



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

Máster en Gerencia y Productividad

Propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad
basado en la norma ISO 9001:2015 para ARS Renacer S. A.

SUSTENTANTE:

Félix Manuel Jiménez

2017-1583

ASESORA:

Dra. Iara V. Tejada

Santo Domingo, República Dominicana.

Julio 2019

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA ARS RENACER S. A.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	1
---------------------	----------

CAPÍTULO I: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. ... 7

1.1 Calidad y Sistemas de Gestión.	7
1.1.1 Conceptos de Calidad	7
1.1.2 Sistema de Gestión de calidad	9
1.1.3 Norma ISO 9001-2015	10
1.2 Importancia de la implementación de un sistema de calidad.	16
1.3 Objetivos de la implementación de un sistema de calidad	17

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA ADMINISTRADORA DE RIESGOS DE SALUD RENACER. 18

2.1 Generales de ARS Renacer.	18
2.1.1 Breve historia de la empresa.	18
2.1.2 Naturaleza del entorno de la empresa.	19
2.1.3 Plan estratégico.	20
2.1.4 Misión, visión y valores.	21

2.1.5	Análisis FODA.	22
2.1.6	Estructura organizacional	23
2.2	Diagnósticos de ARS Renacer.	24
2.2.1	Conocimientos de los sistemas de gestión por parte de los empleados.	24
2.2.2	Gestión de procesos de ARS Renacer.....	26
a.	Situación documental.....	26
b.	Evaluación de los procesos y mejora continua.	28
2.2.3	Comparación de los requisitos de la norma con lo implementado en la empresa.	28
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.		33
3.1	Beneficios que aportará la implementación a ARS Renacer.	33
3.2	Estructura propuesta del sistema de gestión de calidad.	34
3.2.1	Mapa de procesos propuesto	35
3.2.2	Manual de calidad.	37
3.2.3	Requisitos para adaptación del manual de calidad.	63
3.3	Impacto en la estructura organizacional.	69

3.4 Requisitos para la implementación del sistema de gestión.	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	71
BIBLIOGRAFIA	72

RESUMEN.

ARS Renacer actualmente no tiene implementado un sistema de gestión de calidad, lo cual puede impactar en sus operaciones, y dar paso a que existan no conformidades de forma recurrentes en algunos de sus procesos, afectando de esta manera la satisfacción de sus clientes. El trabajo presentado a continuación es una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, el cual ayudaría a mejorar la gestión de procesos, con el objetivo de que la ARS brinde un servicio de calidad a sus clientes. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización, con el fin de determinar el cumplimiento de los requisitos de la norma, se desarrollaron las teorías en las que se fundamenta el presente proyecto y el contexto del presente estudio utilizando técnicas e instrumentos de investigación. Como propuesta se elaboró un manual de calidad, requisitos para su implementación y un mapa de procesos, con el objetivo que la ARS pueda utilizarlo como parte de su sistema de gestión y como partida inicial de la gestión por proceso.

Palabras claves: Sistema de Gestión, Calidad, ISO 9001:2015, Procesos.

ABSTRACT

ARS Renacer does not currently have a quality management system in place, which may impact its operations, and give way to recurring nonconformities in some of its processes, thus affecting the satisfaction of its customers. The work presented below is a proposal for the implementation of a Quality Management System based on the ISO 9001: 2015 standard, which would help to improve process management, with the aim of ARS providing a quality service to Your clients. A diagnosis of the current situation of the organization was made, in order to determine compliance with the requirements of the standard, the theories on which this project is based, and the context of the present study were developed using research techniques and instruments. As a proposal, a quality manual, requirements for its implementation and a process map were prepared, with the objective that the ARS can use it as part of its management system and as an initial part of process management.

Keywords: Management System, Quality, ISO 9001: 2015, Process.

INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los años las empresas han ido cambiando de estrategia, enfocándose a lo que consideran importante según las necesidades del mercado o los aspectos necesarios para lograr sus objetivos, los cuales generalmente se traducen en crecimiento, ya sea en participación de mercado, valor de acciones, cantidad de clientes, etc. Para todo esto las organizaciones se esfuerzan para proveer a los grupos de intereses lo necesario y poder cumplir sus requerimientos.

Los sistemas de gestión de calidad (SGC) son un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí para cumplir con los requisitos de calidad necesarios para satisfacer a los clientes y todos los grupos de intereses de las empresas. Cuando estos sistemas de gestión son implementados por una norma como la ISO 9001, deben cumplir con todo lo estipulado en la misma. Bajo esta norma un SGC cumple con requisitos de calidad que son aceptados internacionalmente.

Una de las normas más utilizadas en la implementación de sistemas de gestión de calidad es precisamente la elaborada por la Organización Internacional de Normalización, la ISO 9001 cuya última versión es la 9001:2015. La ISO 9001 es reconocida internacionalmente y se aplica a cualquier tipo de organización.

Para hablar de la implementación de un sistema de gestión de calidad en una organización se debe conocer su misión, visión y los objetivos, además de las estrategias que pretende implementar para lograr sus metas. Esto porque dicha implementación se realiza con el fin de apoyar a la institución y que la misma pueda obtener mejores resultados.

La implementación de un sistema de gestión de calidad permite a las organizaciones ser más competitiva, pues permite reducción de gastos y costos, además de contribuir a la captación y retención de clientes, debido a la calidad de los productos y satisfacción de los consumidores. La demanda y exigencia de los clientes crece cada día en base a sus conocimientos, competencias en el mercado y hasta cierto punto la globalización, la cual les permite acceso a productos y servicios de empresas alrededor del mundo.

El mercado de la Administración de Riesgos de Salud es muy competitivo hoy en día y las ARS deben procurar implementar y/o mantener un sistema de gestión que les permita mejorar sus procesos y que estas mejoras se reflejen en la calidad del servicio que reciben sus clientes. Sin implementar mejoras continuas, la ARS tiene riesgos de perder participación del mercado.

ARS Renacer actualmente no tiene un sistema de gestión de calidad, lo cual impacta en sus operaciones, existiendo tardanzas en algunos procesos de relevancia en la empresa y que afectan a los clientes.

Este trabajo tiene como objetivo general presentar una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para ARS Renacer. El mismo incluye unos objetivos específicos que son mencionados a continuación:

- Describir un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015.
- Realizar una evaluación general a la empresa ARS Renacer, para determinar qué tan conforme se encuentran sus procesos con la norma ISO 9001:2015.

- Desarrollar un manual de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la implementación del SGC en ARS Renacer.

Se realizó una investigación cualitativa, con la cual se observó como ARS Renacer tiene identificados sus procesos, además del tipo de documentación que tiene de los mismos tales como: definición, objetivos, procedimientos, indicadores e interrelación de estos.

Para medir el conocimiento de gestión de calidad en la organización, de la norma ISO 9001 entre otros puntos de interés, se realizaron encuestas con las cuales se pudo cuantificar el grado de conocimientos e interés sobre calidad y procesos.

Esta investigación fue no experimental transversal ya que se analizó la situación particular de la ARS Renacer sin intervenir en el desarrollo de los procesos y verificando la gestión de los procesos al momento del levantamiento de la información.

Como investigación explicativa se verificó como se encuentra la gestión de procesos en la organización, lo que es imprescindible en la gestión de un sistema de calidad basado en la norma ISO 900. Por otro lado, se realizó un diagnóstico en toda la organización.

Se utilizaron diferentes métodos de investigación en el desarrollo de esta propuesta, los cuales mencionamos a continuación:

Análisis – síntesis. Para generar una propuesta a la ARS, se realizó un análisis de los sistemas de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001. El impacto positivo que obtiene la organización al implementar dicho sistema, así como las ventajas.

Hipotético – deductivo. Como se presenta una propuesta y no se realizará una implementación en el desarrollo de este trabajo, se utiliza este método considerando que de acuerdo con el levantamiento y análisis de la situación de la ARS, al realizar la implementación de la propuesta la organización obtendrá los beneficios planteados.

Método empírico. En el levantamiento de la información de los procesos, y análisis del cumplimiento sobre los puntos de la norma se realizó tocando los puntos generales. Con este método se plantea dicho análisis desde el punto de vista del sustentante, con base a su tiempo de experiencia como empleado de la organización y su conocimiento de la norma ISO 9001-2015.

Método estadístico. Para presentar el levantamiento del conocimiento que poseen los colaboradores sobre los sistemas de gestión, procesos de la organización, ISO 9001, calidad, etc. Se presentan tabulaciones de las encuestas que se desarrollen con ese fin.

Las técnicas de investigación a utilizar son:

Encuestas: las cuales se aplicaron a los empleados de manera individual. Con esto se determinó si los empleados conocen sobre procesos, Sistema de gestión de calidad, condición de la empresa en cuanto a estos temas y la documentación, entre otros puntos.

Se realiza esta propuesta basada en el conocimiento de los beneficios aportado por los sistemas de gestión de calidad y con enfoque en las necesidades o situación de la organización. De ser considerada la propuesta, la ARS contará con un sistema de gestión que le permitirá mantener una mejora continua con el control, medición, evaluación y modificación de sus procesos, impactando de manera positiva sus clientes.

Al implementar un sistema de gestión de calidad las organizaciones logran definir sus procesos e identificar cuales son los más críticos y de más impacto al cliente. Si se implementa un sistema de gestión de calidad en ARS Renacer, se logrará identificar las mejoras necesarias en cada proceso, que permitan a la organización mejorar la satisfacción del cliente. Además, de poder mantener un ciclo de mejoras continua que sea de soporte en la consecución de los objetivos planteados en el plan estratégico con mira a lograr su visión.

De igual manera, si ARS Renacer logra con esta implementación adquirir una certificación ISO 9001:2015 se distinguirá dentro los organismos que conforman el sistema dominicano de seguridad social entre un grupo selecto que poseen esta distinción. Esto puede colocar a la institución a obtener una posición en el top of mind del mercado asegurador.

El desarrollo de esta propuesta se ha dividido en tres capítulos que pretenden abarcar los puntos significativos que aporten en la toma de decisión de la aceptación e implementación de la misma.

En el primer capítulo se exponen conceptos de calidad y sistemas de gestión desde el punto de vista de diferentes autores, con el objetivo de comprender mejor hacia donde se perfila una empresa cuando implementa un sistema de gestión de calidad. De igual manera se presenta la norma ISO 9001-2015 por ser esta la considerada en la propuesta planteada. Por último se menciona la importancia, los beneficios y objetivos de la implementación de un sistema de gestión de calidad.

El segundo capítulo es desarrollado en via de conocer la empresa ARS Renacer, a la cual va dirigida la propuesta. El mismo se divide en dos parte. La primera datos generales de la empresa donse se incluye historia, naturaleza, plan estratégico, estructura organizacional, etc., y la segunda

parte un diagnóstico de la organización en el cual se determina el conocimiento de sistema de gestión por parte de los empleados, la gestión actual y el grado de cumplimiento actual con la norma de referencia.

Por ultimo en el tercer capítulo se presenta la propuesta del sistema de gestión, en el cual como punto principal se desarrolla un manual de calidad y los requisitos para su implementación.

CAPITULO I: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Para comprender mejor el enfoque de la propuesta es importante conocer sobre calidad, sistema de gestión y la norma ISO 9001-2015. En este primer capítulo se presentaran conceptos de estos puntos, además de los beneficios obtenidos al implementar un sistema de gestión.

1.1 Calidad y Sistemas de Gestión.

La calidad ha sido definida por autores a los cuales se les reconoce por sus aportes al tema de referencia. Más adelante se presentan algunos conceptos de calidad y de sistema de gestión que son considerados como base de la propuesta presentada.

1.1.1 Conceptos de Calidad.

En ocasiones la calidad es evaluada de manera individual, lo que implica que puede ser considerada como algo subjetivo. No obstante, se han descrito definiciones que son aceptadas a nivel general. Según (Crosby, 2009) “calidad es cumplimiento de requisitos”, otro autor como (Deming, 1989) establece que es satisfacer al cliente. Al considerar estos dos autores y analizar el mercado de nuestros días se establece que al querer lograr un producto o servicio con calidad se debe cumplir con los requisitos de este y que finalmente pueda satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes.

Según el modelo de la norma ISO 9000, la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. Aunque en esta definición no está

claro a que se refiere el grado o que-quién define el grado, se considera que es el cliente o grupos de intereses, por el enfoque que esta norma tiene hacia estos.

Para Deming (1993) la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua". Deming es reconocido mundialmente, por aportes tales como: el círculo de Deming (Plan-Do-Check-Act) el cual es utilizado con plan de mejora continua, dirigido generalmente a mantener la calidad en los procesos.

Según Juran (2005) la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente". Para lograr la calidad, Juran plantea tres procesos básicos por los cuales es gestionada la calidad: la planeación, que tiene como resultado un proceso para lograr la meta con las operaciones dadas. El control que va relacionando los resultados con las metas planteadas y la mejora de la calidad que apunta a mejorar las operaciones basada en rendimiento y desempeño más allá de lo que se había contemplado.

Como se comentó anteriormente la calidad tiene cierto grado de percepción, por lo que a nivel de proceso o para conseguirla debe verse como un conjunto de actividades que de su interrelación surge el control de la calidad. Se debe comprender que para alcanzar la calidad se debe lograr la satisfacción del cliente, utilizando de manera adecuada los factores técnicos, administrativos, económicos y humanos de la organización (Gómez, 1991).

1.1.2 Sistema de Gestión de calidad

Los sistemas de gestión de calidad (SGC) son un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí para cumplir con los requisitos de calidad necesarios para satisfacer a los clientes y todos los grupos de intereses de las empresas. Cuando estos sistemas de gestión son implementados por una norma como la ISO 9001, deben cumplir con todo lo estipulado en la misma. Bajo esta norma el SGC cumple con requisitos de calidad que son aceptados internacionalmente.

Un sistema de gestión de calidad puede ser considerado como la manera o estrategia en que una organización desarrolla la gestión empresarial en todo lo relacionado con la calidad de sus productos o servicios y los procesos para producirlos. (Ortiz González, 2016)

Una de las normas más utilizadas en la implementación de sistemas de gestión de calidad es precisamente la elaborada por ISO, la ISO 9001 cuya última versión es la 9001:2015. La ISO 9001 es reconocida internacionalmente y se aplica a cualquier tipo de organización.

Para hablar de la implementación de un sistema de gestión de calidad en una organización se debe conocer su misión, visión y los objetivos, además de las estrategias que pretende implementar para lograr sus metas. Esto porque dicha implementación se realiza con el fin de apoyar la institución y que la misma pueda obtener mejores resultados luego de esta acción. También debe considerarse el impacto que puede acarrear un cambio en la gestión de sus procesos y como este cambio puede interferir en lograr lo que se propone. Juran considera la calidad como un atributo de toda empresa, no debe ser relegada a las acciones que contemple un departamento que sea creado con el fin de asegurarla. Debe ser parte del proceso de elaboración o prestación de los bienes o servicios, debiendo existir un serio compromiso de todo el personal para alcanzarla de manera preventiva,

es decir, no esperar que se detecten defectos para evitarlos. Se deduce uno de los planteamientos valiosos de Juran: el ser humano es incorporado de manera vital y directa en el arte de lograr calidad, en cuanto es parte de un proceso de autosupervisión individual y directa. (Suárez, 2006).

La implementación de un sistema de gestión de calidad permite a las organizaciones ser más competitiva, pues permite reducción de gastos y costos, además de contribuir a la captación y retención de clientes, debido a la calidad de los productos y satisfacción de los consumidores. La demanda y exigencia de los clientes crece cada día en base a sus conocimientos, competencias en el mercado y hasta cierto punto la globalización, la cual les permite acceso a productos y servicios de empresas alrededor del mundo. Es por esto por lo que las organizaciones deben de comprometerse con brindar productos y servicios de calidad. De hecho, cualquier organización, sin importar su tamaño o sector industrial, puede hacerse de un futuro efectivo en el mercado, utilizando un sistema administrativo de calidad bien planeado y documentado (Grima, 2010).

1.1.3 Norma ISO 9001-2015.

ISO, es un órgano consultivo de la Organización de las Naciones Unidas; es una red de los institutos de normas nacionales de 157 países, sobre la base de un miembro por el país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema. ISO, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental. Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que este es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

Familia de normas ISO

La familia de normas ISO 9000 apareció por primera vez en 1987. Estas normas se desarrollaron con el propósito de documentar efectivamente los elementos del sistema de calidad que se deben implantar para mantener un sistema de calidad eficiente y eficaz. No especifican la tecnología que se deberá usar para este fin. Las normas son genéricas y no específicas, pudiendo usarse tanto para organizaciones de manufactura como de servicio.

ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de la ISO 9001. En estas se describen en detalles los principios de la gestión de la calidad, los cuales se toman en cuenta para el desarrollo de la ISO 9001. La Norma ISO 9000 también define los términos, definiciones y conceptos utilizados en esta Norma Internacional. Norma Internacional ISO 9001 (2015).

ISO 9001 especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentar la satisfacción del cliente. También se puede esperar que su adecuada implementación aporte otros beneficios a la organización tales como la mejora de la comunicación interna, mejor comprensión y control de los procesos de la organización. Norma Internacional ISO 9001 (2015)

ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de la norma ISO 9001, para considerar un rango más amplio de temas que pueden conducir a la mejora del desempeño global de la organización. La Norma ISO 9004 incluye orientación sobre una

metodología de autoevaluación para que una organización sea capaz de evaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión de la calidad. Norma Internacional ISO 9001 (2015).

ISO 19011 – Directrices para la auditoría ambiental y de la calidad: Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir objetivos de la calidad definidos. Esta norma se puede utilizar tanto internamente como para auditar a los proveedores de la organización. (Nueva ISO 9001-2015, 2018)

Estructura de la norma.

La norma ISO 9001-2015 está compuesta por 10 puntos, los cuales deben ser abordados por las organizaciones que deciden implementar un modelo de gestión de calidad, basado en la misma. A continuación, exponemos cada uno.

1. Objeto y campo de aplicación. Se especifica el objeto de aplicación de la norma, es decir cuando una empresa decide aplicarla. Además, se expone que los requisitos son genéricos, lo cual permite que esta sea aplicada a cualquier tipo de empresa.
2. Referencias normativas. Se referencia a la norma internacional ISO 9000-2016
3. Términos y definiciones. La norma contempla términos y definiciones que son incluidas dentro de ellas.
4. Contexto de la organización. Abarca todo lo que la empresa debe especificar referente a sus propósitos y estrategias y los aspectos que pueden afectar el logro de los resultados del sistema de gestión.
5. Liderazgo. Se describen los requisitos que están relacionados a las acciones que debe tomar la alta dirección de la empresa. Desde el compromiso con el sistema de gestión, apoyo a

los que intervienen en mismo, el enfoque al cliente, política de calidad y los roles y responsabilidades.

6. Planificación. La organización debe planificar con el objetivo de prevenir riesgo y alcanzar oportunidades. De igual manera en este capítulo la norma trata sobre la conformación de los objetivos, algunas características que deben tener y definiciones que la empresa debe tener de como alcanzarlos
7. Apoyo. Este capítulo de la norma trata entre otras cosas de los recursos que debe tener la empresa para cumplir con sus objetivos, tales como: Personas, Infraestructura, ambiente para operar, entre otros.
8. Operación. Trata sobre la planeación de la operación y el control de esta, de igual manera los requisitos para los productos o servicios, desde su diseño hasta el tratamiento después de la entrega.
9. Evaluación del desempeño. Esta norma contempla que la organización debe medir la conformidad de sus productos y servicios, así también, como todos sus procesos. Sobre esta evaluación se encuentra uno de los objetivos de implementar un SGC, que es la satisfacción del cliente.
10. Mejora. Este capítulo trata de lo que debe hacer la organización si en las evaluaciones se detentan inconformidades dentro de los procesos y de los objetivos del SGC. Se trata el punto de la mejora continua, pues al mejorar se inicia nuevamente el ciclo, lo que hace que la mejora sea constante.

Gestión de la Norma ISO 9001-2015.

La ISO 9001-2015 es una norma que promueve la una gestión basada en procesos desde su desarrollo, implementación y mejora, con el objetivo de mejorar la satisfacción de las partes interesadas. Este enfoque puede ser desarrollado mediante la metodología (PHVA) desarrollada por Edward Deming la cual se ha convertido en una importante estrategia de negocios para muchas organizaciones, permitiéndole aumentar productividad, ser más rentables y lograr ventajas competitivas (Zapata, 2015).

El enfoque por proceso dentro de un sistema de gestión de calidad.

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La norma ISO-9001-2015 adopta una definición de las fases del ciclo PHVA de manera tal que podemos relacionar el mismo con los requisitos plasmado en los diferentes acápite de la norma, lo cual hace más entendible la relación entre ambos. En la figura (1) se puede observar de manera gráfica la interacción de los capítulos de la norma con el ciclo.

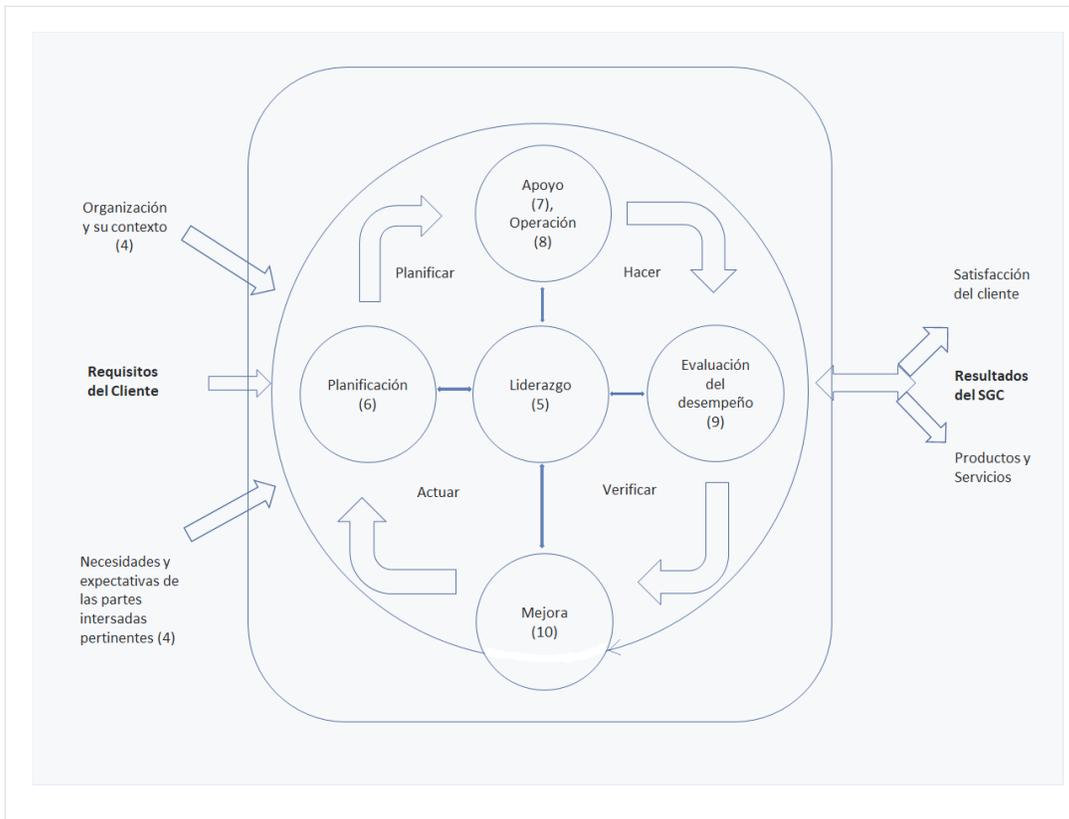


Figura 1. Ciclo Deming – Fuente: Norma ISO 9001-2015

El Ciclo PHVA se describe como sigue:

Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;

Hacer: implementar lo planificado;

Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;

Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

1.2 Importancia de la implementación de un sistema de gestión calidad.

La implementación de un sistema de gestión de calidad suele ser una ardua tarea para las organizaciones. Independiente de su tamaño, la complejidad de sus procesos y el adiestramiento que puedan poseer los empleados o colaboradores de la organización, las operaciones diarias de las empresas consumen la mayor parte del tiempo productivo y deja poco margen a proyectos que no son operativos.

Es de mucho valor que al plantearse la posibilidad de una implementación de este tipo, la organización esté consciente de que tan necesario o importante es dicha acción, para su desarrollo y mejor funcionamiento operacional, lo cual contribuirá a que la misma pueda colocar el desarrollo y la implementación del sistema dentro de sus objetivos.

La importancia de que una organización posea un sistema de gestión de calidad, viene dada por los beneficios que genera el mismo a la organización.

Según la norma ISO 9001-2015 que es tomada como referencia para implementación del sistema de gestión de calidad propuesto, los beneficios potenciales son:

- la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

1.3 Objetivos de la implementación de un sistema de gestión calidad

Al implementar un sistema de gestión de calidad las organizaciones buscan alcanzar objetivos de calidad, los cuales pueden considerarse relevantes para la consecución de sus metas.

Algunos objetivos que pueden considerarse son:

- Sistematizar los procesos.
- Aumentar la competitividad.
- Generar un nivel mayor de confianza a nivel interno y externo.
- Mejorar la estructura organizativa.
- Reducir costes operativos o de producción.
- Cumplir con normas y legislación, aplicadas a los productos y/o servicios que ofrecen a sus clientes.
- Mejorar la relación de la organización con todas las partes interesadas.

CAPITULO II: ANALISIS DE LA ADMINISTRADORA DE RIESGO DE SALUD RENACER.

Conocer la organización es de vital importancia, para realizar un propuesta de implementación de un SGC. Sus simientos, naturaleza, desarrollo y conocimientos de sistemas de gestión. Estos puntos son tratados en esta capítulo.

2.1 Generales de ARS Renacer.

La Administradora de Riesgos de Salud Renacer S.A (ARS Renacer, S.A), es una empresa privada, la cual junto a otras ARS forma parte de las intituciones aprobadas para ejercer como administradoras de riesgos de salud en el Sistema Dominicana de Seguridad Social.

2.1.1 Breve historia de la empresa.

Esta información fue consultada en la página oficial de la empresa.

ARS Renacer nace con el nombre de Iguales Medicas Cruz Jiminian, fundada por el Dr. Felix Antonio Cruz Jiminian. Por vía de la relación con la sociedad y política del Dr. Cruz Jiminian, la entidad hace convenios de brindar servicios de salud a diferentes empresas tanto del sector público como del privado, así también a realizar convenios especiales con prestadores de servicios de Salud (PSS).

Mediante a la resolución administrativa número 0047-2004 emitida por la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL) la ARS recibe la acreditación que le permitiría seguir operando como ARS. Al cumplir con todos los requisitos exigidos para operar como ARS, la

empresa recibe en el 2006 la habilitación definitiva por parte de la SISALRIL.

2.1.2 Naturaleza del entorno de la empresa.

El mercado de las Administradoras de riesgos de salud tiene como producto principal el Plan Básico de Salud. Dicho plan está contemplado en la Ley 87-01 y es constituido por diferentes regímenes, de los cuales el contributivo es actualmente el válido para las ARS privada.

Régimen Contributivo: El Régimen Contributivo del Seguro Familiar de Salud comprende a los trabajadores asalariados públicos y privados y a los empleadores. Es financiado por los trabajadores y empleadores, incluyendo al Estado como empleador. (Ley No. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social,2001)

Beneficiarios del Régimen Contributivo

- El trabajador afiliado;
- El pensionado del Régimen Contributivo, independientemente de su edad y estado de salud;
- El cónyuge del afiliado y del pensionado o, a falta de éste el compañero de vida con quien haya mantenido una vida marital durante los tres años anteriores a su inscripción, o haya procreado hijos, siempre que ambos no tengan impedimento legal para el matrimonio;
- Los hijos o hijastros menores de 18 años del afiliado;
- Los hijos o hijastros del afiliado hasta 21 años, cuando sean estudiantes;
- Los hijos o hijastros discapacitados, independientemente de su edad, que dependan del afiliado o del pensionado.

También tienen derecho al Seguro Familiar de Salud del Régimen Contributivo los extranjeros y sus dependientes directos, que se encuentren en situación migratoria regular en el país, siempre que cuenten con cualquiera de los documentos siguientes: Cédula de Identidad o carnet expedido por la Dirección General de Migración, o el documento definitivo emitido por el Ministerio de Interior y Policía en el marco del Plan Nacional de Regulación de Extranjeros o el pasaporte con visado de trabajo vigente.

Actualmente ARS Renacer se encuentra dentro de las 7 ARS privadas con mayor participación en el mercado y busca fortalecer su estructura tanto operativa como comercial, además de mantener un enfoque en la satisfacción de clientes, con mira a lograr un alto porcentaje de fidelización, lo que reflejaría un bajo índice de deserción de sus afiliados.

2.1.3 Plan estratégico.

Como empresa de servicio ARS Renacer persigue los siguientes objetivos de calidad.

Ofrecer servicios de salud, de la más alta calidad a todos los ciudadanos dominicanos que pertenecen o no al Régimen Contributivo.

Buscar la completa y total satisfacción del afiliado, mediante servicios excepcionales, que rebasan todas las expectativas del afiliado.

Suministrar a nuestros afiliados internos y externos, productos y servicios conformes a requisitos claramente establecidos, los cuales deben tener orientación de permanencia.

Mejorar de forma continua nuestros procesos de negocio y nuestro rendimiento operativo para satisfacer mejor las expectativas de nuestros afiliados, mediante la prestación de servicios fiables en todo momento y circunstancia.

Un servicio de calidad satisface las necesidades y las expectativas. Un servicio de calidad excepcional satisface las necesidades y excede las expectativas. (ARS Renacer, 2018).

2.1.4 Misión, visión y valores.

Misión

Exceder las expectativas de nuestros afiliados y relacionados, actuando con transparencia y brindando un servicio eficiente de calidad y calidez.

Visión

Posicionarnos al 2020 como una de las cinco ARS privadas con mayor participación en el mercado.

Valores

Solidaridad	Vocación de servicio	Innovación
Proactividad	Trabajo en equipo	Eficiencia
Compromiso		

2.1.5 Análisis FODA.

Este análisis fue el último presentado en la elaboración del plan operativo anual, en base al plan estratégico 2016-2020.

Fortalezas.

1. Planes voluntarios y complementarios muy competitivos en el mercado, tanto en precio como en cobertura.
2. Fácil acceso a los diferentes ejecutivos de la empresa.
3. Buenos recursos financieros.
4. Pago a tiempo a las PSS.
5. Oficinas en las principales ciudades y provincias del país.
6. Call Center con atención telefónica 24 Horas.

Debilidades.

1. Falta de una amplia fuerza de ventas motivada.
2. Una débil estructura física.
3. Sistema de información bajo soporte de Outsourcing.
4. La rotación del personal.
5. Sistema de base de datos de afiliados con información incompleta.
6. Cartera muy dispersa.
7. Falta de relación con Corredores.

Amenazas.

1. Alto índice de desempleo.
2. Aumento de tarifas desproporcional con relación al mercado.
3. Perdida de los afiliados del sector público.
4. Competencia desleal.
5. Cambios en políticas internas del país o los reguladores.
6. Incrementos de coberturas no sustentables.
7. Expansión del grado de consanguinidad para permitir afiliados por vida del titular.

Oportunidades.

1. Nuevos negocios Pymes, crecimiento de las pequeñas empresas.
2. Acuerdos con promotores e intermediarios.
3. Aumentar cantidad de afiliados dependientes, con cartera existente.

2.1.6 Estructura organizacional.

La estructura inicia con una Asamblea General conformada por los accionistas, gerente general, gerente financiero y administrativo y la parte legal. Un Consejo formado por los accionistas mayoritarios, gerente general, gerente financiero administrativo. A partir de estos dos órganos se encuentra la gerencia general seguida de la estructura gerencial y las áreas de apoyo.

ARS Renacer ha optado por mantener una estructura que centra sus operaciones a una cantidad reducida de directivos (gerentes), considerando que con esta puede llevar sus procesos y cumplir con sus objetivos.

La estructura gerencial cuenta con cuatros gerentes en las siguientes áreas, Financiera y Administrativa, Salud, Negocios y Tecnología. En las áreas de apoyo se encuentran: Asesoría Legal, asesoría Financiera, Relaciones públicas, mercadeo y publicidad.

En cuanto al control se identifica que el mismo está centralizado según el área de impacto que ha considerado la empresa y las decisiones que deben ser tomadas en su diseño y ejecución, controles Financieros, de costos, deserción, procesos y de gestión humana. La empresa no cuenta con un departamento o unidad que responda a la gestión específica de control interno, más bien el mismo es distribuido como hablamos anteriormente.

2.2 Diagnósticos de ARS Renacer.

El diagnóstico fue realizado para conocer la situación de la empresa y con el mismo fundamentar algunas acciones a ser considerada si la ARS acepta la propuesta.

2.2.1 Conocimientos de los sistemas de gestión por parte de los empleados.

Para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001-2015 es necesario la gestión por procesos en la organización. El ARS Renacer ha venido trabajando con una vision en pos a este tipo de gestion, creando una politica de calidad, documentando procesos y realizando diagramas de estos.

Es importante dentro de una gestión por procesos que todos los involucrados en estos, tengan conocimientos claros de estos, tales como: entradas, salidas, clientes, políticas, indicadores, etc. Es por esto que se ha diseñado y realizado una encuesta para ser realizada a todo el personal y de esa manera obtener estadísticas acerca de dicho conocimiento.

Al igual que el conocimiento de procesos es necesario determinar el grado de importancia que le dan los empleados a la implementación de un SGC y además el compromiso que están dispuestos a asumir si la empresa se embarca en un proyecto como este. Es por esto que se realizó una segunda encuesta que tiene como eje central el sistema de gestión de calidad.

Estas encuestas también proporcionarán a la empresa, conocer el grado de capacitación que debe brindar a los empleados de las diferentes áreas, si opta por la implementación del SGC.

Las encuestas fueron realizadas de manera electrónica utilizando forms de Office 365 y como vía, el canal oficial de comunicaciones internas que opera en la organización. Participaron 67 empleados de un total de 109 a los cuales les llegaron las encuestas. Para un 61%, lo que supone una buena muestra.

Las áreas operativa de la organización y servicio fueron las que más participaron, con un 67%, lo que favorece en gran parte este ejercicio pues los procesos y la calidad son impactadas principalmente por estas áreas.

Los empleados tienen conocimientos generales sobre los procesos y un 94% aportaría ideas para mejorarlos.

Basado en los resultados, la documentación de los procesos se encuentra en un 56%, lo que a su

vez se ve reflejado en un 43% del conocimiento del insumo de los procesos y un 20% sobre el conocimiento general de los procesos de la organización.

Un 93% de los encuestados conocen el impacto de sus actividades en los procesos de la organización, lo que demuestra conocimientos de gestión por proceso a nivel operativo.

La empresa con su estrategia de comunicación de misión, visión, valores y políticas institucionales, ha logrado un 63% de conocimiento total de parte de los empleados.

Más del 95% de los empleados saben lo que es un sistema de gestión de calidad o tienen una idea del mismo, además de igual manera creen que es necesario implementar normas de calidad en la empresa.

Los empleados de la ARS consideran que la implementación de normas de calidad beneficiaría a la organización en múltiples aspectos, tales como: cumplir con las regulaciones, más confianza en los prestadores, alcanzar los objetivos, satisfacción de clientes y partes interesadas.

El 94% de los empleados están dispuestos a aportar ideas para mejorar los procesos de la organización y un 98% a colaborar y comprometerse con la implementación de un sistema de gestión de calidad.

2.2.2 Gestión de procesos en la organización.

Análisis propio por la experiencia laboral del autor en la empresa y su participación en los temas tratados.

a. Situación documental.

ARS Renacer ha considerado de vital importancia la documentación de los procesos e incluir en estos su diagramación con el objetivo de realizar análisis de flujos y rediseño de los mismo partiendo de esta herramienta. De igual manera incluir en un futuro los indicadores con los cuales se puedan medir la efectividad de la gestión.

Basados en sus necesidades ARS Renacer decidió contratar una empresa especialista diseño de procesos y gestión humana, para realizar el levantamiento, diseño, documentación, etc., de los procesos de la institución. Dicha empresa ya había entregado el trabajo final al inicio del anteproyecto en el cual se sustenta esta propuesta.

Aun finalizado el trabajo de la empresa contratada, la empresa no cuenta con todos los procesos documentados y se había determinado que los dueños de estos realizaran por cuenta propia la diagramación, ya que no fueron entregados los flujogramas en la documentación de finalización del proyecto contratado.

Un punto a considerar es que los flujo gramas realizados por los responsables, son definidos por los mismo sin las consideraciones y evaluaciones de un especialista, lo que podría traer como consecuencia, uso de simbolos indebido, omision de pasos o gestion en el proceso, diagramacion de un procedimiento, diseños diferentes en cada area, entre otras situaciones.

En toda gestión por proceso debe darse seguimiento a los cambios que puedan originarse. Estos pueden ser dentro de un proceso, procedimiento, indice, etc., lo que puede implicar una modificacion en la documentacion, de igualmanera pueden surgir nuevos procesos que deben ser documentados. ARS Renacer no cuenta con un personal que sea responsable de que la documentación esté actualizada y pueda mantenerse el trabajo ya realizado.

Un control de impacto en la organización es mantener los registros y documentación de sus clientes y proveedores. Existe un sistema de informacion en la organización donde se guardan y

mantienen los registros de cada entidad, de igual manera un proceso de archivar la documentación física. El proceso de archivo esta en funcion, sin embargo no está documentado, lo que puede provocar que se cometan errores por falta de conocimientos o se modifique el proceso por conveniencia a los ejecutores de las tareas.

Cada área en la ARS tiene conocimientos de documentacion externa, tales como: reglamentos, políticas, normativas, etc. Que son vitales para gestionar los procesos, no obstante, no existe una lista controlada de estos documentos y en ocasiones no se conoce quien dentro de la institucion tiene acceso a la informacion. En miras a los procesos, en la definiciones que existen actualmente, no hay referencias estos documentos por lo cual debe regirse.

b. Evaluación de los procesos y mejora continua.

En ARS Renacer tiene elaborada algunas definiciones de procesos, sin embargo no esta implementado la medición por indicadores, la cual es de soporte para evaluaciones. Estas evaluaciones permiten a la organización conocer cuando los procesos estan cumpliendo con su objetivo.

Ya que no existen los indicadores definidos y por ende no se evaluan los resultados de los procesos, la mejora continua no se persive como parte de la gestión, más bien viene dada por la aparición de una no conformidad sobre el proceso, la cual coyeva a realizar ajustes a este.

2.2.3 Comparación de los requisitos de la norma con lo implementado en la empresa.

Se realizó una evaluación que consiste en analizar cada requisito de la norma ISO 9001-2015 con lo realizado en la organización, con el fin de determinar en que porcentaje ARS Renacer cumple

con los requisitos de cada apartado.

Los puntos fueron evaluados por el autor, conforme a su experiencia laboral en ARS Renacer, lo cual le permite desde su puesto, conocer el flujo de los procesos y la gestión ejercida en estos. Además, de su conocimiento y experiencia en la norma ISO 9001, principalmente en su versión 2008 y actualmente en la 2015.

Para eso se consideraron las puntuaciones siguientes:

Literal – Valor	Acciones	Cumplimiento
A – 5	Existe, Se ejecuta, Se mantiene	Total
B – 3	Existe y Se ejecuta	Parcial
C – 1	Existe	Mínimo
D – 0	No existe	Nada

Tabla 1 Escala de valores según cumplimiento. Fuente: Elaboración propia.

Para conocer el porcentaje de cumplimiento de cada apartado se consideró lo siguiente:

% de cumplimiento = sumatoria de valores obtenidos en los criterios de evaluación sobre cantidad de requisitos de capartado * 5

A continuación un resumen por acápite de la norma, que indica el porcentaje general de cumplimiento por cada uno y los asuntos a considerar en ellos.

Tabla 2 Cumplimiento de los requisitos según cada apartado de la norma. Fuente: Elaboración propia.

Apartado de la norma	Situación general en la organización	Cumplimiento
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.	La organización ha realizado plan estratégico en el que se determinan cuestiones internas y externa, mediante FODA. Y se replantea cada año los cambios que se han podido generar en los mismos. Al no tener un sistema de gestión implementado, no cumple con los demás requisitos de este apartado.	19%
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.		
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.		
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.		
5.1 Liderazgo y compromiso.	Existe compromiso de la alta dirección y un enfoque hacia el cliente. La falta de documentación, comunicación, mantenimiento y actualización de la política de calidad, roles y responsabilidades, causa un algo grado de incumplimiento.	51%
5.1.2 Enfoque al cliente.		
5.2 Política.		
5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad.		
5.2.2 Comunicación de la política de la calidad.		
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	La organización posee una documentación de riesgo. Por falta del sistema de gestión no existe una actualización continua. Por otro lado no existen objetivos de calidad.	6%
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.		
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.		
6.3 Planificación de los cambios.		

Continuación tabla 2.

7.1 Recursos.	La organización tiene identificada las competencias necesarias de las personas que impactan sus procesos y provee los recursos necesarios para lograr los objetivos de sus procesos, sin embargo, estos puntos no son referidos a un SGC, por la inexistencia de este. de igual manera falta procesos para el mantenimiento de la documentación.	22.50%
7.2 Competencia.		
7.3 Toma de conciencia.		
7.4 Comunicación.		
7.5 Información documentada.		
7.5.2 Creación y actualización.		
7.5.3 Control de la información documentada.		
8.1 Planificación y control operacional.	Como parte de sus operaciones la organización cumple con las acciones requeridas en este apartado referente a los requisitos del producto, provisión, alcance de control, identificación, liberación, entre otros. . Es importante destacar que gran parte de los procesos son realizados en un sistema de información centralizado el cual le permite este nivel de cumplimiento. por otro lado, faltan documentaciones requeridas para el control y mantenimiento, así también como la definición de un proceso de diseño y desarrollo.	67%
8.2 Requisitos para los productos y servicios.		
8.2.1 Comunicación con el cliente.		
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios.		
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios.		
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios.		
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios.		
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo.		
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo.		
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo.		
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo.		
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo.		
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.		
8.4.2 Tipo y alcance del control.		
8.4.3 Información para los proveedores externos.		
8.5 Producción y provisión del servicio.		
8.5.2 Identificación y trazabilidad.		
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.		
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega.		
8.5.6 Control de los cambios.		
8.6 Liberación de los productos y servicios.		
8.7 Control de las salidas no conformes.		

Continuación tabla 2.

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	La organización busca determinar la satisfacción del cliente y ha determinado métodos para realizarlo.	5%
9.1.2 Satisfacción del cliente.		
9.1.3 Análisis y evaluación.		
9.2 Auditoría interna.		
9.3 Revisión por la dirección.		
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección.		
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección.		
10.1 Mejora - Generalidades.	La organización reacciona ante una no conformidad y se empeña en solucionarla, enfocando sus esfuerzo para solucionar la causa raíz, no obstante dichos resultados y acciones no son llevadas a un sistema de gestión, para que sean de soporte en tomas de decisiones futuras. De igual manera se determinan oportunidades de mejoras para la mejorar la satisfacción al cliente. La organización no contempla la documentación	33%
10.2 No conformidad y acción correctiva.		
10.3 Mejora continua.		

CAPITULO III: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

En este ultimo capitulo tiene como objetivo la presentación de la propuesta a la Administradora de Riesgo de Salud Renacer. Como parte de la misma se incluye un manual de calidad y los requisitos para la su adaptación a un SGC, un mapa de procesos que muestra la interacción de los principales procesos de la organización. Como insumo para la toma de decisión se incluye el impacto en la estructura organizacional, los requisitos de la implementación y los beneficios que aportará la implementación a la empresa.

3.1 Beneficios que aportará la implementación a ARS Renacer.

La implementación de un sistema de calidad basado en ISO 9001-2015 provee mutiples beneficio a la organización, los cuales pueden ir desde imagen hasta beneficios económicos netos. Dentro de estos beneficios se pueden nombrar los siguientes:

- Integración de los procesos: la gestión desde el punto de vista de los procesos hace que el analisis de los mismos sea mucho mas sencillo y resulte mas eficiente, lo que reduce costos en las operaciones de la organización. con el concimientos de los procesos y procedimientos se mejora el flujo de laa actividades operativas, reduciendo errores e impulsando la eficiencia.
- Credibilidad. las normas ISO como estandares internecionales proporcionan seguridad a las partes interesadas en cuanto a la gestion de la empresa de acuerdo a la norma en cuestion. En cuanto a la ISO 9001 esta seguridad y garantía esta centrada en el cumplimieto de los reglamentos, normativas y exigencias de las partes interesadas.

- Imagen de la organización. Al implementar un SGC, ARS Renacer puede optar por una certificación internacional, lo cual la convertiría en la única ARS privada con este prestigioso galardón. Con este reconocimiento la imagen de la organización ha de incrementarse, dando fe una empresa que cumple con los requerimientos y se mantiene en búsqueda de la mejora continua.
- Mejora en las tomas de decisiones. La norma ISO 9001 tiene como parte de sus principios la toma de decisiones basadas en pruebas. Un sistema de gestión de calidad mediante la evaluaciones de los procesos, provee pruebas que sirven de consideraciones para tomar las decisiones necesarias que ayudaran a la empresa a mejorar sus procesos y obtener sus objetivos.
- Satisfacción del cliente. El eje principal de la gestión de calidad en ISO 9001 es lograr y mantener la satisfacción del cliente, mediante a una mejora continua, donde incluye las necesidades, requerimientos, exigencias, etc., de estos. Si la organización logra dicha satisfacción puede lograr la fidelización de los clientes y además aumentar su cartera por medio a recomendaciones de los afiliados e inclusive de los prestadores.

3.2 Estructura propuesta del sistema de gestión de calidad.

Como parte de la propuesta se ha incluido un mapa de proceso y manual de calidad que pueden ser utilizado dentro de la documentación requerida en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

3.2.1 Mapa de procesos propuesto.

Con base en la estructura organizacional y la naturaleza de la empresa, se ha definido un mapa de procesos para ARS Renacer, el cual puede ser utilizado como parte de la documentación esencial para la implementación del sistema de gestión basado en la ISO 9001-2015.

El mapa presentado muestra los procesos y macros procesos utilizados para llevar a cabo las operaciones básicas de la organización. Es importante aclarar que el mismo no se detallan todos los procesos ejecutados por un area de la organización, cuando estos pertenecen al mismo tipo o clasificacion de procesos, por ejemplo los procesos del área de Gestion Humana.

En cuanto a los procesos operativos, son presentados aquellos imprescindibles para la operación de la organización, no todos los que conforman las operaciones actuales de la misma.

MAPA DE PROCESOS: ARS-Renacer

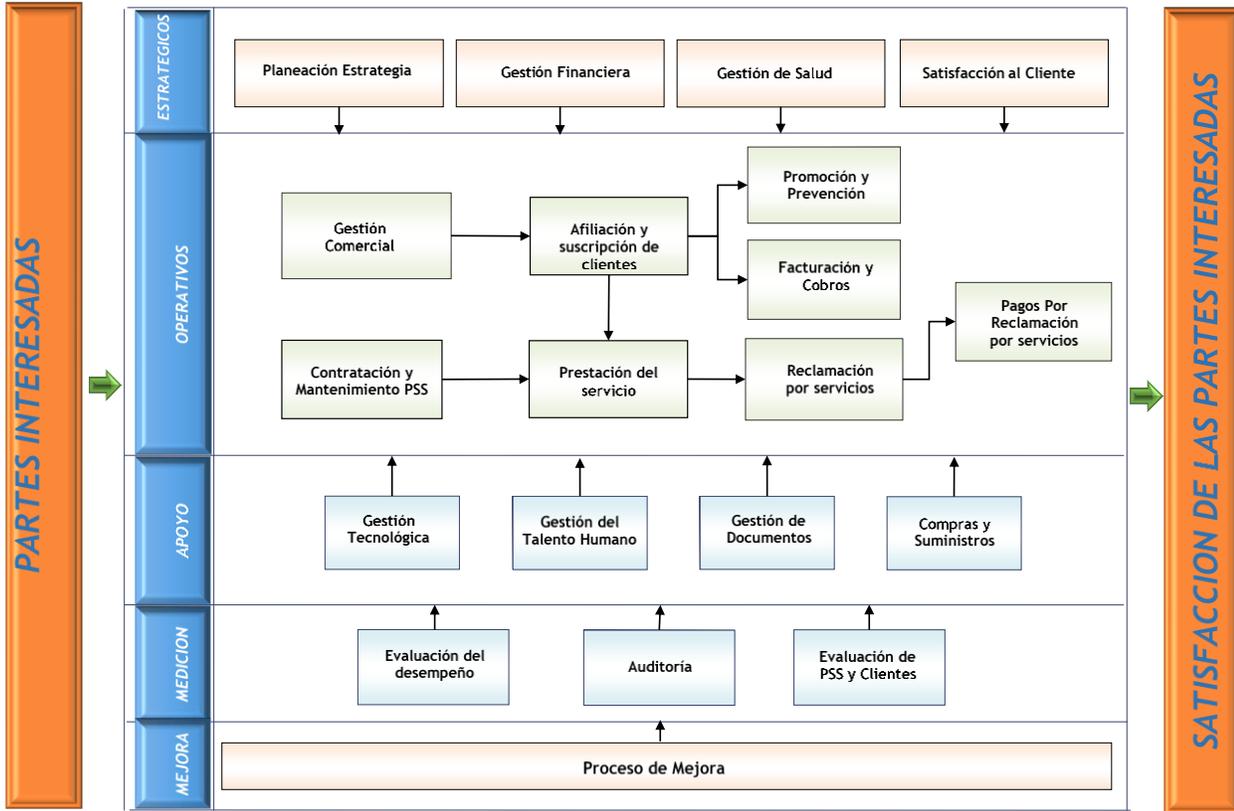


Ilustración 1 Mapa de Procesos. Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Manual de calidad.

Dentro de esta propuesta de implementación de un SGC se ha decidido incluir un manual de calidad, el cual podría ser utilizado por la organización en caso de optar por esta.

Para que este manual sea funcional y cumpla con su objetivo dentro del SGC, ARS Renacer debe de atender las directrices tratadas en el punto 3.2.3, además de cualquier cambio organizacional que sea realizado desde la elaboración de esta propuesta hasta su implementación. Considerando que las evaluaciones fueron realizadas en Abril 2019.

Se ha incluido la inicial de Manual de Calidad (MC) seguido por un guión (-) delante del número de cada apartado, esto con el fin de distinguir los apartados de los puntos relacionados con este trabajo. De igual manera se ha utilizado el tipo de letra Trebuchet MS, la cuál es utilizada como fuente oficial en la empresa.

A continuación el manual de calidad propuesto.

MANUAL DE CALIDAD

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

INFORMACIÓN GENERAL

ARS RENACER al cumplir con todos los requisitos exigidos para operar como Administradora de Riesgo de Salud en la República Dominicana, recibe en el 2006 la habilitación definitiva por parte de la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales. Está ubicada en la Avenida los arroyos, esquina de la vega real Arrollo Hondo, Santo Domingo.

MC-1. OBJETIVO y CAMPO DE APLICACIÓN

El Manual de la Calidad tiene como objetivo de:

- Describir el alcance, estructura e interacción del Sistema de Gestión de Calidad, así como el cumplimiento a los requisitos establecidos por las normativas aplicable y la Norma ISO 9001:2015 para la satisfacción de los grupos de interés.
- Proporcionar la justificación y los detalles de las exclusiones de aplicabilidad de algunos de los elementos de la norma referida.
 - Establecer la política y objetivos de calidad que hace referencia a los procesos y procedimientos empleados en las diferentes áreas de la institución.

El Manual de la Calidad de ARS RENACER hace referencia a la documentación que abarca todos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que son necesarios para las actividades que tienen un impacto directo con los clientes y la calidad del servicio brindado.

MC-2. REFERENCIAS NORMATIVAS:

- Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS)

MC-3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **ARS:** Administradora de Riesgos de Salud. Entidad acreditada por la superintendencia de salud y riesgos laborales para operar dentro del sistema dominicano de seguridad social como aseguradora.
- **SISALRIL.** Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales. Entidad creada por la Ley 87-01 con el fin de regular el sistema dominicano de seguridad social.
- **SDSS.** Sistema Dominicano de Seguridad Social. Creado mediante la ley 87.01
- **PDSS.** Plan Dominicano de Seguridad Social.
- **PBS.** Plan Básico de Salud. Plan de salud al cual tienen acceso todos los ciudadanos que forman parte de uno de los regímenes de salud vigentes.
- **Canales de intermediación.** Se refiere a empresas o personas físicas que se relacionan con la empresa en calidad de intermediarios o promotores de salud y sirven de enlace comercial entre la ARS y el cliente.
- **Coberturas.** Es la definición de cuanto cubre en porcentaje la ARS al cliente del servicio otorgado por vía de un prestador.
- **Planes Alternativos.** Son planes de salud diseñados por la ARS, para ser otorgado a clientes que no cumplan con los requisitos para tener el plan PBS, o quieran aumentar la cobertura de este.
- **Organismos reguladores.** Organismos gubernamentales que fungen como reguladores al Sistema Dominicano de Seguridad Social.
- **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Aspectos Internos:** Se definen como aquellas cuestiones relacionadas con los valores y cultura organizacional, capacitación y desarrollo; y desempeño de la organización, tales como:

- **Valores y cultura organizacional.** A través del cumplimiento del código de conducta y los valores establecidos para los servidores.
- **Capacitación y desarrollo.** Basado en el plan de capacitación anual, definido por detección de capacitación y plan de carrera de la organización.
- **Desempeño de la Organización.** El cual se evalúa a través de la Revisión por la Dirección del SGC.
- **Aspectos Externos:** Se definen como aquellas cuestiones derivadas de los entornos jurídico, tecnológico, social y económico, tales como:
 - **Jurídico.** Cambios en las leyes y reglamentos que impacta de manera directa y/o indirecta al desarrollo de los procesos operativos.
 - **Tecnológico.** Actualización en el software y hardware de los equipos tecnológicos para la prestación del servicio.
 - **Social.** Atención de los requerimientos y necesidades del ciudadano.
 - **Económico.** Toma en cuenta el presupuesto asignado mediante el Presupuesto de Egreso de la Federación, en las partidas de gasto corriente y gasto de inversión.
- **FODA:** Es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.
- **Drive:** Se refiere a un repositorio electrónico (Carpeta), colocada en un servidor de datos de la empresa, al cual tiene acceso todo el personal de la empresa.
- **Expectativas:** Esperanza de realizar o conseguir algo.
- **Partes Interesadas:** a todos los grupos de interés que de alguna forma se puedan ver afectados por la actividad de la empresa o cuyas decisiones puedan afectar al Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa o entidad de carácter público.
- Los términos relacionados con la calidad que se utilizan en este Manual de Calidad deben entenderse en el sentido indicado en la norma ISO 9001:2015 *“Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos”*

MC-4. Contexto de la organización.

MC-4.1. Comprensión de la organización y de su contexto.

ARS RENACER determina, controla y revisa el contexto de la organización a través de la elaboración del Plan Estratégico y aplica la herramienta del análisis FODA para la identificación de los diferentes aspectos tanto internos como externos que pueden afectar a la organización en el instructivo del contexto.

Se han establecido los métodos y los criterios para asegurar la eficacia de los procesos a través de objetivos, indicadores, medios de verificación, responsables y mecanismos para asegurar la disponibilidad de información, dando seguimiento, midiendo y analizando el cumplimiento de los procesos.

MC-4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

ARS RENACER identifica las partes interesadas internas y externas cuyas necesidades son abordadas mediante el cumplimiento de los requisitos legales incorporados a nuestros procesos, las expectativas son identificadas, se determina su grado de incidencia en el sistema de gestión de calidad durante la elaboración de la Planificación Estratégica.

Se determina cuales expectativas pueden ser cubiertas por la institución y con base en esta información se definen acciones a realizar para satisfacer dichas expectativas, realizando el seguimiento y revisión de la información referente a las partes interesadas de forma periódica en la Revisión por la Dirección.

MC-4.3. Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.

ARS Renacer cuenta con un **Manual de Calidad (DEFINIR CODIFICACION)** en el que se define el alcance y exclusiones del sistema de gestión de calidad. De igual manera la documentación del SGC de la organización se extiende a todos los procesos necesarios

para la prestación del servicio, la interrelación de los procesos se describe en el **Mapa de Procesos (DEFINIR CODIFICACION)**, acorde a los parámetros establecidos en la norma ISO 9001:2015.

MC-4.4. Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos.

En ARS RENACER, se ha establecido, documentado, implementado y se mantiene vigente un Sistema de Gestión de la Calidad, que mejora continuamente y cumple con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

Para ello se han identificado los procesos básicos del Sistema de Gestión de la Calidad, su secuencia e interacción, los que se presentan en la **Mapa de Procesos (DEFINIR CODIFICACION)**, de la organización. Existen por cada proceso información documentada como **definición de los procesos, procedimientos, instructivos, formularios** y otros documentos especiales para realizar seguimiento y medición de los procesos.

MC-5. Liderazgo

MC-5.1. Liderazgo y Compromiso

MC-5.1.1 Generalidades

La Gerencia General de ARS RENACER, mantiene su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, con la mejora continua de su eficacia y con las declaraciones contenidas en la línea Estratégica **Visión, Misión, Valores (DEFINIR CODIFICACION)**, **Política de Calidad (DEFINIR CODIFICACION)** y **Evaluación de Objetivos de Calidad (DEFINIR CODIFICACION)**.

MC-5.1.2 Enfoque al cliente

ARS RENACER se asegura que los requisitos del cliente se determinan, se comunican y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción. Ver punto **8.2.1** y **8.2.2** de este Manual del Sistema de Gestión de la Calidad.

MC-5.2 Política de Calidad

La Alta Dirección, tiene establecida documentada y disponible una Política de la Calidad, que incluye el compromiso con el cumplimiento de requisitos y la mejora continua del SGC.

La política de calidad es la siguiente:

Somos una Administradora de Riesgos de Salud, comprometida a proporcionar a los Afiliados un servicio oportuno y confiable bajo los más altos estándares de calidad, dirigido a satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas, cumpliendo con un esquema de mejora continua basado siempre en las leyes aplicables a la organización.

MC-5.3 Roles, responsabilidades y Autoridades en la organización

La alta dirección asegura las responsabilidades y las líneas de autoridad de ARS RENACER establecidas en la **Política general sobre el personal (DEFINIR CODIFICACION)**.

Las responsabilidades de las posiciones que conforman el **Organigrama (DEFINIR CODIFICACION)** que tienen una incidencia directamente con la calidad del servicio, están establecidas en sus respectivas descripciones de puestos.

MC-6. Planificación.

MC-6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La organización, a partir del análisis del contexto y de la identificación de los requisitos de las partes interesadas, determina los riesgos y oportunidades las cuales son identificados y valorados que proporciona una guía para permitir a ARS RENACER el logro de:

- Mejor identificación de oportunidades y amenazas.
- Tener una base rigurosa para la toma de decisiones y la planificación.
- Gestión proactiva y no reactiva.
- Mejorar la gestión de incidentes y la reducción del riesgo.

De igual forma se construye una **Matriz de Riesgos Institucionales (DEFINIR CODIFICACION)**, donde se asignan una valoración esperada para cada riesgo u oportunidad identificada, estableciendo las acciones necesarias para controlar el riesgo o aprovechar la oportunidad, así como los responsables del monitoreo de estos, y la evaluación del porcentaje de avance de las acciones realizadas.

MC-6.2. Objetivos de Calidad y Planificación para lograrlos.

ARS RENACER ha establecido sus Objetivos de Calidad y se asegura que los mismos son medibles y apoyan de manera directa en la implementación de la **Política de Calidad (DEFINIR CODIFICACION)**.

Dichos objetivos están relacionados al cumplimiento de los requisitos del cliente y del servicio estableciendo las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización a través de la **Evaluación de Objetivos de Calidad (DEFINIR CODIFICACION)** en la cual se determina el límite de referencia o punto de partida para el establecimiento de tareas establecidas y el porcentaje total logrado de cada objetivo, meta, indicadores.

La planificación de la realización del servicio es coherente con el Manual de la Calidad y Lineamientos Generales, control de documentos que está establecida en los procesos y/o planes de calidad, las actividades se llevan a cabo conforme a lo establecido en estos documentos. En esta planificación están determinados:

- Los requisitos normativos que debe cumplir el cliente para que se le otorgue el servicio.
- Los procedimientos, documentos y recursos específicos para la prestación del servicio.
- En los procedimientos y/o planes de calidad están definidas las actividades de verificación y seguimiento del servicio, así como los criterios para la aceptación de este.
- Los registros que son necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos y el servicio cumplen los requisitos.

MC-6.3. Planificación de los cambios.

Para asegurar de manera efectiva la mejora continua en el SGC de ARS RENACER de manera planificada a través de las diferentes etapas de la Revisión por la Dirección, analiza:

- Los cambios que pueden afectar al Sistema y sus posibles consecuencias.
- Las diversas necesidades de recursos para la implementación de los cambios, y
- La asignación de responsabilidades y autoridades.
- Revisión del sistema.

MC-7. Apoyo

MC-7.1 Recursos.

MC-7.1.1 Generalidades.

Los recursos requeridos para la definición, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad para garantizar la satisfacción y el cumplimiento de los requisitos del cliente han sido determinados y son suministrados por ARS RENACER.

MC-7.1.2 Personas

El personal que realiza los trabajos que afectan la calidad del servicio es competente en base a su educación, formación y experiencia el cual evidencia las descripciones de puesto, en el cual se han establecido los requisitos básicos necesarios en términos de competencia para el personal que los va a ocupar y se conserva un expediente de cada empleado con las evidencias pertinente para demostrar el cumplimiento de los requisitos conforme al puesto de trabajo desempeñado.

MC- 7.1.3 Infraestructura

ARS RENACER, provee y mantiene instalaciones adecuadas para la realización de sus actividades directivas y administrativas, para esto ha conformado un **Programa de Mantenimiento de Infraestructura (DEFINIR CODIFICACION)** para asegurar su adecuación permanente a los requerimientos de sus procesos, siendo un elemento para la realización del **Procedimiento General para la Evaluación de la Infraestructura (DEFINIR CODIFICACION)** y el **Procedimiento para Control y Mantenimiento de Activos Tecnológicos (DEFINIR CODIFICACION)**.

MC-7.1.4 Ambiente para la operación de los Procesos.

ARS RENACER, se asegura que las condiciones de cada puesto de trabajo sean las adecuadas para el desarrollo de este, para esto ha implementado un sistema de evaluaciones al ambiente de trabajo basado en una inspección para identificar y mejorar los factores físicos, ambientales y de otro tipo, que pudieran afectar la conformidad del producto.

Anualmente, son desarrolladas inspecciones de todas las áreas de trabajo de la ARS RENACER. Estas inspecciones son hechas utilizando los **Formularios de Evaluación de Infraestructura y Ambiente de Trabajo (DEFINIR CODIFICACION)**.

Estas inspecciones son coordinadas por el **DEFINIR**, quién además coordina la toma de acciones y planes de mejoras derivadas de los resultados de estas.

MC-7.1.5 Recursos de seguimiento y medición.

MC-7.1.5.1 Generalidades

ARS RENACER no provee recursos de mediciones, por su naturaleza no se utilizan equipos de medidas.

MC-7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones

ARS RENACER no requiere dispositivos para verificar la conformidad en la prestación de los servicios y este requisito no afecta la capacidad o responsabilidad de la organización para asegurar servicios conformes y sus **normas complementarias**, por lo tanto, este requerimiento de la norma se excluye de su Sistema de Gestión de Calidad.

MC-7.1.6 Conocimiento de la Organización.

Los conocimientos necesarios para la realización eficaz de los procesos y el logro de la conformidad del servicio, se genera, conserva y difunde de acuerdo con lo descrito, a través **Procedimiento Control de los Documentos y Registros (DEFINIR CODIFICACION)**.

Cuando se abordan las necesidades y las tendencias cambiantes, la organización considera sus conocimientos actuales determinando cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y sus las actualizaciones requeridas a través de la capacitación del personal y los seguimientos a través de Políticas generales sobre el Personal.

MC-7.2 Competencia de la Organización.

Para garantizar el reclutamiento del personal necesario asegurándose de que el recurso contratado cumple con los requerimientos generales del puesto, y posee las condiciones para recibir entrenamiento en los aspectos específicos en su desempeño, como para el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso que incluye concientizar al personal sobre la importancia de su trabajo, de su aporte a los procesos y resultados de calidad a través **Proceso de Reclutamiento y selección (DEFINIR CODIFICACION)**.

Para registrar o solicitar las necesidades de entrenamiento que son determinadas por evaluaciones del desempeño al personal entre otras razones, el responsable la remite a Gestión Humana a través del formulario **Solicitud de Capacitación de Personal (DEFINIR CODIFICACION)**.

La organización cuenta con un **Proceso de Capacitación y Entrenamiento (DEFINIR CODIFICACION)** que asegura la provisión permanente de los conocimientos y desarrollo de habilidades necesarias para la mejora continua del desempeño de cada colaborador y/o grupo ocupacional.

MC-7.3 Toma de Conciencia.

La organización se asegura de la importancia que tiene formar un personal consciente en las actividades que contribuyan al alcance de los logros basados en los objetivos de la organización, por esta razón, se encuentran de manera visible los ejes estratégicos que son:

- Líneas estratégicas (Misión, Visión, Valores).
- La política de calidad.

De igual manera con el fin de que el personal tenga a la mano algunos documentos con mayor volumen de información, tiene publicado en un repositorio de red interna los siguientes documentos:

- Política general de personal.
- Los procedimientos e instrucciones pertinentes a cada uno de ellos.

Estos ejes son presentados a los colaboradores en la inducción al personal de nuevo ingreso a través **Procedimiento Inducción de Personal (DEFINIR CODIFICACION)** con el propósito de que se fomente la conciencia de su contribución a la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad en el desempeño en sus funciones y el cumplimiento de los requerimientos de nuestras partes interesadas.

MC-7.4 Comunicación.

Se han establecido los medios de comunicación internos que garantizan la gestión y difusión del conocimiento del Sistema de Gestión de la Calidad por parte del personal, como son:

- Reuniones de comunicación con los encargados de áreas.
- Reuniones del Comité de Calidad.

Se elabora una minuta en las reuniones con el fin de documentar los compromisos asumidos y además recoger las firmas de los participantes.

También están definidos otros medios de comunicación internos, como son:

- Memorandum.
- Correos electrónicos.
- Drive compartido para divulgación de los procedimientos actualizados.

MC-7.5 Información documentada.

MC-7.5.1 Generalidades.

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de ARS RENACER incluye:

- **Un Manual del Sistema de Gestión de la Calidad (DEFINIR CODIFICACION).**
- Las declaraciones documentadas de la **Política de Calidad ((DEFINIR CODIFICACION)** y de la **Evaluación de Objetivos de Calidad (DEFINIR CODIFICACION).**
- Los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación se han definido en el documento **Mapa de Procesos (DEFINIR CODIFICACION)** y son identificados como: Procesos Estratégicos, Procesos operativos, procesos de Apoyo, Procesos de medición y Procesos de mejora.
- Los procedimientos e Instructivos documentados requeridos por ARS RENACER, para el control de sus operaciones y los requeridos por las normativas vinculantes, que también aparecen citados en este **Manual del Sistema de Gestión de Calidad (DEFINIR CODIFICACION)** y en **Lista maestra de documentos por procesos (DEFINIR CODIFICACION)**. La secuencia e interacción de estos procesos se muestran en el documento identificado como **Mapa de procesos (DEFINIR CODIFICACION)**, y las descripciones de los detalles relacionados.

- Los registros de calidad (formularios, listados y matrices) requeridos por la Norma Internacional ISO 9001:2015 y los definidos en los diferentes procesos para proporcionar evidencia de la correcta aplicación de estos y del Sistema de Calidad definido en el **Lista maestra de documentos por procesos (DEFINIR CODIFICACION)**.
- La documentación de origen externo vinculante está contemplada en el **Lista Maestra de Documentos Externos (DEFINIR CODIFICACION)**.
- Para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces, se han definido a través de la medición de los indicadores. Estos también son los mecanismos con los cuales se mide el alcance de los resultados planificados, se efectúa la medición y análisis de cada uno de los procesos y se garantiza su mejora continua.

MC-7.5.2 Creación y Actualización.

ARS RENACER, ha establecido el **Procedimiento Control de los Documentos y Registros (DEFINIR CODIFICACION)**, y **Norma Fundamental para Elaboración Documentos (DEFINIR CODIFICACION)** el cual determina el control de todos los documentos que integran el SGC a través de **Formulario de Elaboración, Modificación o Eliminación de Documentos (DEFINIR CODIFICACION)**. Este control define lo siguiente:

- Revisión y actualización de la documentación cuando sea necesaria su aprobación nuevamente.
- Asegura que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- Asegura que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- Asegura la legibilidad de los documentos y su fácil identificación.

- Asegura que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y operación del SGC, se identifican y se controla su distribución.
- Prevención del uso no intencionado de documentos obsoletos y la forma de controlar este tipo de documentación.

MC-7.5.3 Control de la información documentada.

ARS RENACER pone a disposición de la organización la información y documentación requerida para el SGC a través del **DRIVE**, donde el personal tiene acceso y funciona como una fuente de consulta confiable y eficaz.

En el caso de los formularios, listados y matrices, están colocados en una carpeta de acceso a todo el personal para su uso de cada proceso.

MC-8. Operaciones

MC-8.1 Planificación y control operacional.

La planificación de la realización de las operaciones se desarrolla en un **Procedimiento de Plan Operativo Anual (DEFINIR CODIFICACION)** que recoge los pasos para la formulación y seguimiento de la planificación estratégica la cual nos ayuda a lograr los objetivos institucionales a través de **Plan Estratégico ()**. Para ello se han establecido objetivos, indicadores, medios de verificación, responsables y mecanismos para asegurar la disponibilidad de información, para dar seguimiento, medir y analizar el cumplimiento de los procesos.

ARS RENACER, ha establecido los procedimientos necesarios para asegurar la ejecución controlada del proceso de realización de contrataciones, así como también del proceso de selección y evaluación de proveedores.

ARS RENACER, garantiza el control adecuado de los procesos y la implementación de acciones para alcanzar los resultados planificados, de acuerdo con los lineamientos de la Norma Internacional ISO 9001:2015 que se han establecido los métodos y criterios para asegurar la eficacia de los procesos identificados.

MC-8.2 Requisitos para los Productos y Servicio.

MC-8.2.1 Comunicación con el cliente.

Se han establecido canales de comunicación entre el cliente y ARS RENACER, para garantizar una comunicación adecuada a las necesidades relacionadas con:

- Información sobre el servicio.
- Consultas, solicitudes de servicios adicionales, incluyendo cambios.
- Retroalimentación con el cliente, incluyendo quejas, reclamos o sugerencias.

Para tales fines, ARS RENACER cuenta con una página Web y una aplicación móvil, por la cual los clientes pueden comunicarse con el área de Servicios al cliente. Además, líneas telefónicas con personal que trabaja 24 horas todos los días de la semana. Adicionalmente a esto el cliente puede utilizar el correo electrónico como vía de comunicación y canales de intermediación.

MC-8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos.

ARS RENACER, garantiza la determinación de:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los de la entrega y posterior a la misma, cuando apliquen.
- Los requisitos establecidos por el cliente en servicios opcionales, cuanto apliquen.
- Los requisitos relacionados con el servicio que están determinados por las normas complementarias vigentes.
- Cualquier requisito adicional que ARS RENACER considere necesario.

MC-8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos.

ARS RENACER, garantiza la revisión de los requisitos relacionados con el producto antes de comprometerse a proporcionarlo al cliente y se asegura de que:

- Están definidos los requisitos del producto.
- Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

ARS RENACER procede a la verificación de su capacidad para responder a dichos requerimientos conforme a su marco general de desempeño y su capacidad de respuesta.

Cuando ocurren cambios en los requisitos del cliente, se asegura que los documentos sean nuevamente distribuidos al personal involucrado.

MC-8.3 Diseño y desarrollo de los productos.

ARS RENACER provee a sus clientes diferentes servicios, siendo el principal el PDSS, este es Plan de Salud cuyas coberturas son definidas por los organismos reguladores del SDSS.

En adición al PDSS ARS RENACER brinda planes alternativos de salud, los cuales son diseñados y desarrollados a partir de los criterios definidos en proceso **Diseño y Elaboración de Planes Alternativos (DEFINIR CODIFICACION)**

MC-8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

MC-8.4.1 Generalidades.

ARS RENACER, ha establecido los procedimientos necesarios para asegurar la ejecución controlada del proceso de contratación de PSS **Proceso de contratación y mantenimiento de PSS (DEFINIR CODIFICACION)** y a través del **Proceso de Evaluación y Selección de proveedores (DEFINIR CODIFICACION)**.

MC-8.4.2 Tipo y alcance del Control

Para asegurar que lo contratado con el proveedor sea lo aplicado al cliente y asumido por la empresa como compromiso con el mismo en ARS RENACER se registran las tarifas acordadas con los PSS en el sistema de información, el cual controla en cada prestación de servicios el cumplimiento de lo contratado. El registro se describe en el procedimiento **Creación y actualización de tarifas PSS (DEFINIR CODIFICACION)**

MC-8.4.3 Información para los proveedores externos

ARS RENACER para asegurar que los suplidores estén informados de los requerimientos solicitados al momento de ser necesaria la adquisición de un bien o servicio, lo realiza mediante la colocación de los requisitos en el acorde a los establecidos por el **Proceso de Evaluación y Selección de Suplidores (DEFINIR CODIFICACION)**.

MC-8.5 Producción y provisión del servicio.

MC-8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio.

ARS RENACER, planifica y desarrolla los procesos necesarios para realizar su servicio, bajo las condiciones definidas en la normatividad aplicable, los requisitos de los clientes los cuales son traducidos y establecidos en la prestación del servicio a través **Procedimiento de Prestación del Servicio (DEFINIR CODIFICACION)**.

MC-8.5.2. Identificación y trazabilidad.

Las autorizaciones de servicios como componente principal para la prestación del servicio se identifican de manera automática a través del sistema informático, el cual le asigna un código único desde el momento de la solicitud, validación y aprobación del servicio hasta que pasa hacer una cuenta por pagar al PSS luego de la recepción de la documentación, donde se registra con un numero de reclamación. De igual manera el numero original de la autorización sirve como identificador hasta el pago final, lo que permitirá la rastreabilidad de su estado respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

MC-8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.

ARS RENACER, cuenta con un mecanismo adecuado para la conservación y resguardo de la información documentada perteneciente a los clientes o proveedores externos, mientras la misma esté bajo su control, según el **procedimiento de Archivo General (DEFINIR CODIFICACION)**

MC-8.5.4. Preservación.

ARS RENACER por su naturaleza no preserva productos. Este punto es una exclusión.

MC-8.5.5. Actividades posteriores a la entrega.

ARS RENACER garantiza que la entrega de su servicio está bajos los lineamientos de los requisitos del cliente y que cumpla con las normativas requeridas.

MC-8.5.6. Control de los cambios.

ARS RENACER revisa y controla los cambios planificados o no-planificados que pudieran afectar la prestación del servicio mediante el **Procedimiento de Planificación de cambio en el servicio (DEFINIR CODIFICACION)**.

MC-8.6. Liberación de los productos y servicios.

ARS RENACER verifica el cumplimiento de los requisitos del producto que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, antes de su entrega, manteniendo la evidencia de su conformidad a través de **Proceso de validación autorizaciones emitidas (DEFINIR CODIFICACION)**.

MC-8.7. Control de las salidas no conformes.

ARS RENACER ha establecido las provisiones necesarias para asegurar la identificación, evaluación y decisión sobre el potencial de la autorización de una prestación de servicio no conforme de acuerdo con los requerimientos aplicables a través de **Procedimiento de manejo de Autorizaciones No Conforme (DEFINIR CODIFICACION)**.

MC-9. Evaluación del desempeño.

MC-9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.

MC-9.1.1 Generalidades.

ARS RENACER ha decidido planificar e implementar herramientas de seguimiento, medición y análisis que conlleven a la mejora continua de sus procesos en un ámbito de eficacia y acciones oportunas para el buen desarrollo del sistema de gestión de la calidad y la demostración de la conformidad de los requisitos del producto.

Estas son algunas de las actividades que se realizan para dar cumplimiento y hacer su respectivo análisis, medición que permite su mejor interpretación.:

- Auditorías.
- Revisión por la dirección.
- Manejo de quejas/sugerencias.

- Tratamiento del Servicio no conforme.
- Análisis de indicadores.
- Evaluación de la satisfacción del cliente.
- Acciones correctivas y de mejoras.
- Administración de riesgos.

MC-9.1.2. Satisfacción del cliente.

Se realizan encuestas de satisfacción de forma presencial y por medio de llamadas telefónicas por medio de los **Formulario de Encuesta de Satisfacción del cliente (DEFINIR CODIFICACION)**.

MC-9.1.3. Análisis y Evaluación.

ARS RENACER determina y analiza los datos generados en el Sistema de Gestión a través de los indicadores a los cuales se les da seguimiento mediante la recopilación y el desempeño de los diferentes procesos, reportes estadísticos generados son analizados de acuerdo con criterios y métodos establecidos:

- Resultados de encuesta de la Satisfacción del Cliente.
- Reuniones del Comité de Calidad.
- Resultados de Auditorías.
- Planes Operativos Anuales.
- Cualquier otra fuente relevante.

MC-9.2. Auditoría Interna.

ARS RENACER realiza auditorías en intervalos planificados en el **Formulario de programa de auditoria anual (DEFINIR CODIFICACION)**, estas se realizan con el firme propósito de establecer si el Sistema de Gestión de la Calidad es conforme con las disposiciones planificadas y cumple a cabalidad con los requisitos de la norma a través de **Procedimiento de Auditorías Internas (DEFINIR CODIFICACION)**, que incluye de planificación y ejecución de las auditorias.

Los criterios de auditoría, el alcance, la frecuencia, los métodos, las responsabilidades y los requisitos establecidos para la realización de las auditorias están definidos y documentados en el proceso. Este proceso define las responsabilidades y evaluación de los Auditores Internos y la participación de Auditores calificados.

Los resultados de las auditorias se registran en reportes que facilitan la difusión y tramitación de las acciones requeridas por parte de los responsables; y una vez establecidos e implementadas las acciones requeridas, son evaluadas para verificar su efectividad en el **Procedimiento de Acciones Correctivas y Mejoras (DEFINIR CODIFICACION)**.

MC-9.3. Revisión por la Dirección.

MC-9.3.1. Generalidades

La Alta Dirección y su comité de calidad revisan a través del **Proceso de Revisión por la Dirección (DEFINIR CODIFICACION)** para asegurarse de su aplicación, adecuación, eficacia y mejora continua.

MC-9.3.2. Entradas de la Revisión por la Dirección.

La revisión por la dirección se planifica y se lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- a) El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.
- b) Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al Sistema de Gestión de la Calidad.
- c) La información sobre el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, incluidas las tendencias relativas a:
 - 1. La satisfacción del representado y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes.
 - 2. El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad.
 - 3. El desempeño de los procesos y conformidad del producto.
 - 4. Las no conformidades y acciones correctivas.
 - 5. Los resultados de seguimiento y medición.
 - 6. Los resultados de las auditorías.
 - 7. el desempeño de los proveedores externos.
- d) La adecuación de los recursos.
- e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.
- f) Las oportunidades de mejora.

MC-9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Los resultados de las revisiones y las acciones que se derivan de los resultados quedan registrados y son conservados en el **Informe General de la Revisión por la Dirección.**

MC-10. Mejora.

MC-10.1. Generalidades.

ARS RENACER busca la eficacia del Sistema de Gestión de calidad a través de la utilización de la política de calidad y los objetivos de calidad, resultados de auditorías, resultados de la atención a las quejas y sugerencias, producto no conforme, análisis de datos, revisión por la dirección, tomando en cuenta los aspectos que puedan estar afectando y creando el no cumplimiento a los requisitos descritos en este Manual, contiene actividades para la mejora continua de dicho sistema y los procesos que lo conforman. Estas incluyen:

- Reuniones del Comité de Calidad en el cual se analizan los resultados obtenidos de las mediciones a los diferentes procesos que se encuentran en la **Matriz seguimiento de los compromisos institucionales ()**.

MC-10.2 No conformidad y Acción correctiva.

Se ha establecido el **Procedimiento de Acciones Correctivas y Mejoras (DEFINIR CODIFICACION)**, que incluye el sistema de consecuencias aplicado cuando se detectan oportunidades de mejora de acuerdo con los resultados de las auditorías internas y externas al Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo la eliminación de las no conformidades reales o potenciales y de la causa que la originó.

Para determinar las causas que la originaron, evaluar la necesidad, establecer acciones, responsables y fechas, darle seguimiento a la efectividad de dichas acciones tomadas, establecimos el formulario **seguimiento de acciones Correctivas y mejora (DEFINIR CODIFICACION)**.

MC-10.3. Mejora continua.

ARS RENACER demuestra la mejora continua del SGC, mediante el registro de cualquiera de las siguientes acciones:

- Difusión y aplicación de la política de la calidad.
- Comportamiento de las metas de los procesos que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos de la calidad.
- Resultados de auditorías.
- Análisis de datos.
- Acciones para afrontar riesgos y oportunidades.
- Seguimiento a las acciones definidas en las Revisiones por la Dirección en sus diferentes etapas.

3.2.3 Requisitos para adaptación del manual de calidad.

En el manual propuesto se han incluidos los procesos, procedimientos, formularios, etc. que han de estar documentados con el objetivo de cumplir con cada punto en los cuales se hace mención. Tanto los nombres de los procesos como su codificación la empresa está en total libertad de modificarlo, no obstante, debe existir para que el manual cumpla con lo esperado.

Más adelante se menciona cada documento o forma y se expone una breve explicación de lo que debe contener o su objetivo.

Cabe destacar que los procesos mencionados no son los únicos que ARS RENACER debe tener documentado, deben ser documentado se igual manera todos aquellos procesos que hacen parte del SGC e impactan con la realización del servicio, satisfacción de las partes interesadas, cumplimientos de las normas y regulaciones y logros de los objetivos de la empresa según se expone en el Item 7.5.1 del Manual de Calidad.

Administración.

- **Mapa de Procesos.** Documento que presenta gráficamente las relaciones entre los procesos, clasificados en procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de apoyo, etc.
- **Visión, Misión, Valores.** Definición que generalmente se encuentra en la planificación estratégica de la empresa. En este caso debe existir un documento nombrado y codificado para tales fines.
- **Política de Calidad.** Definición de una política de calidad.

- **Evaluación de Objetivos de Calidad.** Definición de los objetivos de calidad que la empresa se ha propuesto, estos objetivos no son los objetivos estratégicos, más bien están relacionados a lo que quiere alcanzar la empresa, mediante el sistema de gestión de calidad.
- **Organigrama.** Documento que muestra de manera gráfica la estructura de la organización. En el mismo se debe distinguir el orden jerárquico de la misma.
- **Matriz de Riesgos Institucionales.** Matriz que muestra los diferentes riesgos que puedan afectar el servicio. En el mismo se establecen las acciones a ser consideradas para controlarlos o mitigarlos. Esta matriz no es obligatoria para el sistema de gestión, sin embargo, es recomendable tener dicha matriz para definir acciones ante los posibles riesgos.
- **Procedimiento de Plan Operativo Anual.** Debe especificar como las áreas realizan el proceso del Plan Operativo Anual, el cual se desprende generalmente de la planificación estratégica de la organización.

Gestión del Talento Humano.

- **Política general sobre el personal.** Documento general de la organización el cual contemple todas las políticas de la organización que apliquen para ser cumplida por el todo el personal.
- **Formularios de Evaluación de Infraestructura y Ambiente de Trabajo.** Es un formulario creado para ser utilizado en la evaluación de la infraestructura y todo el ambiente de trabajo. El formulario debe contemplar los aspectos relevantes que permitan identificar si la infraestructura y el ambiente de trabajo permiten cumplir con los objetivos.

- **Proceso de Reclutamiento y selección.** La organización debe tener un proceso de reclutamiento y selección documentado con el fin de tener una guía para ejecutar dichas tareas.
- **Solicitud de Capacitación de Personal.** Mediante este formulario dado el levantamiento de necesidad de capacitación de un personal. El responsable lo utiliza para solicitar a gestión humana la capacitación de lugar.
- **Proceso de Capacitación y Entrenamiento.** La empresa debe tener un proceso en el cual se definan las acciones realizadas para proveer capacitación y/o entrenamiento al personal.
- **Procedimiento Inducción de Personal.** Debe existir un procedimiento que contemple las acciones tomadas para realizar la inducción a un nuevo personal.

Coordinación Administrativa.

- **Programa de Mantenimiento de Infraestructura.** Proceso donde se describen las actividades realizadas para mantener la infraestructura de la organización.
- **Procedimiento General para la Evaluación de la Infraestructura.** Proceso definido para evaluación de toda la infraestructura.
- **Proceso de Evaluación y Selección de Suplidores.** Un proceso que describe los pasos o métodos de evaluación y selección de los suplidores a los cuales la ARS utiliza en la realización de la compra.

Gerencia Desarrollo Tecnológico e Innovación.

- **Procedimiento para Control y Mantenimiento de Activos Tecnológicos.** Definición de procesos para mantenimiento de los activos tecnológicos de la empresa.

Calidad.

- **Procedimiento Control de los Documentos y Registros.** La empresa debe definir un proceso el cual describa como se compone la estructura de las descripciones de procesos, formularios, etc. De igual manera debe comprender la identificación de los conocimientos que debe poseer el personal que lo elabora dicha documentación.
- **Norma Fundamental para Elaboración Documentos.** Es una norma que rige el formato y otros aspectos que deben considerarse al momento de la elaboración de un documento que esté contemplado en el SGC.
- **Formulario de Elaboración, Modificación o Eliminación de Documentos.** Se debe crear un formulario donde se registran la creación de nueva documentación relativa al SGC, las modificaciones, eliminación, vigencias de los documentos, entre otros.
- **Lista maestra de documentos por procesos.** Se debe contemplar una lista donde estén registrados todos los procesos relacionados con el SGC.
- **Lista Maestra de Documentos Externos.** Se debe contemplar una lista donde estén registrados todos los documentos externos que estén relacionados con el SGC. Esta relación puede ser una referencia o normativa dentro de un proceso.
- **Formulario de programa de auditoria anual.** La empresa debe crear un formato para registrar el programa de auditoría que lleve a cabo.
- **Procedimiento de Auditorías Internas.** Especifica los pasos requeridos y todo lo necesario para realizar las auditorías internas.
- **Procedimiento de Acciones Correctivas y Mejoras.** Es necesario para determinar cuáles serán los pasos para realizar cuando se ejecuta una acción correctiva o mejora a un proceso.

- **Proceso de Revisión por la Dirección.** Define las acciones que deben ser realizadas en este proceso. Aunque generalmente se resume en una reunión, el documento debe especificar la periodicidad, motivos, integrantes, etc.
- **Matriz seguimiento de los compromisos institucionales.** Para registrar los compromisos que existen en las diferentes áreas, asumidos por la evaluación de un proceso o la aparición de una no conformidad.
- **Seguimiento de acciones Correctivas y mejora.** Formulario que se completa al ejecutarse el procedimiento de acciones correctiva y mejoras. Tiene como objetivo dar seguimiento a la acción que se tomará en la corrección si la misma no se realizó en el momento que fue detectada.
- **Diseño y Elaboración de Planes Alternativos.** Proceso que detalla las acciones, a ser realizadas, cuando la organización diseña y elabora nuevos planes.

Gerencia de Salud.

- **Proceso de contratación y mantenimiento de PSS.** Define las acciones realizadas para llevar a cabo la contratación y posterior mantenimiento de los Prestadores de Servicio de Salud.
- **Proceso de Evaluación y Selección de proveedores.** Es un proceso que ha de ejecutarse para realizar evaluaciones y seleccionar los prestadores que han de formar parte de la red de PSS de la ARS.
- **Creación y actualización de tarifas PSS.** Describe como se procesan y actualizan las tarifas de los PSS.

- **Procedimiento de Prestación del Servicio.** Procedimiento documentado de como la ARS entrega el servicio que llega al cliente.
- **Procedimiento de Planificación de cambio en el servicio.** Se especifica cuales son las acciones realizadas cuando se implementan cambios en los servicios entregados a los clientes.
- **Proceso de validación autorizaciones emitidas.** Con el fin de verificar si el servicio entregado cumple con los requerimientos del cliente, definición del producto y el sistema de gestión.
- **Procedimiento de manejo de Autorizaciones No Conforme.** Para describir las acciones tomadas, cuando se verifica que fue emitida una autorización de manera incorrecta.

Gerencia Financiera y Administrativa.

- **Procedimiento de Archivo General.** Con el fin de describir cómo se realiza el manejo del archivo, donde se guardan información de importancia para la empresa e información de los clientes.

Servicios al Cliente.

- **Formulario de Encuesta de Satisfacción del cliente.** Formato para registrar las encuestas que han de ser realizadas a los clientes.

3.3 Impacto en la estructura organizacional.

Para la puesta en marcha del sistema de gestión de calidad y la aplicación del manual de calidad propuesto, ARS RENACER debe realizar algunas acciones en base al personal, las cuales se detallan más adelante.

- Definir personal que evalúa la infra estructura. Esta persona puede ser parte de un proceso administrativo o parte del área de calidad, la cual reporte al encargado del sistema de gestión de calidad o la persona capaz de gestionar cualquier acción que se requiera.
- Se debe crear un comité de calidad el cual participa en el proceso de revisión por la dirección y se reúnen por igual, de manera periódica, con el fin de verificar el funcionamiento general del sistema de gestión.
- La empresa debe capacitar empleados con el fin de que funjan como auditores internos del sistema de gestión de calidad. Estos estarán a cargo de la ejecución del programa de auditoría interna que defina la organización.

3.4 Requisitos para la implementación del sistema de gestión.

La norma ISO 9001-2015 está diseñada para que pueda ser implementada en cualquier tipo de empresa, sea de manufactura, servicios, etc., y de cualquier tamaño , grande, mediana, pequeña, inclusive PYMES.

En cuanto a la estructura, la norma no obliga a que sea modificada ni propone estructura de mandos ni relacional de los procesos, lo que permite que pueda ser implementada bajo la estructura organizacional que la empresa considere, siempre y cuando se ejecuten las tareas propias para

mantener el sistema de gestión.

En el capítulo 3.2.3 de esta propuesta, se han colocado requisitos para la adaptación del manual propuesto, lo que constituyen actividades puntuales que deben ser realizadas por la organización para tomar este manual como parte de sus sistema de gestión, y de ser así estaría cumpliendo con lo necesario para la implementación del SGC. Independiente al manual de calidad más adelante se exponen requisitos generales para llevar a cabo una implementación y de ser posible una certificación.

- La organización debe conocer todos los requisitos de la norma, además de los requisitos legales aplicables en torno a la calidad.
- Documentar todos los procesos que son requeridos por norma.
- Construir un sistema de gestión de calidad, considerando todas las acciones que conyeva el mismo, su definición, objetivo, alcance, etc.
- Informar y capacitar a todos los colaboradores de la organización en torno a la gestión por procesos y sistema de gestión de calidad.
- Contar con personal capacitados para realizar auditorías a los procesos e ir comprobando la eficacia de los mismos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

ARS Renacer es una empresa que cuenta con una estructura organizacional que ha ido modificando a través del tiempo para ajustarla a las necesidades propias y de acuerdo a los flujos de procesos dentro de la empresa.

La empresa cuenta con un personal capacitado para ejercer las funciones que requeridas y obtener los resultados que aportan a los objetivos de la organización. además cuenta con una alta dirección comprometida con la vision de la empresa y lograr sus objetivos, donde se evidencia la satisfacción al cliente y partes interesadas, que son los efonques principales en el SGC.

La implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015 trae consigo un cambio de cultura en la organización y de igual manera una gestión por procesos, la cual es recomendable que sea liderada por una unidad dentro de la organización, independiente a cualquier área operativa o de apoyo anteriormente definidas.

Es recomendable que la empresa cuente con una persona responsable del sistema de gestión de calidad. Por la estructura de la empresa la misma puede estar a nivel de coordinación, sin embargo, gestionar sus funciones como staff. Es importante considerar un buen perfil para la posición, con conocimientos de sistema de gestión de calidad basado en la ISO 9001-2015. Tomando también en consideración de que se relacionará directamente con toda la estructura de la organización.

Para que el sistema de gestión de calidad sea eficaz, la alta gerencia debe de comprometerse a cumplir con su rol dentro detro de la gestión del sistema, acciones que estan definidas dentro del manual de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

ARS Renacer. (1 de Enero de 2018). *Misión, Visión y Valores. Ars Renacer*. Obtenido de Ars Renacer: <http://www.arsrenacer.com>

Crosby, P. (2009). *La calidad no cuesta : el arte de cerciorarse de la calidad*. Grupo editorial Patria..

Deming, W. Edwards (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, S.A.

Deming (1993). *Calidad, Productividad y Competitividad*. La salida de la crisis. Díaz de Santos. Madrid.

Duvan Leyton, J. (2016). *Implementación del Sistema de Mejora de Calidad FE y Alegría*. Obtenido de Implementación del Sistema de Mejora de Calidad Fe y Alegría. : <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/9971/CB-0551843.pdf?sequence=1>

Evans, J. R., & Lindsay, W. (2015). *Administracion y Control de Calidad*. Mexico: Cengage Learning Editores.

Gómez, E. (1991). *El Control Total de la Calidad*. Fondo Editorial LEGIS. Bogotá Colombia.

Grima, C. P. (2010). *Técnicas para la Gestión de la Calidad*. Ed. Díaz de Santos. México.

Juran, J. M. y Gryma, F. M. (2005). *Manual de Control de Calidad. Vol. 2*. 2da Ed., McGraw-Hill, New York.

Nueva ISO 9001-2015. (14 de agosto 2018). cómo se encuentra formada la familia ISO 9000?

recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/08/como-se-encuentra-formada-la-familia-iso-9000/>

Ortiz González, O. C. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogota : Ecoe Ediciones.

Suárez, G. (2006). *Tres expertos en Calidad*. Asturias Bussines School.

Víctor Burckhardt Leiva, V. G. (2016). Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la Norma ISO 9001:2015.: Aplicación PYMES de la Comunidad Valenciana 3 Ciencias.

Check List sobre el cumplimiento de la organización en cuanto a los requerimientos de la norma ISO 9001-2015

Criterios de Evaluación.

Literal	Acciones	Cumplimiento
A	Existe, Se ejecuta, Se mantiene	Total
B	Existe y Se ejecuta	Parcial
C	Existe	Mínimo
D	No existe	Nada

% de Cumplimiento : Sumatoria de valores obtenidos en los criterios de evaluación / Cantidad de requisitos de cada apartado * 5)

Número	Apartado de la Norma	Criterio de Evaluación			
		A	B	C	D
		5	3	1	0
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto					
	La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica.	5			
	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la formación sobre estas cuestiones externas e internas.	5			
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas					
	Se determinan las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad.		3		
	Se determinan los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.		3		
	Debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.				0
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad					
	Debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.				0
	Se han considerado las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.				0
	Se han considerado los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2.				0
	Se han considerado los productos y servicios de la organización.				0
	El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada.				0
11	El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos				0

12	Proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.				0
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos					
13	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.			1	
14	Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.			1	
15	Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.				0
16	Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.				0
17	Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.			1	
18	Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.			1	
19	Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos.				0
20	Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1.				0
21	Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.				0
22	Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.			1	
23	Conservar la información documentada para tener la confianza de que sus procesos se realizan según lo planificado.			1	
115	%Cumplimiento = 19%	10	6	6	
5 LIDERAZGO					
5.1 Liderazgo y compromiso					
1	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad.		3		
5.1.2 Enfoque al cliente					
2	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente.	5			
3	Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.	5			
4	Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.		3		
5	Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.		3		
5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad					

6	La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad.			1	
5.2.2 Comunicación de la política de la calidad					
7	Estar disponible y mantenerse como información documentada.			1	
8	comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización.			1	
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización					
9	Responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.			1	
45	%Cumplimiento = 51%	10	9	4	
6 PLANIFICACIÓN					
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades					
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.			1	
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.			1	
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos					
3	Debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.				0
4	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad				0
6.3 Planificación de los cambios					
5	El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales.				0
6	La integridad del sistema de gestión de la calidad.				0
30	%Cumplimiento = 6%	0	0	2	
7 APOYO					
7.1 Recursos					
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC (incluidos los requisitos de las personas, medioambientales y de infraestructura).		3		
7.1.6 Conocimientos de la organización					
2	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.				0
7.2 Competencia					
3	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar el rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria.	5			

7.3 Toma de conciencia					
4	Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas.				0
7.4 Comunicación					
5	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas del SGC dentro de la organización.				0
7.5 Información documentada					
6	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.			1	
7.5.2 Creación y actualización					
7	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.				0
7.5.3 Control de la información documentada					
8	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.				0
40	%Cumplimiento = 22.5%	5	3	1	
8 OPERACIÓN					
8.1 Planificación y control operacional					
1	La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios.		3		
2	La determinación de los requisitos para los productos y servicios.		3		
3	La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios.		3		
4	La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios.		3		
5	La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada.				0
6	Debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto diverso, según sea necesario.				0
7	La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados.				0
8.2 Requisitos para los productos y servicios					
8.2.1 Comunicación con el cliente					
8	Proporcionar la información relativa a los productos y servicios		3		
9	Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes.		3		
10	Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.		3		
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios					
11	Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable.	5			
12	Aquellos considerados necesarios por la organización.	5			

8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios					
13	Debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.	5			
14	La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente.	5			
15	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.	5			
16	Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido.	5			
17	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios.	5			
18	Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	5			
19	La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.	5			
20	La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable.	5			
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios					
21	Debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.		3		
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios					
22	La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.				0
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo					
23	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.				0
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo					
24	Al determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a desarrollar, se consideran los requisitos funcionales de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios.				0
25	Se resuelven las entradas del diseño y desarrollo que son contradictorias.				0
26	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.				0
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo					

27	Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo, se definen los resultados a lograr.				0
28	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.		3		
29	Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.		3		
30	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación.				0
31	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.				0
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo					
32	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas.		3		
33	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios.		3		
34	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación.		3		
35	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.		3		
36	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.				0
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo					
37	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios.				0
38	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, y las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.				0
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente					
39	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.		3		
40	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.		3		
41	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.			1	
8.4.2 Tipo y alcance del control					

42	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.	5			
43	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.	5			
44	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.	5			
45	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.	5			
46	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.	5			
8.4.3 Información para los proveedores externos					
47	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.		3		
48	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.		3		
49	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.		3		
50	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.		3		
51	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.				0
8.5 Producción y provisión del servicio					
52	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	5			
53	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.	5			
54	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.	5			
55	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados.	5			
56	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.	5			
57	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.	5			
58	Se controla la designación de personas competentes.	5			
59	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.	5			

60	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.	5			
61	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	5			
8.5.2 Identificación y trazabilidad					
62	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de sus productos y servicios.	5			
63	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.	5			
64	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.	5			
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos					
65	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.	5			
66	Se identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.	5			
67	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierde, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.			1	
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega					
68	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	5			
69	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.	5			
70	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.	5			
71	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.	5			
72	Considera los requisitos del cliente.	5			
73	Considera la retroalimentación del cliente.	5			
8.5.6 Control de los cambios					
74	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.		3		
75	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.				0
8.6 Liberación de los productos y servicios					
76	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	5			

77	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.	5			
78	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	5			
79	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.	5			
8.7 Control de las salidas no conformes					
80	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.		3		
81	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.		3		
82	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.		3		
83	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras.		3		
84	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.				0
420	%Cumplimiento = 67%	205	75	2	
9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación					
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.				0
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados validos.				0
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.				0
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.				0
5	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.				0
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.				0
9.1.2 Satisfacción del cliente					
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.		3		
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la formación		3		
9.1.3 Análisis y evaluación					
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.			1	
9.2 Auditoría interna					
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.				0

11	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la ISO 9001:2015.					0
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.					0
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.					0
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.					0
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.					0
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.					0
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.					0
9.3 Revisión por la dirección						
18	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.					0
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección						
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.					0
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.					0
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.					0
22	Considera los resultados de las auditorías.					0
23	SUBTOTAL Considera el desempeño de los proveedores externos.					0
24	Considera la adecuación de los recursos.					0
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades.					0
26	Se considera las oportunidades de mejora.					0
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección						
27	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.					0
28	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.					0
29	Incluye las necesidades de recursos.					0
30	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.					0
150	%Cumplimiento = 5%	0	6	1		
10 MEJORA						
10.1 Generalidades						
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.		3			

10.2 No conformidad y acción correctiva					
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.		3		
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.		3		
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.		3		
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.		3		
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.		3		
7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.				0
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.		3		
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.				0
10.3 Mejora continua					
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.				0
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.				0
55	%Cumplimiento = 38%	0	21	0	

Conocimientos y Consideraciones sobre la Gestión de Calidad

67

Respuestas

06:10

Tiempo medio para finalizar

Activo

Estado

1. ¿En qué área de la empresa labora?

● Operativa (Afilación, Reclama...	24
● Comercial	14
● Servicios (Servicios al Cliente y...	21
● Soporte o Apoyo (Compras Su...	7



2. ¿Sabes cuál o cuáles son los procesos que impacta al realizar sus actividades diarias?

● Todos	42
● Casi Todos	19
● Algunos	5
● Ninguno	0



3. ¿Conoces usted la misión, visión, objetivos, valores y políticas institucionales que tiene ARS Renacer actualmente?

● Todas	42
● Casi todas	21
● Algunas	4
● Ninguna	0



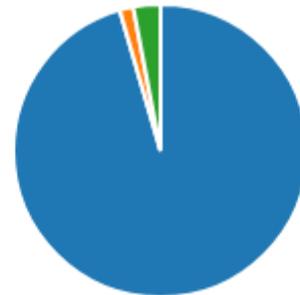
4. ¿Conoce usted qué es un Sistema de Gestión de Calidad?

● Si	52
● No	3
● Tengo una idea.	12



5. ¿Considera necesario implementar normas de calidad en la empresa?

● Si	64
● No	1
● Considero que da igual imple...	2



6. Si la empresa implementa normas de calidad, ¿En qué crees que se beneficiaría? . Elija las que considere.

■ Selección

Aumento de afiliados

Incremento de la producción

Alcanzar los objetivos

Satisfacción del cliente y partes interesadas.

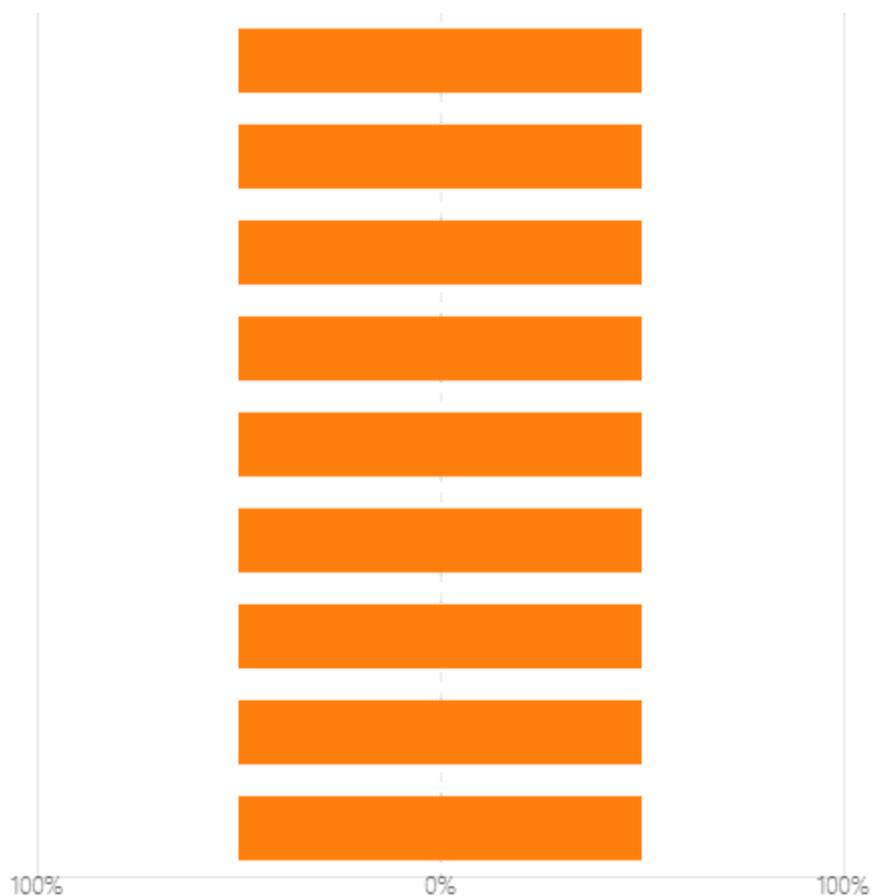
Aumento de beneficios para los accionistas.

Prestigio para la ARS

Más confianza de los prestadores.

Mejor relación con intermediarios externos

Cumplir con las regulaciones



7. ¿Como percibe usted la calidad de servicio que brinda la ARS?

● Excelente	13
● Muy buena	31
● Buena	15
● Debe mejorar	7



8. ¿Estaría dispuesto a colaborar y comprometerse con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para brindar un servicio de excelencia?

● Si	65
● No	1
● No creo que sea necesario	0



Encuesta a los colaboradores sobre conocimiento de procesos.

64

Respuestas

07:22

Tiempo medio para finalizar

Activo

Estado



Ideas

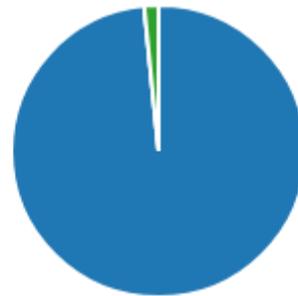
1. ¿En qué área de la empresa labora?

 Operativa (Afilación, Reclama...	23
 Comercial	13
 Servicios (Servicios al Cliente y...	20
 Soporte o Apoyo (Compras Su...	8



2. ¿Conoces la definición de proceso. Es decir, sabes lo que es un proceso?

 Si	63
 No	0
 Un poco	1
 A veces me confundo	0



3. ¿Sabes distinguir entre procesos y procedimientos?

 Siempre	42
 Nunca	0
 Regularmente	21
 A veces	1



4. De una lista de procesos de la empresa, podría clasificarlos por tipos (Estratégico, Operativos, Apoyo o Soporte).

● Todos	30
● Algunos	31
● Ningunos	1
● No sé	1



5. ¿Podría identificar procesos de la organización que no se relacionen a su área?

● Todos	14
● Algunos	43
● Ninguno	3
● No sé	3



6. ¿Conoces cuáles son los insumos o entrada del proceso en el que más labora?

● Todos	28
● Algunos	33
● Ninguno	1
● No Sé	1



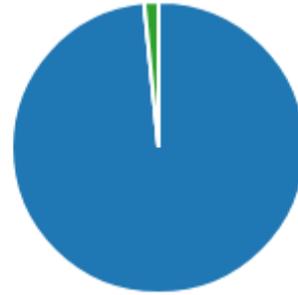
7. ¿El proceso o los procesos en los cuales interviene están documentados?

● Todos	36
● Algunos	24
● Ninguno	0
● No sé	2



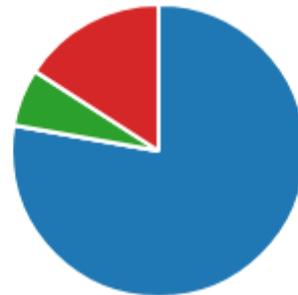
8. ¿Considera que la documentación de los procesos es importante en la empresa?

● Si	63
● No	0
● Tal vez	1
● No sé	0



9. ¿Sabes quién es el dueño del proceso en el que intervienes?

● Si	49
● No	0
● No estoy muy claro	4
● Son muchos responsables	10



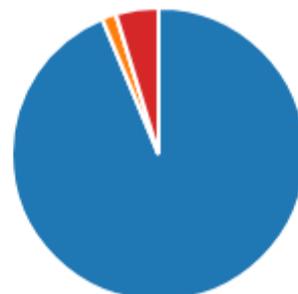
10. ¿Existen políticas institucionales, de ley, normativas o de regulación sobre el proceso o los procesos en que intervienes?

● Si	56
● No	0
● No lo Sé	6
● No conozco bien el proceso	0



11. ¿Estás dispuesto a aportar ideas para la mejora de los procesos de la organización?

● Si	60
● No	1
● No conozco mucho del tema	0
● No lo toman en cuenta	3



12. ¿Le interesa tener más conocimientos de la gestión por proceso y los procesos de la empresa?



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

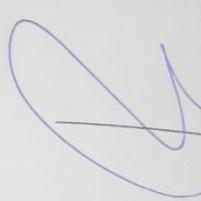
Yo, Felix Manuel Jimenez Sepúlveda cédula 001-1337280-9, matrícula de la Universidad APEC 20171583, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de Trabajo Final, solicita la autorización de la **ARS Renacer** para realizar mi trabajo final sobre: **Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015 en la empresa ARS Renacer**, y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo, diseñar una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad que ARS Renacer pueda utilizar para realizar su implementación y posterior certificación en caso de que lo considere factible.

Felix M. Jimenez (Firma)

Yo, Johu Martín Alejo E.,
de Gerente General, cédula PP: A0551451,
autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.


 (Firma y sello)