2008.
- 4) Publicación bimensual que proporciona una amplia cobertura de los desarrollos relacionados con las normas de sistemas de gestión de ISO, incluyendo noticias de implementación en diferentes organizaciones en el mundo. Disponible en la Secretaría Central de ISO (sales@iso.org).

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

ICS 03.120.10

Precio basado en 27 páginas

Licensed to SGS PANAMA CONTROL SERVICES IN/SGS PANAMA SSC
ISO Store order #:968191/Downloaded:2008-11-28
Single user licence only, copying and networking prohibited

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle
© ISO 2008 – Todos los derechos reservados

Anexo E Modelo de Manual de Calidad



Manual de la Calidad

ISO 9001:2008

De

BELLBANK

Dirección

Santo Domingo, República Dominicana

Inserte aquí el título	0104-005	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-006	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-007	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-008	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-009	Inserte aquí la fecha

*Este manual ha sido concebido para ser utilizado como plantilla para el desarrollo de su Manual de la Calidad. Revise el texto, reemplácelo para que coincida con el de su organización. Como mínimo, debe reemplazar el texto que ponemos en azul con su propia información.

Introducción

[Inserte aquí el nombre de la organización](#) es una organización certificada ISO 9001:2008. [Inserte aquí el nombre de la organización](#) desarrolló, implementó y formalizó el Sistema de Gestión de la Calidad el [inserte aquí la fecha](#) con el fin de:

- satisfacer los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008
- documentar las mejores prácticas de negocio de la empresa
- entender y satisfacer más adecuadamente las necesidades y las expectativas de sus clientes
- mejorar la administración global de la empresa
- [agregue más incisos según necesite](#)

El manual describe nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, perfila los campos de autoridad, las relaciones y los deberes del personal responsable del desempeño de la empresa.

El manual está dividido en ocho secciones que están directamente relacionadas con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. Cada sección comienza con una declaración que expresa el deber de [inserte aquí el nombre de la organización](#) de implementar y satisfacer los requisitos básicos de la Norma a la que se hace referencia. Después de cada declaración se aporta información específica acerca de los procedimientos que describen los métodos usados para implementar los requerimientos pertinentes.

Este manual se utiliza internamente para orientar a los empleados de [inserte aquí el nombre de la organización](#) con respecto a los diversos requisitos de la Norma ISO 9001:2008 que deben ser cumplidos y mantenidos para asegurar la satisfacción del cliente, la mejora continua y brindar las directivas necesarias que generen una fuerza laboral dotada de poder, autoridad y responsabilidad.

Sección 1: Alcance

1.1 Generalidades

El Manual de la Calidad traza las políticas, los procedimientos y los requisitos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad. El sistema está estructurado de tal forma que cumpla con las condiciones establecidas en la Norma Internacional ISO 9001:2008.

El sistema [comprende / no comprende el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio](#) de los productos de la empresa.

1.2 Aplicación

[Inserte aquí el nombre de la organización](#) ha determinado que todos los requisitos son aplicables a las operaciones de esta instalación.

[Inserte aquí el nombre de la organización](#) ha determinado que los siguientes requisitos [no son](#) aplicables a las operaciones de esta instalación y son documentados como exclusiones:

- [Identifique aquí las exclusiones aceptables. Si no hay ninguna exclusión, documente que no hay exclusiones. Documente la justificación de cualquier exclusión que se haga.](#)

Sección 2: Referencias normativas

2.0 Referencias del Sistema de Gestión de la Calidad

Durante la implementación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad se usaron como referencia los siguientes documentos:

- UNI EN ISO 9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos

Referencias del Sistema de Gestión de la Calidad

Durante la implementación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad se usaron como referencia los siguientes documentos:

- American National Standard ANSI/ISO/ASQ Q9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos

Sección 3: Definiciones

3.0 Definiciones del Sistema de Gestión de la Calidad

Esta sección trata definiciones específicas para [inserte aquí el nombre de la organización](#)

- **Bienes propiedad del cliente** – Cualquier tipo de instrumentación, accesorios, manuales o contenedores de embarque que pertenezcan a un cliente.
- **Producto suministrado por el cliente** – Cualquier tipo de servicio o material suministrado para ser utilizado en la fabricación, modificación o reparación de un bien propiedad del cliente.
- **Producto** – El artículo final, que se alcanza cuando se cumplen todos los términos y condiciones del contrato. (Por ejemplo: bienes manufacturados, mercancías, servicios, etc.)
- **Registros de Calidad** – La documentación de actividades hecha según se especifica en los documentos a nivel Procedimientos o Instrucciones de Trabajo, según se aplique.
- [Agregue según la necesidad](#)

Sección 4: Sistema de Gestión de la Calidad

4.1 Requisitos generales

[Inserte aquí el nombre de la organización](#) ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de acuerdo con los requisitos de ISO 9001:2008.

Los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías internas y externas, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la Revisión de la Dirección son algunas de las técnicas y las herramientas que [inserte aquí el nombre de la organización](#) usa para medir y mejorar el sistema continuamente.

- [La Dirección General junto con los directores de departamento y los empleados con mayor número de años de trabajo y experiencia,](#)

identificaron los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, la secuencia y las interacciones entre estos.

- Por cada proceso identificado se determinaron los criterios y métodos de funcionamiento así como también se determinaron la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para la efectiva operación y el control de tales procesos.
- Cada proceso es supervisado, medido y analizado para identificar e implementar las acciones necesarias con el fin de alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
- El Diagrama de Flujo de Proceso contenido en la sección 4 brinda una descripción de la interacción entre los procesos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

Inserte aquí su Diagrama de Flujo de Proceso

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

El Sistema de Gestión de la Calidad de [inserte aquí el nombre de la organización](#) ha sido documentado y es mantenido eficazmente para asegurar los controles suficientes de nuestro sistema y la conformidad a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad es distribuida a nivel de División y a nivel de Departamento en cinco distintos niveles:



Fig. 1 Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad

Nivel de División

- Nivel 1 –La Política de Calidad, que abarca un compromiso con el cumplimiento de los requisitos, la mejora continua de la eficacia del sistema y la satisfacción del cliente.
- Nivel 2 - Este Manual de la Calidad, que describe nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, perfila las autoridades, las interrelaciones, los deberes del personal responsable del desempeño dentro del sistema, los procedimientos y/o referencias de todas las actividades que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Nivel 3 –Los procedimientos requeridos por la Norma, los programas de auditorías internas y externas, acciones correctivas y preventivas, Revisión de la Dirección y los documentos identificados como necesarios para una eficaz planificación, operación y control de nuestros procesos.

Nivel de Departamento

- Nivel 4 –Instrucciones de trabajo.

- Nivel 5 - Los registros de calidad requeridos por la Norma y los registros necesarios a la organización para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

4.2.2 Manual de la Calidad

Este Manual de la Calidad ha sido preparado con el nivel más alto de atención a los detalles por la Dirección General y los directores de departamento. El manual describe con exactitud nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

El alcance y las exclusiones aceptables del Sistema de Gestión de la Calidad se detallan en la sección uno de este manual. Cada sección del manual hace referencia a los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de la Calidad relacionados con los requisitos delineados en esa sección.

4.2.3 Control de documentos

Todos los documentos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad son controlados de acuerdo con el Procedimiento de Control de Documentos (QP-423). Este procedimiento define el proceso para:

- aprobar la idoneidad de los documentos antes de su emisión.
- revisar y actualizar según necesidad y re-aprobar los documentos.
- garantizar que se identifiquen los cambios y el estado actual de revisión de los documentos.
- asegurar que las versiones pertinentes de los documentos apropiados se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- asegurar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.
- garantizar que los documentos de origen externo sean identificados y que su distribución sea controlada.
- evitar el uso indebido de documentos obsoletos e identificarlos adecuadamente si se conservan con algún fin.

4.2.4 Control de registros de calidad

Los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad. Los registros son conservados de acuerdo con el Procedimiento Control de los Registros de Calidad (QP-424).

Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles. La Tabla de Control de los Registros de Calidad (F-424-001) define los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de permanencia y eliminación de los registros de calidad. La tabla siguiente identifica los registros requeridos por la Norma:

Lista Registros de Calidad

cláusula #	Número	Título
5.6.1	F-XXX	inserte aquí el Título
6.2.2		
7.1		
7.2.2		

Procedimientos relacionados

Control de documentos	QP-423
Control de Registros de Calidad	QP-424
Tabla de Control de los Registros de Calidad	F-424-001

Sección 5: Responsabilidad de la Dirección

5.1 Responsabilidad de la Dirección

La Dirección General ha estado activamente comprometida con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y ha proporcionado la visión y la Dirección estratégica para el crecimiento de dicho sistema estableciendo los objetivos de calidad y la política de calidad.

Para seguir ofreciendo el liderazgo y demostrar el compromiso con la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, la Dirección General:

- comunica a los empleados la importancia de satisfacer los requisitos del cliente y los requisitos de la ley.
- establece los objetivos de calidad en los niveles y en las funciones correspondientes dentro de la empresa.
- revisa la Política de Calidad para determinar la continua idoneidad durante las reuniones de Revisión de la Dirección.

- realiza reuniones trimestrales para evaluar la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia.
- identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios.
- finalmente, garantiza la disponibilidad de recursos necesarios para la efectiva operación y el control de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

(¿Se han conservado las actas de las reuniones de implementación o de los proyectos de implementación para poder demostrar este compromiso? A medida que implemente su sistema de calidad, prepárese para sustentar esta declaración.)

5.2 Enfoque al cliente

Para satisfacer los requisitos de los clientes y para superar sus expectativas, [inserte aquí el nombre de la organización](#) se esfuerza continuamente en identificar las necesidades presentes y futuras de ellos.

Nuestro proceso de comunicación garantiza que los requisitos de los clientes así como también aquellos de la ley sean determinados, comprendidos, convertidos en requerimientos internos y comunicados a las personas apropiadas de nuestra organización.

5.3 Política de calidad

La Dirección General estableció la Política de Calidad el [inserte aquí la fecha](#).

La Política de Calidad es apropiada al propósito de la organización y expresa las metas y las aspiraciones que deben ser alcanzadas por la organización. Además, ésta proporciona el alcance necesario para determinar objetivos específicos de calidad y ofrece el compromiso para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y la mejora continua de la eficiencia de nuestro sistema.

La Política de Calidad ha sido comunicada a todos los empleados y está incluida en el proceso de orientación de los empleados nuevos y en la capacitación sobre el Sistema de Gestión de la Calidad. Está a la vista en lugares destacados en todas las instalaciones para mantener altos niveles dentro de nuestra organización.

La Dirección General examina la Política de Calidad en cada una de las reuniones de Revisión de la Dirección para determinar la idoneidad continua.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad son establecidos y aprobados por la Dirección General en los niveles y en las funciones correspondientes dentro de la empresa. Estos objetivos son específicos, mensurables y conformes a la política de calidad.

Los objetivos han sido establecidos a nivel de empresa, a nivel de departamento, a nivel de producto y a nivel de proceso y son registrados en la Tabla de Objetivos de Calidad (F-500-003).

La Dirección General revisa cada objetivo de calidad contra metas de rendimiento y comunica el progreso a los empleados.

(Indique dónde han sido documentados los objetivos de calidad. Esto puede ser declarado aquí, o en el Procedimiento Responsabilidad de la Dirección, o bien en el Procedimiento de Política de Calidad)

(Describa los niveles en los que se han establecido los objetivos. Por ejemplo, los objetivos de calidad se han establecido para cada división, departamento y equipo. Asegúrese de incluir los objetivos para satisfacer los requisitos del producto).

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

El sistema de calidad ha sido planificado e implementado para satisfacer nuestros objetivos de calidad y los requisitos de la cláusula 4.1 de la Norma ISO 9001. La planificación de calidad se manifiesta en la medida en que se planifican y se implementan cambios que afectan el sistema de calidad.

El/La Representante de la Dirección es responsable de asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad ha sido implementado de manera eficaz y la Dirección General asegura que la integridad del sistema es mantenida cuando se planean e implementan cambios que afecten a la calidad.

5.4 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

Se ha establecido un organigrama para mostrar la interrelación del personal en la organización. Las descripciones del puesto de trabajo definen las responsabilidades y autoridad de cada uno de los cargos en el organigrama.

Las descripciones del puesto de trabajo y el organigrama son revisadas y aprobadas con respecto a su idoneidad por la Dirección General y los Directores de departamento. Estos documentos están disponibles en toda la organización para ayudar a los empleados a entender las responsabilidades y autoridad:

- El Presidente – describa aquí cuáles son las responsabilidades y la autoridad del Presidente de la empresa.
- El vice-Presidente –

En esta página inserte su organigrama

5.5.2 Representante de la Dirección

La Dirección General ha encargado [el/la inserte aquí el título de la persona](#) de ser [el/la Representante de la Dirección de inserte aquí el nombre de la organización](#) como tal [él/ella](#) tiene, además de otras competencias, la responsabilidad y la autoridad de:

- garantizar que todos los procesos necesarios para nuestro Sistema de Gestión de la Calidad son establecidos, implementados y mantenidos.
- informar sobre el desempeño y rendimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y advertir sobre las mejoras que son necesarias.
- asegurar que existe un proceso adecuado para fomentar la conciencia de los requisitos del cliente en toda la organización.
- [\(Cuando y si es aplicable\)](#) actuar como un enlace con partes externas, tales como clientes y/o auditores en asuntos relacionados con nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

5.5.3 Comunicación interna

Nuestro proceso de comunicación interna comunica la efectividad de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad a todos los empleados de [inserte aquí el nombre de la organización](#).

Los métodos definidos para la comunicación interna incluyen, pero no se limitan a:

- las reuniones entre departamentos y la Dirección.
- la conducción de la Revisión de la Dirección.
- la circulación de actas de reuniones.
- otros tipos de comunicación rutinaria del negocio.

[Los métodos mencionados aquí arriba son algunos ejemplos y pueden ser modificados, así como se pueden quitar o agregar algunos más. Su organización puede tener métodos diferentes. Lo que es importante es que la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad sea comunicada al personal.](#)

5.6 Revisión de la Dirección

5.6.1 Generalidades

La Dirección General revisa el Sistema de Gestión de la Calidad [mensualmente / cada dos meses / trimestralmente](#) durante las reuniones de Revisión de la Dirección.

La revisión evalúa la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia, e identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios. Se conservan registros de cada reunión de revisión administrativa.

5.6.2 Información para la revisión

La evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad se basa en la revisión de la información aportada para la Revisión de la Dirección. Entre otra información, se cuenta con:

- resultados de auditorías.
- retroalimentación de los clientes.
- desempeño del proceso y conformidad del producto.
- datos de calidad en el ámbito de la empresa.
- estado de las acciones preventivas y correctivas.
- acciones de seguimiento de revisiones administrativas anteriores.
- cambios proyectados que podrían afectar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la Revisión de la Dirección se utilizan como objetivos para generar una mejora de la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y una mejora del producto.

Durante las reuniones de revisión, la Dirección General y los Directores identifican las acciones apropiadas que deben emprenderse para mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y la necesidades de recursos.

Cualquier decisión que se tome durante la reunión, las acciones asignadas, quien es responsable y su fecha límite de realización se registran en las actas de Revisión de la Dirección.

Procedimientos relacionados:

Responsabilidad de la Dirección P-500

Planificación de procesos de realización del producto P-710

Procesos relacionados con el cliente P-720

Sección 6:

Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La empresa ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con la Norma ISO 9000 2008. Esta implementación se logró con el compromiso de la Dirección y con los recursos suficientes para realizarla.

Para mantener eficazmente el proceso y mejorarlo continuamente, la Dirección establece y proporciona los recursos necesarios.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

Para garantizar la competencia de nuestro personal, se han preparado descripciones del puesto de trabajo que identifican la cualificación requerida para cada uno de los cargos que afectan la calidad del producto.

Dentro de esta cualificación se incluyen los requisitos de educación, habilidades y experiencia. Las cualificaciones apropiadas, junto con la capacitación necesaria, proporcionan la capacidad requerida en cada cargo.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La cualificación se revisa durante la contratación, cuando un empleado cambia de cargo o cuando se modifican los requisitos para un cargo. Recursos Humanos mantiene registros de las cualificaciones de los empleados.

Si se encuentran discrepancias entre la cualificación del empleado y los requisitos del puesto, se decide dar capacitación o se emprende otra acción para brindar al empleado la capacidad necesaria para su tarea. En este último caso se evalúan los resultados para determinar si fueron eficaces. La formación y la evaluación se llevan a cabo de acuerdo con el Procedimiento de Competencia, Conciencia y Capacitación (AP-622).

Todos los empleados reciben capacitación sobre la importancia y la trascendencia de sus actividades y sobre la manera en que contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

6.3 Infraestructura

Para satisfacer los objetivos de calidad y los requisitos del producto [inserte aquí el nombre de la organización](#) ha determinado la infraestructura necesaria.

La infraestructura ha sido proporcionada e incluye edificios, área de trabajo, elementos utilitarios, equipo de proceso y servicios de apoyo. A medida que

surgen nuevas necesidades de infraestructura, se documentarán en proyectos de calidad. Se da mantenimiento a la infraestructura existente para asegurar la conformidad del producto.

Los requisitos de mantenimiento se documentan en:

- Planes de mantenimiento preventivo.
- Planes de servicios sanitarios.
- Planes de mantenimiento de edificios.

6.4 Ambiente de trabajo

Se mantiene un ambiente de trabajo adecuado para lograr la conformidad del producto. Los requisitos se determinan durante la planificación de calidad y se documentan en el proyecto de calidad.

El ambiente laboral se administra para que constantemente sea el adecuado. Se evalúan los datos del sistema de calidad para establecer si el ambiente laboral es suficiente para lograr la conformidad del producto o si es necesario emprender acciones correctivas o preventivas relacionadas con el ambiente laboral.

Documentos relacionados

Competencia, conciencia y capacitación AP-622

Infraestructura EP-630

Sección 7:

Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

La planificación de calidad es requerida antes de que se implementen nuevos productos o procesos. La planificación de calidad puede presentarse como un proyecto de diseño o según el Procedimiento Planificación de la realización del producto (MP-710).

Durante esta planificación, la Dirección General y/o el personal designado identifican:

- Los objetivos de calidad y los requisitos del producto.
- Los procesos, la documentación y los recursos necesarios.
- Los requisitos de verificación, validación, monitoreo, inspección y prueba.
- Los criterios para la aceptación del producto.

Dentro de los resultados de la planeación de calidad se incluye la documentación de proyectos de calidad, procesos, procedimientos y resultados de diseño.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

[Inserte aquí el nombre de la organización](#) determina los requisitos del cliente antes de aceptar un pedido. Dentro de los requisitos del cliente se incluyen aquellos:

- Exigidos por el cliente.
- Exigidos por las actividades de entrega y posteriores a la entrega.
- No establecidas por el cliente, pero necesarias para el uso específico o conocido y el uso proyectado.
- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- Los requisitos adicionales determinados por [La organización](#).

Los requisitos del cliente se determinan de acuerdo con el Procedimiento Procesos Relacionados con el Cliente

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

[Inserte aquí el nombre de la organización](#) tiene un proceso definido para la revisión de los requisitos relacionados con el producto. La revisión se realiza antes de la aceptación del pedido. El proceso garantiza que:

- Los requisitos del producto están definidos.
- Se resuelven las discrepancias entre los requisitos del contrato o el pedido y los expresados con anterioridad.
- [la organización](#) tiene la capacidad de satisfacer los requisitos definidos.
- Se conservan registros que muestran los resultados de la revisión y cualquier acción que surja de la misma.
- Cuando un cliente no suministra una instrucción documentada de los requisitos, estos se confirman antes de la aceptación.
- Cuando los requisitos del producto cambian, [la organización](#) comunica dichos cambios al personal relevante y corrige los documentos correspondientes.

7.2.3 Comunicación con el cliente

[La organización](#) ha implementado un procedimiento eficaz para la comunicación con los clientes, relativo a la:

- información sobre el producto.
- manejo de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo rectificaciones.
- retroalimentación del cliente, incluyendo quejas.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

El Procedimiento Diseño y Desarrollo (EP-730) esboza el método para controlar el proceso de diseño y desarrollo. El Director del [Departamento Técnico](#) planifica el diseño y el desarrollo de acuerdo con este procedimiento. Dentro de la planificación del diseño se incluyen:

- etapas de diseño y desarrollo.
- revisiones del diseño requeridas.
- métodos de verificación y validación adecuados para cada una de las etapas de diseño y desarrollo.
- responsabilidades y autoridad para el diseño y el desarrollo.
- identificación de las interrelaciones técnicas requeridas por el proyecto.
- actualización del plan de diseño en la medida en que el proyecto avanza.
- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

La información necesaria para determinar los requerimientos del producto está determinada y documentada en el Procedimiento Diseño y Desarrollo (EP-730).

7.3.2 Datos de entrada

Todos los datos de entrada (inputs) son revisados para comprobar que sean adecuados y completos, y para resolver cualquier ambigüedad en los mismos. Dentro de los aportes se incluye:

- Requisitos de funcionamiento y desempeño.
- Requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Según corresponda, la información proveniente de diseños similares anteriores.
- Otros requisitos esenciales de diseño y desarrollo.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y el desarrollo se documentan de acuerdo con el Procedimiento Diseño y Desarrollo (EP-730). La documentación se hace en un formato que permite la verificación contra los datos de entrada y es aprobada antes de su divulgación. Los resultados:

- satisfacen los requisitos de los datos de entrada.
- suministran información apropiada para compra, producción y prestación de servicio.
- contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del producto.
- especifican las características del producto, esenciales para su uso seguro y apropiado.

7.3.4 Revisión de diseño y desarrollo

La planificación del diseño determina las etapas adecuadas del proyecto para realizar la revisión de diseño y desarrollo. Las revisiones se hacen de acuerdo con el Procedimiento de Diseño y Desarrollo, los resultados de la revisión del diseño se registran en las actas de las reuniones de revisión de diseño, las cuales se conservan como un registro de calidad. Las revisiones de diseño:

- evalúan los resultados de las actividades de diseño y desarrollo, y determinan si satisfacen los requisitos.
- identifican cualquier problema y proponen las acciones necesarias.
- incluyen a los representantes de las funciones relacionadas con la etapa de diseño y desarrollo que se está revisando.

7.3.5 Verificación de diseño y desarrollo

La verificación de diseño y desarrollo se planifica y se realiza para garantizar que los resultados (output) del diseño y el desarrollo han satisfecho los requisitos de los datos de entrada (input) de diseño y desarrollo.

Los registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción necesaria se conservan de acuerdo con el Procedimiento Diseño y Desarrollo (EP-730).

7.3.6 Validación de diseño y desarrollo

La validación de diseño y desarrollo se lleva a cabo de acuerdo con la planificación de diseño, para garantizar que el producto resultante está en capacidad de satisfacer los requisitos de la aplicación o uso especificado o previsto.

La validación se concluye antes de la entrega, siempre y cuando sea viable. Los registros de las actividades de validación se conservan de acuerdo con el Procedimiento de Diseño y Desarrollo.

7.3.7 Control de cambios de diseño y desarrollo

El Procedimiento de Diseño y Desarrollo define un proceso para identificar, registrar, verificar, validar y aprobar los cambios de diseño.

Dentro de la revisión de los cambios de diseño y desarrollo se incluye una evaluación del efecto de los cambios sobre las partes constitutivas y el producto entregado. Se conservan los registros para mostrar los resultados de la revisión y cualquier acción necesaria identificada durante dicha revisión.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compra

Se sigue un procedimiento documentado (AP-740) para garantizar que el producto adquirido satisfaga los requisitos de compra especificados.

El procedimiento delinea la extensión del control necesario para los proveedores. Los proveedores son evaluados y seleccionados con base en su capacidad de suministrar el producto de acuerdo con los requisitos, tal y como lo describe el procedimiento.

Los criterios de selección, evaluación y reevaluación son documentados en el procedimiento. Los registros de la evaluación y de cualquier acción necesaria se conservan como registros de calidad.

7.4.2 Información de las compra

La información de compra describe el producto que se va a comprar, en la que se incluye, según corresponda:

- Los requisitos para la aprobación del producto, los procesos y el equipo.
- Los requisitos de calificación del personal.
- Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los documentos de compra se revisan para garantizar que los requisitos sean adecuados, antes de realizar pedidos al proveedor.

7.4.3 Verificación del producto comprado

El procedimiento describe el proceso utilizado para verificar que el producto adquirido satisface los requisitos especificados de compra.

Si la organización el cliente hace la verificación en las instalaciones del proveedor, las disposiciones de la verificación y los métodos para liberar el producto quedan documentados en la información de compra.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La [organización](#) planifica y lleva a cabo la producción y prestación de servicio bajo condiciones controladas de acuerdo con el procedimiento documentado (MP-750).

Dentro de las condiciones controladas se incluyen, si corresponde:

- La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo.
- El uso de equipo adecuado.
- La disponibilidad y uso de dispositivos de monitoreo y medición.
- La implementación de monitoreo y medición.
- La implementación de actividades de liberación del producto, entrega y post-entrega.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La [organización](#) valida cualquier proceso para la producción y la prestación de servicio cuando la producción resultante no se puede verificar mediante monitoreo o medición subsiguientes. Esto incluye cualquier proceso en el que las deficiencias se manifiestan sólo después de que el producto está en uso o de que el servicio ha sido prestado. La validación demuestra la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización ha documentado el proceso de validación, incluyendo:

- Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- La aprobación del equipo y la calificación del personal.
- El uso de métodos y procedimientos específicos.
- Los requisitos para los registros.
- La revalidación.

7.5.3 Identificación y rastreabilidad

La organización identifica el producto a lo largo de la realización del mismo, de acuerdo con el Procedimiento Identificación y Rastreabilidad (MP-753). El producto es identificado con respecto a los requisitos de monitoreo y medición.

La organización controla y registra la identificación exclusiva del producto cuando la rastreabilidad es un requerimiento especificado.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización maneja con sumo cuidado la propiedad del cliente mientras esté siendo usada o se halle bajo el control de la organización.

Un procedimiento describe la identificación, verificación, protección y cuidado de la propiedad del cliente suministrada para uso (MP-754).

Si cualquier propiedad del cliente resulta perdida, dañada o se encuentra que por alguna razón es inadecuada para el uso, se informa al cliente y se anota en los registros.

7.5.5 Preservación del producto

La organización preserva la conformidad del producto durante el procesamiento interno y la entrega al destino proyectado, como se determina en el procedimiento (MP-755).

Esta preservación incluye la identificación, el manejo, el empaque, el almacenamiento y la protección. La preservación también se extiende a las partes constitutivas del producto.

7.6 Control de dispositivos de monitoreo y medición

La organización ha determinado las actividades de monitoreo y medición que deben ser llevadas a cabo y ha establecido los dispositivos correspondientes para demostrar la conformidad del producto con los requisitos definidos.

Un procedimiento documentado (MP-760) delinea el proceso usado para garantizar que el monitoreo y la medición se lleven a cabo de una manera que sea coherente con los requisitos de monitoreo y medición.

Cuando es necesario garantizar la validez de los resultados, el equipo de medición es:

- Calibrado o comprobado a intervalos específicos, o antes del uso, con respecto a normas de medición que corresponden con normas de medición nacionales o internacionales.
- Ajustado o reajustado según las necesidades.
- Identificado para permitir determinar el estado de calibración.
- Protegido contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- Protegido contra daño y deterioro durante el manejo, el mantenimiento y el almacenamiento.

Adicionalmente, Control de Calidad evalúa y registra la validez de estos resultados de medición, cuando se encuentra que el equipo no cumple con los requisitos.

La organización emprende la acción apropiada sobre el equipo o cualquier producto afectado. Los registros de los resultados de la calibración y la comprobación se conservan.

Cuando se usan programas de computadora en el monitoreo y medición de requisitos especificados, se confirma la capacidad del software para satisfacer la aplicación proyectada. Esto se debe hacer antes del uso inicial y se debe reconfirmar según sea necesario.

Documentos relacionados

<u>Planificación de procesos para la realización del producto</u>	<u>MP-710</u>
<u>Procesos relacionados con el cliente</u>	<u>SP-720</u>
<u>Diseño y desarrollo</u>	<u>EP-730</u>
<u>Compras</u>	<u>AP-740</u>
<u>Control de producción y prestación del servicio</u>	<u>MP-750</u>
<u>Identificación y rastreabilidad</u>	<u>MP-753</u>
<u>Propiedad del cliente</u>	<u>MP-754</u>
<u>Preservación del producto</u>	<u>MP-755</u>
<u>Control de dispositivos de monitoreo y medición</u>	<u>MP-760</u>

Sección 8:

Medida, análisis y mejora

8.1 Generalidades

La organización tiene planes e implementa los procesos de monitoreo, medida, análisis y mejora, según corresponda:

- para demostrar la conformidad del producto.
- para garantizar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- para perfeccionar constantemente la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.

Estos procesos son identificados en procedimientos documentados e incluyen la determinación de métodos aplicables, incluyendo técnicas estadísticas y qué tan extendido es su uso.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, La [organización](#) supervisa la información relacionada con la percepción del cliente con respecto al grado en que la organización ha satisfecho sus requerimientos.

El método para la obtención y uso de esta información está identificado en los Procedimientos Procesos Relacionados con el Cliente (SP-720) y Responsabilidad de la Dirección (AP-500).

8.2.2 Auditoría Interna

La [organización](#) realiza auditorías internas a intervalos programados con el fin de establecer si el Sistema de Gestión de la Calidad:

- Se ajusta a los acuerdos planeados, a los requisitos de esta Norma Internacional y a los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad establecido por la organización.
- Está eficazmente implementado y mantenido.

Se ha diseñado e implementado un programa de auditoría que identifica un programa de auditoría basado en la importancia de las áreas a ser auditadas, así como en los resultados de auditorías anteriores.

Los criterios de auditoría, el alcance, la frecuencia, los métodos, las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar auditorías y para informar y conservar los resultados, están definidos y documentados en el Procedimiento Auditoría Interna (QP-822).

El responsable de la gestión del área que está siendo auditada tiene el deber de asegurar que las acciones son emprendidas sin demoras indebidas, con el fin de eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Dentro de las actividades de seguimiento se incluye la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización aplica métodos adecuados para el monitoreo y, cuando corresponda, para la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para lograr los resultados proyectados.

Cuando estos resultados no se logran, se emprende la rectificación y la acción correctiva, según sea pertinente, para garantizar la conformidad del producto.

El proceso para identificar y llevar a cabo el requerido monitoreo y medición de los procesos está documentado en los Procedimientos Monitoreo, Medición y Análisis de los Procesos de realización del producto (MP-824) y Responsabilidad de la Dirección (AP-500).

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización supervisa y mide las características del producto para verificar que se satisfagan los requisitos del mismo. Esto se efectúa en las etapas adecuadas del proceso de realización del producto, identificado en Monitoreo, Medición y Análisis de los Procesos de Elaboración del Producto (MP-824).

Se conserva la evidencia de conformidad con los criterios de aceptación. Los registros indican la persona que autoriza la liberación del producto.

La liberación del producto y la prestación del servicio no tienen lugar hasta que todas las disposiciones planificadas se han concluido satisfactoriamente, a menos que algo distinto sea aprobado por una autoridad competente y, cuando sea el caso, por el cliente.

8.3 Control del producto no conforme

La organización garantiza que el producto que no satisface los requisitos es identificado y controlado para evitar su entrega o uso no deseado.

Los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el manejo del producto inadecuado se definen en el Procedimiento Control del producto no conforme (QP-830).

8.4 Análisis de los datos

La Dirección General y/o los Directores de departamento determinan, recopilan y analizan los datos apropiados para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de demostrar que dicho sistema sea adecuado y efectivo en el satisfacer los requisitos de la Norma.

La Dirección General y/o los Directores de departamento analizan la información con el fin de identificar oportunidades de mejora y asignar tareas y acciones preventivas y correctivas en la medida en que sean necesarias.

Los procesos para determinar, recopilar y analizar estos datos están definidos en el Procedimiento Responsabilidad de la Dirección.

Entre los datos pertinentes se incluyen los datos generados como resultado del monitoreo y la medición, y los provenientes de otras fuentes relevantes.

El análisis de los datos proporciona información relacionada con:

- la satisfacción del cliente.
- la conformidad con los requisitos del producto.
- las características y tendencias de los procesos y productos, incluyendo las oportunidades de una acción preventiva.
- los proveedores.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

La [organización](#) mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de auditoría, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la Revisión de la Dirección.

8.5.2 Acción correctiva

La [organización](#) emprende acciones correctivas para eliminar la causa de las no conformidades, con el fin de evitar la recurrencia. Las acciones correctivas son adecuadas a los efectos de las no conformidades halladas.

Un procedimiento documentado (QP-852) define los requisitos para:

- revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de clientes).
- determinar las causas de las no conformidades.
- evaluar la necesidad de acciones para garantizar que las no conformidades no se repitan.
- determinar e implementar la acción necesaria.
- registrar los resultados de la acción emprendida.
- revisar la acción correctiva emprendida.

8.5.3 Acción preventiva

Cuando la [organización](#) identifica unas no conformidades potenciales, se determinan y se implementa una acción preventiva para eliminar las causas potenciales con el fin de evitar su ocurrencia. Las acciones preventivas son adecuadas a los efectos de los problemas potenciales.

Un procedimiento documentado (QP-853) define los requisitos para:

- determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- evaluar la necesidad de una acción para prevenir que se den no conformidades.
- determinar e implementar la acción necesaria.

- registrar los resultados de la acción emprendida.
- revisar la acción preventiva emprendida.

Documentos relacionados

<u>Responsabilidad de la Dirección</u>	<u>AP-500</u>
<u>Procesos relacionados con el cliente</u> <u>SP-720</u>	
<u>Monitoreo, medición y análisis de satisfacción del cliente</u>	<u>AP-821</u>
<u>Auditorías internas</u>	<u>QP-822</u>
<u>Monitoreo y medición de procesos de realización del producto</u>	<u>MP-824</u>
<u>Control del producto no conforme</u>	<u>QP-830</u>
<u>Acción correctiva</u>	<u>QP-852</u>
<u>Acción preventiva</u>	<u>QP-853</u>

REVISIONES AL MANUAL

REV. #	FECHA	DESCRIPCIÓN

Anexo F Plantilla Propuesta para Elaboración de Procedimientos

	NOMBRE DEL DOCUMENTO	REVISION: 00-00-0000 PAG. 1 de 4
---	----------------------	--

1.0 PROPÓSITO

2.0 ALCANCE

3.0 POLÍTICAS Y NORMAS

a) POLÍTICAS

b) NORMAS

4.0 DIAGRAMA DE FLUJO

5.0 PROCEDIMIENTO

OPERACIÓN	ACTOR	ACCIÓN	EXCEPCIÓN DE ACCIÓN

6.0 REFERENCIAS

6.0 DEFINICIONES

7.0 DOCUMENTOS REFERENCIADOS

CÓDIGO	TÍTULO	DESCRIPCIÓN
	<i>Hacia</i>	
	<i>Desde</i>	

8.0 HOJA DE APROBACIÓN

VALIDACION			
VERSION	ELABORADO POR	CODIGO DE VALIDACION	CODIGO DE APROBACION
1.0			
VERSION	MODIFICADO POR	CODIGO DE VALIDACION	CODIGO DE APROBACION

9.0 HOJA DE MODIFICACIONES

CONTROL DE CAMBIOS		
VERSION	FECHA DE PUBLICACIÓN	DESCRIPCION DE CAMBIOS REALIZADOS
1.0		Creación del documento.

Anexo G Registro de Acciones Correctivas, Preventivas y Servicio No Conforme

		REGISTRO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y SERVICIO NO CONFORME		REVISIÓN: PÁG. 1 de 1
Seleccione la Acción a Registrar				
<input type="checkbox"/> Acción Correctiva <input type="checkbox"/> Acción Preventiva <input type="checkbox"/> Servicio No conforme				
¿Dónde se genera la No Conformidad (NC), la Acción Preventiva (AP) o Acción Correctiva?				
Nombre del Departamento				
Responsable del Departamento			Sucursal:	
Fecha de Apertura:		Fecha de Cierre:		
Descripción detallada de la situación				
Corrección de la Situación, Acción Preventiva o Servicio No conforme				
Seguimiento de Efectividad de las Acciones tomadas				
N°	Responsable	Fecha de Seguimiento		
1				
2				
3				
Observaciones				
Firma de Control Interno:		Fecha:		
CÓDIGO:				

Anexo H Formulario de Evaluación de Desempeño del Personal

	FORMULARIO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL	REVISIÓN: 20/11/2015 PÁG.1 de 5
---	---	---------------------------------------

NOMBRE		CÓDIGO	
PUESTO		Fecha de evaluación	
DEPARTAMENTO		Fecha de Ingreso	

DEFINICIÓN DE CALIFICACIONES		
Puntuación	Nomenclatura	Significado
01 - 69	Deficiente	Corresponde al empleado cuyo rendimiento en el trabajo está por debajo de lo aceptable.
70 – 79	Aceptable	Corresponde a la realización del trabajo con mucha dificultad, supervisión excesiva y que alcanza sólo los requisitos mínimos.
80 - 89	Buena	Aplica para los empleados que realizan su trabajo de manera satisfactoria, y que alcanzan los requisitos de su puesto sin dificultad.
90 - 94	Muy Buena	Corresponde al desempeño muy satisfactorio, alcanza los requisitos de su puesto y trasciende en el mismo.
95 - 100	Excelente	Corresponde al empleado cuyo rendimiento está notoriamente por encima del promedio. Su trabajo excede los requisitos del puesto de manera excepcional.

PONDERACIÓN:

LOGROS ALCANZADOS				
	PROYECTOS/OBJETIVOS	DURACIÓN	%ALCANCE	PUNTUACIÓN
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
			PROMEDIO	#DIV/0!



FORMULARIO EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO DE PERSONAL

REVISIÓN:
20/11/2015
PÁG. 2 de 5

PONDERACIÓN:

MEDICIÓN DE ÍNDICES: MEJORA CONTINUA

	DESCRIPCIÓN REQ. ANTERIOR	META	%ALCANCE	PUNTUACIÓN
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
			PROMEDIO	#DIV/0!

PONDERACIÓN:				
CUALIDADES DE DESEMPEÑO PERSONAL			PUNTUACIÓN	
1	Asistencia: Mide la frecuencia con la que el empleado asiste a tiempo a su trabajo.	Ha faltado varias veces sin ninguna justificación	01-69	
		No ha faltado a su trabajo pero presenta muchas tardanzas sin justificación	70-79	
		Regularmente llega a tiempo pero presenta algunas tardanzas sin justificación	80-89	
		Es constante en su puntualidad, casi nunca llega tarde	90-94	
		Siempre llega a tiempo a su puesto de trabajo	95-100	
2	Calidad del Trabajo: Mide la habilidad del empleado para ejecutar su trabajo con el mínimo de errores posible	Sus trabajos requieren de bastante intervención del supervisor para ser realizados de forma correcta.	01-69	
		Realiza trabajos aceptables pero requiere mucha intervención del superior.	70-79	
		Realiza su trabajo de forma efectiva con pocos errores, sin mucha intervención del superior.	80-89	
		Realiza su trabajo con alta calidad con escasos errores significativos.	90-94	
		Realiza trabajos impecables sin errores significativos.	95-100	
3	Iniciativa: Refiere las formas diferentes que busca el empleado al realizar su trabajo,	Siempre espera que le digan que hacer y no hace más de lo que le piden.	01-69	
		No espera que le digan qué hacer pero ante cualquier dificultad no se esfuerza en buscar una solución y solicita la intervención del supervisor.	70-79	
		Realiza su trabajo satisfactoriamente y ante dificultades busca la manera de llevar a cabo la tarea.	80-89	
		Realiza su trabajo haciendo sus propias investigaciones, busca mejorar la forma de hacer las cosas.	90-94	
		Es proactivo, propone nuevas y mejores formas de hacer las cosas que le asignan.	95-100	



FORMULARIO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL

REVISIÓN:
20/11/2015
PÁG. 3 de 5

4	Trabajo en equipo: Se muestra con la capacidad y disposición suficientes para lograr los resultados de su equipo de trabajo.	Evita integrar y/o crear grupos de trabajo dentro y fuera de su área.	01- 69	
		Opone poca resistencia a integrar grupos de trabajo con personas que le interesan o conoce.	70-79	
		Crea y/o integra grupos de trabajo dentro de su departamento.	80-89	
		Crea grupos de trabajo con frecuencia, se muestra identificado con su departamento e institución, está dispuesto a integrar equipos de trabajos con persona de distintos departamento.	90-94	
		Actitud y disposición para integrar y/o crear grupos de trabajo dentro y fuera de su área, brindando y obteniendo colaboración a fin de lograr efectividad en los resultados esperados y estableciendo un buen clima laboral.	95-100	
5	Productividad: Mide si los resultados del trabajo se corresponden con las expectativas trazadas.	Se tarda demasiado en la realización de los trabajos y no cumple con los plazos establecidos, especialmente cuando es bajo presión.	01- 69	
		Suele tener atrasos en la entrega de sus trabajos, le cuesta cumplir con los plazos establecidos en momentos de presión.	70-79	
		Es consistente en el tiempo de realización de sus tareas y no suele incumplir los plazos de entrega, aun en situaciones de presión.	80-89	
		Cumple con todos los trabajos asignados en los tiempos establecidos, puede lidiar con la presión.	90-94	
		Regularmente realiza sus tareas antes del tiempo establecido y utiliza ese tiempo para avanzar otras tareas, se desenvuelve muy bien bajo presión.	95-100	
6	Integridad: Observar en el empleado si se manifiesta con autenticidad, claridad y sin dobleces.	Muestra un comportamiento dudoso, sus acciones no concuerdan del todo con lo que proyecta, suele culpar a otros de las consecuencias de sus acciones.	01- 69	
		Se comporta adecuadamente al margen de las responsabilidades.	70-79	
		Es responsable y se maneja con autenticidad en sus acciones.	80-89	
		Es fiel a sus principios y es total responsable por sus acciones	90-94	
		Es sumamente fiel a sus principios y es total responsable por sus acciones aun cuando las consecuencias lo perjudican.	95-100	
7	Mejoramiento Continuo: Mide la actitud positiva del empleado hacia el aprendizaje trabajo para buscar mejoría y efectividad.	Expresa apatía y poco interés por las sugerencias de mejora.	01- 69	
		Toma en cuenta las sugerencias de mejora e intenta corregirlas.	70-79	
		Está abierto a las sugerencias de mejora y se esfuerza para mejorar.	80-89	
		Procura mejorar su trabajo y responde efectivamente ante sugerencias de mejora.	90-94	
		Está en constante búsqueda de mejores prácticas para hacer más eficiente su trabajo.	95-100	
8	Satisfacción del cliente: Mide el grado en que se muestra amable, servicial.	Muestra cierta apatía ante el cliente y no se preocupa tanto por dar lo mejor de sí.	01- 69	
		Procura atender a los clientes con los requisitos mínimos de cordialidad.	70-79	
		Es importante para él ofrecer un servicio de calidad haciendo sentir bien al cliente.	80-89	
		Es importante para él ofrecer un servicio de calidad haciendo sentir bien al cliente.	90-94	
		Conoce bien la importancia de un servicio excelente, promueve el buen trato y la calidad en el servicio, es ejemplo para los demás.	95-100	
9	Identificación con la Empresa: Valora el grado de identificación con la política y las normas de la Empresa.	Muestra poco interés por el cumplimiento de las normas y suele incumplirlas.	01- 69	
		Muestra poco interés por el cumplimiento de las normas y suele incumplirlas.	70-79	
		Muestra poco interés por el cumplimiento de las normas y suele incumplirlas.	80-89	
		Está bastante identificado con la compañía y actúa fielmente de acuerdo a sus normas políticas y valores.	90-94	
		Es un promotor activo de la cultura de la empresa, es tomado como ejemplo por su comportamiento	95-100	



FORMULARIO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL FIJO

REVISIÓN:
20/11/2015
PÁG. 4 de 5

10	Organización: Mide el grado en que establece prioridades en la realización de su trabajo.	No organiza actividades relacionadas directamente con su cargo, suele no cumplir con su realización.	01- 69	
		Le cuesta organizarse, pero realiza los trabajos.	70-79	
		dificultades.	80-89	
		Organiza y cumple con todas las actividades asignadas por su superior inmediato.	90-94	
		Organiza, cumple verifica y controla actividades asignadas por su superior inmediato (según cronograma elaborado), buscando alcanzar resultados óptimos.	95-100	
11	Compromiso: Mide la entrega y disposición del empleado para la consecución de los objetivos del departamento.	Demuestra poco interés por cumplir con los objetivos, metas de la unidad y la misión de la institución.	01- 69	
		Cumple con los objetivos propios únicamente, con bajo interés en los objetivo del departamento.	70-79	
		Le pone empeño a su trabajo y tiene interés por alcanzar los objetivos, metas del departamento y la misión de la institución.	80-89	
		Está dispuesto a hacer esfuerzos extras a favor del logro de los objetivos del departamento.	90-94	
		Se identifica y compromete permanentemente con el logro de los objetivos, metas de la unidad y la misión de la institución.	95-100	
CUALIDADES PARA NIVELES DE SUPERVISIÓN				
12	Planeación: Mide el grado en el que establece metas y objetivos claros, realistas y consistentes con la estrategia de la Empresa. Además anticipa problemas y oportunidades potenciales.			
13	Control de Costos: Mide el grado en que administra de forma eficiente los distintos tipos de recursos a su cargo.			
14	Administración de personal: Mide el grado en que planifica, monitorea y evalúa a tiempo los resultados del trabajo de su personal. Mide el desarrollo de las fortalezas de sus empleados y los ayuda a superar sus puntos débiles. Los motiva en el logro de sus metas y objetivos y en el desarrollo de sus labores.			
15	Capacidad para entrenar: Mide la habilidad del supervisor para orientar, instruir y capacitar el personal a su cargo.			
16	Toma de Decisiones: Mide la habilidad de tomar decisiones firmes, ponderadas y oportunas, tomando en cuenta las alternativas y medios disponibles. Demuestra habilidad para identificar las causas de un problema y buscar soluciones oportunas y efectivas.			
			PROMEDIO	####

VARIABLE EVALUADA	CALIFICACIÓN OBTENDIA (A)	PONDERACIÓN ASIGNADA (B)	PUNTAJE OBTENDIO (A * B)
Cumplimiento y Logro de Objetivos	# DIV/0!	60%	#DIV/0!
Mejora Continua	# DIV/0!	25%	#DIV/0!
Cualidades de Desempeño Personal	# DIV/0!	15%	#DIV/0!
CALIFICACIÓN FINAL		100%	#DIV/0!

PLAN DE MEJORA CONTINUA		CUMPLIMIENTO
1		
2		
3		
4		



**FORMULARIO EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO DE PERSONAL**

REVISIÓN:
20/11/2015
PÁG. 5 de 5

PARA COMPLETAR POR EL EVALUADO

1. ¿Está usted de acuerdo con la evaluación? Sí No

2. De ser negativa su respuesta, favor explique por qué

PARA COMPLETAR POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

COMENTARIOS ADICIONALES

Firma del Empleado

Firma del Supervisor

Fecha

Fecha

Firma del Gerente del Departamento

Fecha

Anexo I Anteproyecto

Universidad Acción Pro Educación y Cultura



Decanato de Ingeniería e Informática
Escuela de Ingeniería

Tesis de Grado para Optar por el Título de:
Ingeniero Industrial

**“Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en
BELLBANK Sto. Dgo. RD, año 2015.”**

Sustentantes:

Oscarina Rosario Lara	2011-1099
Gairy González Calcaño	2011-1154
Yadiuska Tejera Bidó	2011-1337

Asesor:

Dr. Alvin Rodríguez

Distrito Nacional
República Dominicana
Agosto, 2015

**Diseño de un sistema de gestión de calidad ISO
9001:2008 en BELLBANK Sto. Dgo. RD, año 2015.**

Contenido

I. INTRODUCCIÓN	216
II. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	218
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DELIMITACIÓN DEL TEMA	220
IV. OBJETIVO DEL PROYECTO DE GRADO	223
4.1 General.....	223
4.2 Especifico	223
V. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	224
VI. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	227
VII. DISEÑO METODOLÓGICO	230
7.1 Métodos de Investigación	230
7.2 Tipos de investigación	230
7.3 Técnicas	230
I. FUENTES DE DOCUMENTACIÓN	232
II. ESQUEMA DEL CONTENIDO CON POSIBLE ÍNDICE TEMÁTICO	233

I. INTRODUCCIÓN

Debido a la gran competencia del mercado en el ambiente financiero y a la rapidez que se requiere en la actualidad de entregar un servicio de calidad, los Bancos Múltiples y demás entidades financieras se han visto en la necesidad de evolucionar y desarrollar herramientas innovadoras en la mejora de su servicio, buscando la forma de convertirse en la opción principal de sus clientes.

En la actualidad los bancos comerciales deben ofrecer el mejor servicio al cliente y facilitar múltiples formas al cliente de llegar a ellos cumpliendo con estándares de calidad en el servicio y otorgando buenos productos y tasas competitivas, comodidad y la mayor asequibilidad posible.

En este sentido, la presente investigación se enmarca en el análisis de los procedimientos del proceso de servicio al cliente y caja del banco BELLBANK, Banco múltiple de la Republica Dominicana desde 2013.

Así mismo, procura ofertar mejoras y diseñar un sistema de gestión de calidad para el área de servicio al cliente y caja, herramientas que pueda resolver la problemática,

Se busca redefinir las estrategias de trabajo y enfocarla hacia la calidad en el servicio para la satisfacción del cliente, diseñando todos los requisitos de un sistema de gestión de calidad con todos los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.

II. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La mejora de la calidad de los procesos en las empresas se ha convertido en reto, así como el establecimiento de indicadores que ayuden a comprobar la eficiencia y efectividad de los mismos. Más aun, en los bancos comerciales donde sus servicios son orientados a la personalización y seguimiento.

Sin embargo, no todas las entidades bancarias tienen una estructura enfocada a la calidad, sino que cada proceso tiene sus indicadores para medir la misma. En ese sentido, se presentan problemas y dificultades en los altos mandos, donde no pueden dirigir y ni controlar a las organizaciones enfocadas a la calidad, no orientan sus objetivos estratégicos a la estabilización de sus procesos y ni logran encontrar mejoras de los mismos, los procesos se encuentran fuera de control, entre otros inconvenientes.

El diseño de un sistema de gestión de la calidad a la medida de las necesidades de una empresa representa un área de oportunidad para el establecimiento de estrategias y lineamientos que le permitirán enfrentar de manera efectiva los cambios de su entorno y al mismo tiempo contribuirá a la consolidación de una empresa cada vez más competitiva.

En ese sentido, se hace necesario disponer de un Sistema de Gestión de Calidad que garantice los procesos definidos y estructurados, de manera que brinden seguridad y confianza al público que utiliza estos servicios.

Atendiendo a lo expuesto, esta investigación propone un diseño de sistema de gestión sobre los procesos de Servicio al Cliente y Caja del Banco BELLBANK. Con el objetivo de brindar una solución al problema existente en el servicio que se brinda al cliente.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

3. Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas empresas normalmente son el producto de empresas familiares y por tal surgen con deficiencias organizacionales y de planificación. Sin embargo, el mercado les exige a estas empresas la estandarización de sus procesos y que garanticen la calidad de sus productos o servicios. Es por esto, que muchas implementan un Sistema de Calidad, como respuesta a esta exigencia.

Actualmente la Entidad Bellbank cuenta con un Departamento de Organización y Métodos que documenta los procedimientos de acuerdo a la Superintendencia de Bancos y en cumplimiento a la Ley Monetaria y Financiera 182-2, sin embargo cuando los usuarios de Servicio al Cliente y Caja ejecutan procesos como el Cambio de cheque, Emisión de Certificado de Depósito, Recepción de Efectivo, abrir cuentas de ahorros y corrientes, entre otros que afectan la actividad principal del Banco.

El Banco BELLBANK no cuenta con las herramientas necesarias que garanticen la calidad en el servicio que brindan. Pues a pesar de que existen procedimientos escritos sus lineamientos no son seguidos ocasionando inconsistencias, errores en sus procesos y baja productividad.

Una de las principales áreas del banco es el área de Servicio al cliente y cajas, por ser las que brindan la cara al cliente, las razones por lo cual en este departamento se siguen cometiendo los mismos errores y no se obtienen resultados positivos son desconocidos para la alta gerencia que a pesar de que ha impartido capacitaciones y reclamos en el personal, estos no han podido obtener los resultados deseados.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a no ver las oportunidades y las fortalezas con que cuenta la empresa, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro, e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a la empresa cumplir su misión de ser reconocidos como un Banco Ágil, rápido en sus respuestas, comprometido con sus clientes, con alta efectividad y eficiencia operativa. Ser una fuente confiable de recursos y servicios financieros.

Esta situación descrita hace necesaria la implantación de un sistema de Gestión de Calidad, con una participación activa y comprometida de la alta gerencia y los recursos humanos, mejorando considerablemente la comunicación efectiva para dar a conocer los objetivos de la organización y el cómo lograr los mismos.

3.3 Delimitación del problema

La investigación se realizará en la Oficina Principal de BELLBANK, ubicada en la Av. 27 de Febrero No. 452, Mirador Norte, Distrito Nacional. El área de estudio se centrará en los procesos de Servicio al Cliente y Caja del Departamento de Agencias y Sucursales.

IV. OBJETIVO DEL PROYECTO DE GRADO

4.1 General

Diseñar de un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2008 para BELLBANK.

4.2 Especifico

- Identificar los procedimientos en el proceso de servicio al cliente y caja en BELLBANK.
- Evaluar los procedimientos de servicio al cliente y caja.
- Analizar las deficiencias que existen en los procedimientos de servicio al cliente y caja.
- Determinar herramientas adecuadas para el proceso de Servicio al cliente y caja, que garanticen la calidad de los mismos.
- Establecer técnicas para la mejora, medición y control de los procesos de servicio al cliente y caja.
- Diseñar un modelo de sistema de gestión basado en ISO 9001:2008, para los procesos de servicio al cliente y caja.

V. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el mundo cambiante en que vivimos la calidad se ha convertido en una necesidad para el desarrollo de los productos y servicios, es la forma de permanecer y ser competitivos en el mercado.

La definición de calidad variara de acuerdo a las necesidades que intente satisfacer el producto o servicio en cuestión. Por esto el cliente es quien puede definir la calidad de acuerdo a sus requerimientos. La calidad se debe asociar directamente con el cliente, con su grado de satisfacción. Cualquier concepto sobre calidad deberá tener en cuenta este aspecto. (Palacio, 1999)

El mismo autor define la calidad como el conjunto de propiedades y características que definen su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

Otro punto que influye para la definición de la calidad son los costes. Existen varios puntos distintos para definirlos y son:

- Enfoque trascendente
- Enfoque basado en el producto
- Enfoque basado en el usuario
- Enfoque basado en la fabricación
- Enfoque basado en el valor

Entonces después de la definición de calidad se tiene la gestión de calidad que es el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés “management” que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades. (Duan, 1991)

La evolución de la gestión de calidad se ha producido en cuatro grandes saltos o fases: Inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de calidad total. (Moreno, 2001). Se dirigen a reducir los errores en los productos a través de la medición esto trajo como efecto que los gerentes tomaran medidas para mejorar sus estrategias y capacitar mejor a sus empleados gracias a los avances realizado por los investigadores la calidad adquirió un nuevo significado de excelencia en toda la empresa, en lugar de una disciplina técnica estrecha basada en la ingeniería o en la producción, y abarcó todos los aspectos del manejo de una empresa (Evans, 2005)

En los años 50 surgió el término de Quality Assurance que podemos traducirlo como aseguramiento de la calidad y que engloba al conjunto de actividades planificadas y sistemáticas que son necesarias para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos. Posteriormente ha surgido varios términos como Total Quality Management, Company Wide Quality Control entre otros podría traducirse eliminando pequeños matices entre ellos y simplificando como Calidad Total o Excelencia.

Ivancevich 1997 cita que la gestión implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte

de la organización afecta a las demás, mostrando con esto la interacción de cada una de las partes de la organización es decir enfoque de procesos.

5.1 Historia de la calidad

El control de calidad hasta el fin del siglo XIX, se caracterizó por ser realizado totalmente por los operarios, lo que se denominó Control de Calidad del Operario. Posteriormente en el período de la Primera Guerra Mundial surge el Control de Calidad del Capataz y entre las dos guerras mundiales aparece el Control de Calidad por Inspección, identificado también como Control de Calidad Moderno.

El control de calidad moderno

En 1931, Walter Shewhart publicó " Economic Control of Quality of Manufactured Products " (Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados), en el que se plantean los principios básicos del control de la calidad, sobre la base de métodos estadísticos, centrándose en el uso de Cuadros de Control.

Después del aporte de Shewhart, en 1941 y 1942 se aprobaron y publicaron los " Estándares Z " conocidos como los estándares de la Guerra, que enfocaban el uso de los Cuadros de Control para el análisis de datos y su aplicación durante la producción.

VI. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Sistema de Gestión de Calidad

Se denomina Sistema de Gestión de Calidad al conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad. Cuenta con algunos principios básicos en lo que cabe destacar

- Organización orientada al cliente.
- Liderazgo.
- Implicación del personal.
- Enfoque por procesos.
- Dirección basada en sistemas.
- Mejora continua.
- Toma de decisión basada en datos.
- Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores.

Calidad

El concepto de calidad ha evolucionado en gran medida a través de la historia por lo que muchos la definen de la siguiente manera:

- Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosas.
Academia Española.
- Grado en el que un conjunto de características inherente cumple con los requisitos.
ISO 9001.
- Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora. Ducker

Normas ISO

Organización internacional para la estandarización, ISO, nace después de la Segunda Guerra Mundial, es una red de los institutos de normas nacionales de 160 países cuya central está en Ginebra (Suiza) que coordina todo el sistema. En el 1987, se establecen el primer sistema de gestión de calidad. Esta norma tiene como función principal buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

ISO 9001

La norma ISO 9001 versión 2008, es una herramienta útil para adelantar procesos de implementación de un sistema de gestión de calidad, cuyo objetivo es satisfacer las

necesidades de los clientes. A partir de la actualización 2000, la serie de norma ISO 9001 consta de:

- ISO 9000, establece los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario de sistema de gestión de calidad.
- ISO 9001, establece los requisitos por cumplir y es la única norma de certificación.
- ISO 9004, proporciona una guía para mejorar el desempeño del sistema de gestión de calidad.

ISO 9001: 2008

La norma ISO 9001: 2008 Fue publicada el 15 de noviembre del 2008. Esta Norma Internacional especifica los requisitos de una empresa que quiera lograr certificarse demostrando su capacidad de satisfacer al cliente, cumplir con los reglamentos o leyes aplicables y manteniendo en marcha un sistema de gestión de la calidad que demuestre la mejora continua de la organización. Esta norma se aplica a todo tipo de empresa independientemente de que produzca bienes o preste servicios, así como su tamaño o especialidad.

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Métodos de Investigación

Correlacional: Este método se utilizará para entender la relación que existe en cada procedimiento y los sucesos que se dan a la hora de llevarlos a cabo.

Experimental: Responder a las preguntas de la investigación sobre la causa de los sucesos y los efectos que tienen sobre el proceso.

7.2 Tipos de investigación

Existen varios tipos de investigación. Los que se utilizarán para desarrollar este trabajo son:

Investigación de campo, se observará y revisará los procesos de acuerdo a los documentos que lo describen de forma directa.

Descriptiva, se observaran los sucesos tal y como ocurren en el proceso con el fin de analizarlos.

7.3 Técnicas

Para realizar las investigaciones se utilizará la entrevista al personal para conocer los procesos y actividades. La observación para ver cómo se manejan los empleados en cada proceso.

Se revisará la documentación y normativas existentes en la empresa, para tomar como referencia y determinar la situación actual en la que se encuentra.

VIII. FUENTES DE DOCUMENTACIÓN

Bayardo, M. G. (1987). Investigación documental y de campo. En M. G. Bayardo, *Introducción a la metodología de la investigación educativa* (pág. 127). El Progreso. *Conocimiento Básico del Producto, Acumuladores Ducan*. (1997).

Frank, N. M. (08 de 09 de 2014). Guía oficial para la presentación del proyecto de trabajo de grado. Santo Domingo, República Dominicana.

Garrido, S. G. (2012). *Ingeniería de Mantenimiento - Manual práctico para la gestión eficaz del mantenimiento industrial*. Madrid: Renovetec.

Isochem. (March 1994). *Installation Maintenance Instrution Bulletin*. USA.

metodologadelainvestigacinsiis.blogspot. (06 de 04 de 2015). Obtenido de <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>

Rivas, R. J. (2005). *Automatización del sistema de dilución de ácido sulfúrico*. Sartenejas.

Salkind, N. J. (1999). Investigación Experimental. En N. J. Salkind, *Metodos de Investigacion* (pág. 380). Pearson Education.

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

IX. ESQUEMA DEL CONTENIDO CON POSIBLE ÍNDICE TEMÁTICO

- Dedicatoria
- Agradecimiento
- Introducción
- CAPÍTULO I: Justificación de la Investigación
 - Planteamiento del problema y Delimitación.
 - Objetivos del Proyecto de Grado
 - Objetivo General
 - Objetivos Específicos
- CAPÍTULO II: Diseño Metodológico
 - Métodos de Investigación
 - Tipos de Investigación
 - Técnicas
 -
- CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO
 - Marco Teórico Referencial
 - Diseño de investigación.
- CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS
 - Instrumentos de recolección de información.
 - Resultados de la entrevistas.
- CAPITULO V: FORMULACIÓN DE PROPUESTA
 - Propuestas para mejorar los procesos
 - Indicadores de Gestión
 - Manual de Calidad para el Área De Agencia y Sucursales
 - Conclusión.
 - Recomendaciones.
 - Anexos