

**ESTANDARIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD EN FEDEPROM**

CAROLINA SALAZAR HERNANDEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2009**

ESTANDARIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN FEDEPROM

CAROLINA SALAZAR HERNANDEZ

Pasantía para optar al título de Ingeniero Industrial

Director,
LUZ ÁNGELA HERRÁN V.
Ingeniera de Producción

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de Grado
en cumplimiento de los
requisitos exigidos por la
Universidad Autónoma de
Occidente para optar al título de
Ingeniero Industrial**

JURADO

JURADO

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	14
1.1 LA EMPRESA	14
1.2 SERVICIOS	14
1.2.1 Captación	14
1.2.2 Colocación	16
1.2.3 Convenios	16
1.2.4 Bienestar	17
1.2.5 Recursos externos	18
1.3 PROPUESTA DE VALOR	18
1.4 ORGANIGRAMA	19
1.4.1 Descripción de responsabilidades	20
2. LOS FONDOS DE EMPLEADOS A NIVEL NACIONAL	25
2.1 HISTORIA Y DEFINICION	25
2.2 CARACTERÍSTICAS	27
2.3 CONTROL, VIGILANCIA Y REPRESENTACIÓN	27
2.3.1 Control y vigilancia	27
2.3.2 Legislación	28

2.3.3 ANALFE – Organismo de representación	30
2.4 ECONOMÍA SOLIDARIA	30
3. MARCO TEORICO	31
3.1 DEFINICION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	31
3.2 VENTAJAS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	32
3.3 ISO	32
3.3.1 La norma ISO 9001:2000	33
3.3.1.2 La norma ISO 9001:2000 en los fondos de empleados	33
3.3.2 Evolución ISO 9000	34
3.3.3 Enfoque de la norma ISO 9001 y ciclo PHVA.	36
3.3.3.1 Cíclo PHVA	38
3.3.4 Ventajas de la certificación ISO 9001:2000	39
4. OBJETIVOS	41
4.1 GENERAL	41
4.2 ESPECIFICOS	41
5. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE FEDEPROM CON RELACION A LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2000	42
6. DIRECTRICES ORGANIZACIONALES – FEDEPROM	53
6.1 MISION	53
6.2 VISION	53
6.3 VALORES CORPORATIVOS	54

6.4 VALORES ORGANIZACIONALES	54
6.5 POLITICA DE CALIDAD	54
6.6 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	55
6.6.1 Matriz DOFA	55
6.6.2 Análisis de brechas	59
7. DOCUMENTACION PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000	67
7.1 NECESIDADES DEL ASOCIADO	67
7.2 GESTION DE PROCESOS	69
7.2.1 Mapa de procesos y red de procesos	69
7.2.2 Caracterización de procesos	70
7.2.3 Procedimientos y formatos	70
7.3 MANUAL DE CALIDAD	71
7.3.1 Objetivos del Manual de Calidad	71
7.3.2 Niveles de documentación	72
7.3.3 Contenido del Manual de Calidad	72
7.4 FACTOR HUMANO	73
8. PLAN DE SENSIBILIZACION	74
9. PLAN DE COMUNICACIÓN FONDO – ASOCIADOS	77
10. CONCLUSIONES	78

11. RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFIA	80

LISTADO DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Rendimientos de CDAT	15
Cuadro 2. Tipos de asociaciones y organismos de integración	29
Cuadro 3. Check List para el diagnostico inicial	43
Cuadro 4. Compromisos y objetivos de la política de calidad	54
Cuadro 5. Matriz DOFA	57
Cuadro 6. Análisis de resultados – matriz DOFA	58
Cuadro 7. Análisis de Brechas: Visión	60
Cuadro 8. Análisis de Brechas: Misión	61
Cuadro 9. Análisis de Brechas: Oferta de Valor	62
Cuadro 10. Análisis de Brechas: Capacidades distintivas	63
Cuadro 11. Análisis de Brechas: Activos estratégicos	65
Cuadro 12. Plan de sensibilización	74

LISTADO DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama general de FEDEPROM	20
Figura 2. Doble naturaleza de los Fondos de Empleados	26
Figura 3. Estructura Social de los Fondos de Empleados	28
Figura 4. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad	37
Figura 5. Ciclo PHVA	39
Figura 6. Metodología del análisis de brechas	59
Figura 7. Árbol de calidad y satisfacción de FEDEPROM	67
Figura 8. Mapa de procesos de FEDEPROM	70

LISTADO DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Manual de Calidad de FEDEPROM	Ver CD
ANEXO B. Carpeta de documentación de FEDEPROM	Ver CD
ANEXO C. Página de FEDEPROM	Ver CD

RESUMEN

FEDEPROM es un Fondo de Empleados de la empresa PROMEDICO. La razón social de ambas empresas se basa en principios solidarios y de equidad mutua. Funcionan como asociación de personas que mediante la unión de esfuerzos logran garantizar un bien común.

Dado que la decisión de implementar un sistema de gestión de la calidad parte de una estrategia de la organización, FEDEPROM opta por estandarizar y documentar dicho sistema para garantizar una mejora continua de sus procesos.

Lo anterior conlleva a la consecución de la satisfacción del asociado mediante la efectividad y la actitud con la que se preste el servicio. Para esto, el empleado debe estar consciente de que el éxito se basa en identificar sus necesidades, iniciar acciones, evaluarlas, reflexionar, informar y actuar para desencadenar una sensación de tranquilidad a la persona que está tomando el servicio.

Este sistema permite además de asegurar que los procesos funcionen de manera integrada, identificar y gestionar las diferentes áreas de la organización para obtener resultados de desempeño y eficacia del proceso.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se hace teniendo en cuenta los requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001, para lo cual FEDEPROM ha estructurado una ayuda mediante un estudiante en práctica para lograr dicho fin. Sin embargo, para efectuar el desarrollo del proyecto, FEDEPROM cuenta con el compromiso de la dirección. Esto permite que la calidad no sea una tarea finita, sino que sea adoptada con responsabilidad como una bandera institucional.

INTRODUCCIÓN

Los propósitos que mueven a una organización a involucrarse en un proyecto destinado a implantar una estandarización y documentación de la norma ISO 9001:2000, habitualmente comprenden obtener una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación por la calidad o simplemente cumplir con la exigencia de sus Asociados.

El sistema de gestión de la calidad debe garantizar la coherencia y la mejora continua de las prácticas de trabajo, lo que, a su vez, debe generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los asociados. ISO 9000 es la norma internacional más utilizada, que ofrece un marco para un sistema de gestión de la calidad eficaz.

El enfoque actual está encaminado a la optimización e integración de todos los procesos de la organización con el fin de responder oportunamente a las necesidades de los consumidores que gracias a la competitividad existente, se han convertido en los principales motores de las empresas.

FEDEPROM, es una empresa prestadora de servicios cuya cadena de valor principal está conformada por el ahorro, crédito y beneficio para sus asociados. Sus valores corporativos son instrumento vital cuando de lograr metas se trata ya que por ser una empresa perteneciente a la economía solidaria, debe estar encaminada al bienestar y desarrollo sostenible de sus asociados.

No obstante, se observó que por su condición de pequeña empresa, no se han normalizado y documentado sus procesos y procedimientos para el buen funcionamiento de éste en la prestación del servicio, y es sabido que esta documentación es muy importante ya que estos permiten encontrar la adecuada interrelación de los procesos aportando así a la mejora continua y la satisfacción de sus asociados. Así mismo existen otros documentos claves para la eficiencia de un sistema organizacional, los cuales son una base fundamental para garantizar la buena administración de los recursos, planificación, prestación del servicio, y administración de la calidad.

El no tener un enfoque basado en procesos acorde a un sistema de gestión de calidad, ha llevado a la empresa a enfrentar una serie de inconvenientes debido a que en muchas ocasiones se ha retrasado el tiempo de respuesta a los asociados, no se han hecho los tratamientos a sus sugerencias, quejas, reclamos o

comentarios, la distribución de las funciones no es clara para los colaboradores del Fondo, los procedimientos no siguen un estándar sino que se hacen de acuerdo a lineamientos de la empresa sin tener en cuenta tiempo, conducto regular, documentos tratados, etc.

Igualmente, se encuentra que no hay un control de registros y un análisis de datos que permitan evaluar la información y de esta manera tomar decisiones pertinentes para el mejoramiento continuo de la empresa.

Por otro lado, FEDEPROM además de prestar servicios a sus asociados, tiene conformada una unidad de negocio externa con el fin de generar ingresos para acrecentar sus excedentes. Este negocio es un centro de copiado, en el cual administran las fotocopias e impresiones, a la empresa PROMEDICO, la cual ya ha puesto en marcha un plan de certificación con base a la norma ISO 9001:2000 y vela por el adecuado funcionamiento de su sistema de gestión de calidad.

FEDEPROM en calidad de proveedor de PROMEDICO se ve en la necesidad de cumplir con los requisitos exigidos por la empresa como lo describen las políticas establecidas para esta alianza y además requiere la estandarización y documentación que involucran todas sus actividades.

Por lo anterior, FEDEPROM ha puesto en marcha un proyecto de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en sus procesos con el fin de encaminarse al adecuado logro de sus objetivos.

La gerencia considera necesario el desarrollo de los documentos requeridos para cimentar el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad para FEDEPROM, que le permitan establecer la organización, coordinación y evaluar el desempeño de los procesos, que orienten hacia el cumplimiento de sus objetivos solidarios y evidencien sus actividades y su capacidad potencial frente a la ampliación de sus servicios de desarrollo sostenible para sus asociados.

Mediante el siguiente trabajo de grado se estructurará la documentación necesaria para implementar un Sistema de Gestión de Calidad en esta empresa. Su elaboración permite mejorar la organización, coordinación y desempeño del servicio, evidenciando así sus capacidades de prestación del servicio, brindando confianza y garantías en el control de los procesos, la cual se convierta posteriormente en la base para la certificación.

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1 LA EMPRESA

FEDEPROM (Fondo de Empleados de PROMEDICO) es una entidad sin ánimo de lucro fundada en abril de 1996.

Su objetivo se ha centrado en el ofrecimiento de servicios y beneficios que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, los cuales son exclusivamente empleados directos de la empresa PROMEDICO (Fondo de Empleados Médicos de Colombia).

Como empresa del sector solidario, las actividades se enmarcan bajo los principios de Solidaridad, Equidad y Ayuda Mutua.

El Fondo de Empleados propende por el fomento de la educación y el bienestar de los asociados, en programas de salud, recreación y cultura.

Actualmente cuenta con 91 asociados y un total de Activos de \$159.783.986.

1.2 SERVICIOS

Los servicios ofrecidos por FEDEPROM están debidamente reglamentados y son auditados de tal manera que garantizan estricto cumplimiento. A continuación se describen cada uno de los principales servicios ofrecidos:

1.2.1 Captación. Cuenta con alternativas de ahorro, en las cuales se retribuye al asociado con un porcentaje importante de interés.

A través de las modalidades que el fondo ofrece a sus asociados, se puede obtener:

- Liquidez Inmediata.
- Intereses Atractivos.
- Respaldo de sus obligaciones.
- Confiabilidad en su Inversión.
- Competencia con el sector.

Los ahorros se caracterizan por ser obligatorios o voluntarios:

a. Obligatorios:

Aporte	1.5% del salario	Fondo de solidaridad	\$1.050
Ahorro permanente	1.5% del salario	Fondo de actividades	\$2.500

b. Voluntarios:

Ahorro especial: Depósitos descontables de nómina (a convenir) que realiza el asociado de forma periódica y voluntaria, por un periodo de seis meses. Por cada 6 meses, FEDEPROM otorgará el 50% de la cuota ahorrada.

Estos depósitos serán tenidos en cuenta como garantía por préstamos que se otorguen.

CDAT'S – Certificado de Depósito de Ahorro a Término: Son contratos de ahorro con un término de tiempo definido en el cual se establece una tasa de interés fija rentable para el asociado. Los intereses se pagan de acuerdo a la modalidad y frecuencia que se elija.

Los CDaT son una excelente alternativa de inversión a corto plazo, segura y con excelente rentabilidad.

Características:

- Flexibilidad de plazos: a partir de 30 hasta 180 días
- Tasas competitivas que ofrecen alta rentabilidad para sus inversiones.
- El asociado elige la modalidad de pago de los intereses: mensual, trimestral, semestral o anual.

Rendimientos:

Cuadro 1. Rendimientos de CDAT

Tiempo-Días-	Rendimientos- Tasa-
30	2.25 %E.A.
60	3.5 % E.A.
90	6.0 % E.A.
120	6.50 % E.A.
150	6.75 % E.A.
180	7% E.A.

Fuente Portafolio de servicios FEDEPROM

1.2.2 Colocación. Ofrece diferentes alternativas de Crédito, a las que se puede acceder fácilmente, con una la tasa de interés que beneficia sustancialmente a los asociados.

FEDEPROM impulsa las líneas de crédito como mecanismo favorable, toda vez que se orienta hacia la real satisfacción de necesidades y la consecución de logros fijados por sus asociados.

Se puede acceder a los créditos a partir de la vinculación al Fondo y se obtiene:

- Plazos Accesibles
- Tasas Favorables

Tipos de crédito:

CREDITO ORDINARIO: Se considera crédito ordinario aquél solicitado por los asociados sin destinación específica para atender sus necesidades personales o familiares

CUPO ACTIVO: Crédito Rotativo de Libre Inversión. Puede solicitarse para órdenes de suministro o para desembolso directo en cuenta del asociado.

CREDITO EDUCATIVO: Se considera crédito para educación aquél solicitado por los asociados con destinación específica para atender sus necesidades personales o de sus hijos, de educación elemental, secundaria, técnica, diplomados, universitaria o de postgrado. Así mismo para los textos y útiles escolares.

CREDITO SOLIDARIO: Se denomina crédito para calamidad doméstica, aquel que es solicitado por el asociado para cubrir todo suceso inesperado y ajeno a su voluntad.

1.2.3 Convenios. FEDEPROM ha establecido convenios con entidades comerciales, exequiales, y de salud, bajo las cuales el asociado puede adquirir servicios a precios favorables y financiarlos a través de la empresa.

Algunos convenios:

- Almacenes La 14
- Nexxt
- Almacenes Éxito
- Sercofún
- Metropolitano del sur

- Viajar por Colombia
- Clínica Oftalmológica de Cali
- EMI
- Didier Turismo
- Ecolombia Tours
- Coomeva Emergencia Médica
- Clínica Odontológica JESS
- Ley
- Almacén JJ
- Joyería Eduardo Gómez
- Productos Totto

1.2.4 Bienestar. Favorece a sus asociados con diversos auxilios y actividades de bienestar, entre los que se encuentran:

Auxilios otorgados:

- Auxilios para Educación no Formal
- Auxilios por Calamidad
- Auxilio de Salud
- Auxilio Exequial
- Créditos Escolares sin interés
- Créditos por Calamidad sin interés

Actividades realizadas:

Las actividades realizadas por FEDEPROM son organizadas estratégicamente con el apoyo de la Gerencia de PROMEDICO, empresa de vinculación laboral de sus asociados.

En estas actividades se hacen integraciones que permiten fomentar un mejor compañerismo y de esta manera propender por el significado del Fondo:

- Cumpleaños del mes
- Día de la Mujer
- Día de la Madre
- Día del Padre
- Día de los niños
- Día de la familia
- Anchetas navideñas
- Obsequios Diciembre
- Kits escolares

1.2.5 Recursos externos. Con el fin de generar valor a nuestra estructura financiera, hoy en día FEDEPROM cuenta con un centro de copiado en el que se ofrece a PROMEDICO y a todos los asociados servicios de:

- FOTOCOPIAS
- DUPLICADOS
(Copias en gran volumen)
- IMPRESIONES
- ANILLADOS

1.3 PROPUESTA DE VALOR

Su solidez se fundamenta en la aplicación de los Principios Solidarios. FEDEPROM es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una propiedad conjunta y democráticamente controlada.

FEDEPROM ofrece a sus asociados servicios y beneficios que contribuyen a alcanzar sus metas y a mejorar su calidad de vida, que se diferencian por:

- Ofrecer recursos económicos de fácil acceso.
- Desarrollar programas y actividades de bienestar social
- Brindar beneficios colectivos adicionales
- Brindar las tasas de interés más favorables del mercado.
- Distribuir beneficios con equidad.
- Prestar servicios administrativos institucionales a su aliado estratégico, en condiciones favorables.

FEDEPROM respalda su propuesta de valor con base en los siguientes recursos estratégicos:

- Capacidad para generar rendimientos financieros.
- Capacidad para diversificar sus fuentes generadoras de recursos.
- Capacidad para establecer convenios colectivos con diferentes entidades.
- Conocimiento técnico, financiero y legal del negocio.
- Capacidad para identificar necesidades y orientar el desarrollo de programas de bienestar social.
- Habilidad en análisis financiero para la gestión de recursos.
- Alianza estratégica con PROMEDICO para la generación de recursos extras con el manejo del centro de copiado.

En FEDEPROM, la idea de satisfacer a los asociados no sólo radica en el hecho de atenderles bien. Es importante que exista una condición excelente de todo el sistema empresarial. La administración debe determinar a dónde debe ir la organización y como llegar allí; los colaboradores deben desarrollar las actividades y responsabilidades mediante el conocimiento adecuado de sus procedimientos y del trabajo en equipo; y las actividades deben estar controladas de manera que se hagan bajo lineamientos establecidos.

Los asociados y principales beneficiados con este proyecto son los empleados de la empresa PROMEDICO, los cuales son asociados y consumidores de los servicios que otorga el Fondo de Empleados.

Esta implementación también beneficia a la empresa PROMEDICO porque asegura la calidad de los procesos efectuados por sus proveedores y esto conlleva a seguir mejorando el sistema organizacional permitiendo satisfacer aun más sus médicos asociados.

1.4 ORGANIGRAMA

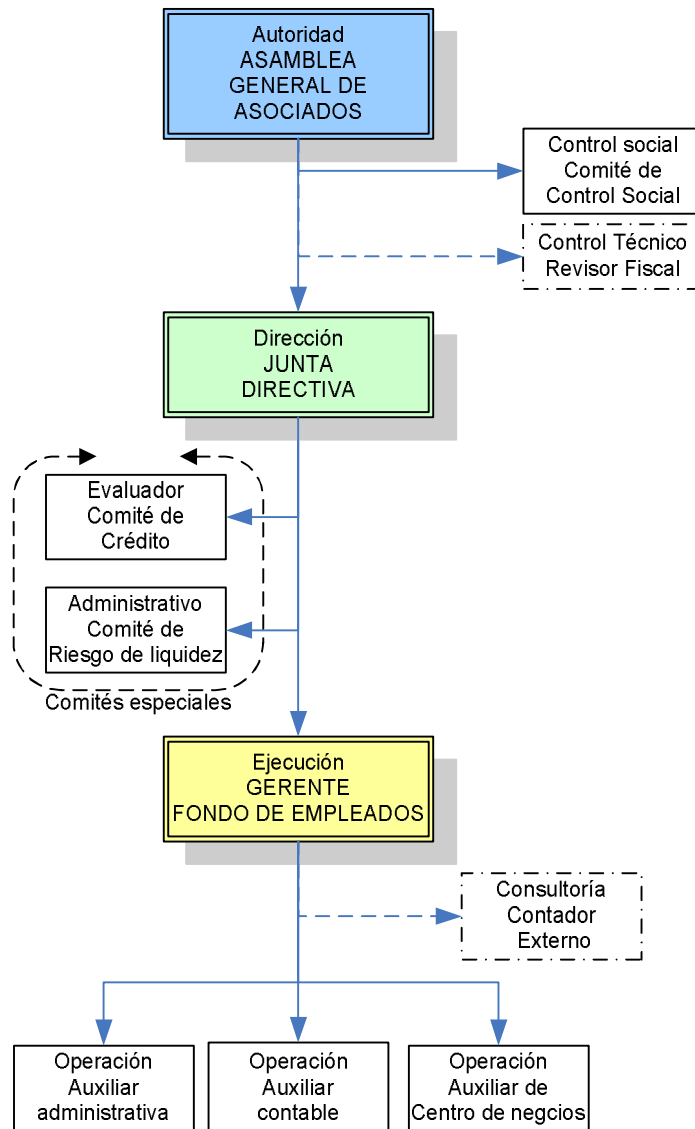
La estructura organizacional de FEDEPROM está ligada a los principios de la economía solidaria, la cual se caracteriza por lograr una administración eficiente, ésta tiene que ser participativa, autogestionaria y emprendedora.

No solo el staff de la administración debe tener participación activa, sino que mediante una cultura solidaria, los asociados deben ser seres activos, que se involucren en el direccionamiento de su entidad y los administradores deben ser generadores de programas de integración permanente que logren despertar la pertenencia y el compromiso, siendo esta la única manera de lograr una Organización dinámica y que los asociados positivamente sientan el impacto de su Fondo de Empleados.

FEDEPROM se caracteriza por su doble naturaleza: la asociativa y la empresarial. En la primera (la asociativa) debe ejercer un control estricto el Comité de Control Social, pues en él recae el cumplimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos que se ha formulado cada entidad, para ello se requieren comités de control social apropiados del concepto social; y en la segunda (la empresarial), se requiere la contribución de un revisor fiscal formado en el control empresarial, pero con mucha experiencia en el campo solidario, que le permita responder ante los asociados de su gestión.

FEDEPROM como empresa autogestionaria, es administrado y vigilado por sus propios asociados mediante una estructura orgánica, general y modelo de todos los Fondos de Empleados. (Ver figura 1 – Organigrama General FEDEPROM).

Figura 1. Organigrama General FEDEPROM



Fuente Documento organizacional de FEDEPROM

1.4.1 Descripción de responsabilidades. A continuación se detallan las funciones de cada uno de los actores principales.

a) Autoridad: Asamblea General de Asociados

La Asamblea General debe orientarse a construir directrices y políticas que deben ser asumidas como planes y programas por parte de la Junta Directiva y

ejecutadas por la Administración, en cabeza de la Gerencia de cada Fondo de Empleados.

Mediante la creación de una cultura solidaria, los asociados de FEDEPROM deben ser seres activos que se involucren en el direccionamiento de su entidad y los administradores generadores de programas de integración permanente que logren despertar la pertenencia y el compromiso, siendo ésta la única manera de lograr una Organización dinámica y que los asociados propositivamente sientan el impacto de su Fondo de Empleados.

La Asamblea General es el órgano máximo de administración de FEDEPROM, sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado con las normas legales estatutarias y reglamentarias.

Funciones de la Asamblea

- Determinar las directrices generales de FEDEPROM.
- Analizar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
- Considerar y aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio.
- Destinar los excedentes y fijar los montos de los aportes y de los ahorros obligatorios con sujeción al Decreto Ley 1481 de 1989 y a los estatutos, y establecer aportes extraordinarios.
- Elegir o declarar electos los miembros de junta directiva, comité de control social y revisor fiscal.
- Reformar los estatutos.
- Decidir sobre fusión, incorporación, escisión, transformación y liquidación de FEDEPROM.
- Las demás que le señalen las disposiciones legales y los estatutos.

b) Control:

Control social

Con el Decreto Ley 1481 de 1989 se estableció la posibilidad de que cada Fondo de Empleados tuviese un Comité de Control Social, sin embargo, solamente hasta el año 1998. a través de la Ley 454, se instauró la obligatoriedad de nombrar por asamblea, un Comité de Control Social, cuyas funciones están delimitadas a la vigilancia social.

El control social de estos Comités es interno y técnico, ya que está conformado internamente con asociados de FEDEPROM y técnico porque debe seguir parámetros y técnicas previamente establecidas para medir eficazmente la labor social de la entidad, como es, por ejemplo el Balance Social, el PESEM. etc. La duración de este comité es de 2 años. Este comité responderá personal y solidariamente y debe referirse únicamente al control social y no deberá

desarrollarse sobre materias que correspondan a las competencias de los órganos de administración.

Funciones del Comité de Control Social

- Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.
- Informar a los órganos de administración, el revisor fiscal y los entes de fiscalización y control, sobre posibles irregularidades y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adaptarse.
- Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular.
- Evaluar o solicitar la elaboración del balance social que presente la administración.
- Evaluar el permanente acercamiento a la misión, la visión y los objetivos de FEDEPROM.
- Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos.
- Solicitar las sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido.
- Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en la asamblea o para elegir delegados.
- Rendir informes sobre sus actividades a la asamblea.
- Las demás que le señale las disposiciones legales y los estatutos.

Las funciones del Comité de Control Social, deberán desarrollarse con fundamento en criterios de investigación y valoración y, sus observaciones o requerimientos serán documentados debidamente.

Los miembros de este órgano responden personal y solidariamente por el incumplimiento de las obligaciones que les impone la ley y los estatutos.

Control técnico: Revisor Fiscal

FEDEPROM cuenta con un Revisor Fiscal y su respectivo suplente, elegidos por la asamblea general. Deberán ser contadores públicos titulados, personas naturales o firmas de revisoría fiscal.

Las funciones y atribuciones del revisor fiscal serán determinadas en el estatuto, pero deberán ser acordes con las normas establecidas para el ejercicio de la profesión de contador público.

El revisor fiscal y su suplente no podrán ser asociados de FEDEPROM donde

ejerce la función de revisaría fiscal.

Las propuestas de Revisor fiscal se hacen cada año.

Otros comités

Con la expedición de la Circular Básica Financiera se crearon dos comités técnicos, el de Evaluación de Cartera o Comité de Crédito y el de evaluación de riesgo de liquidez, los cuales deben cumplir una misión técnica de garantizar un estricto y riguroso control del manejo de la cartera e igualmente, controlar los niveles de liquidez que garanticen la operación de FEDEPROM.

c) Dirección

Junta directiva

Es el organismo de administración permanente que depende de las políticas y directrices fijadas por la asamblea general, de la cual provienen sus poderes y cuyo mandato debe ejecutar.

La Junta Directiva debe estar constituida por asociados, con alto sentido ético, formación y conocimiento en el campo solidario, empresarial y financiero.

Funciones de la Junta Directiva

- Cumplir con las políticas y directrices fijadas por la asamblea general.
- Elaborar un plan de desarrollo, diseñando metas, estrategias y programas.
- Elaborar el Proyecto Educativo Social y Empresarial PESEM
- Seleccionar la gerencia para que ejecute los objetivos, metas y programas de la organización.
- Aprobar la planta de personal y su remuneración
- Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias.
- Examinar y verificar periódicamente los resultados de su gestión. Expedir los reglamentos que se crean pertinentes y necesarios para el normal funcionamiento de FEDEPROM.
- Ordenar la celebración o ejecución de cualquier acto o contrato, propio del objeto social de la entidad.
- Reglamentar los comités y designar sus integrantes.
- Autorizar el ingreso y retiro de asociados.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, el estatuto, los reglamentos y mandatos de la asamblea.
- Rendir oportunamente informes de su gestión a la asamblea.
- Las demás que le señale las disposiciones legales y los estatutos.

d) Ejecución

Los administradores de FEDEPROM responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen al Fondo de Empleados, a los asociados o a terceros, serán responsables por omisión o por extralimitación.

Gerencia

FEDEPROM tiene un Gerente que es el representante legal, principal ejecutor de las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva.

Funciones del Gerente

- Cumplir con las políticas y directrices fijadas por la asamblea general y la junta directiva.
- Nombrar los empleados de FEDEPROM
- Ejecutar el presupuesto aprobado por la junta directiva.
- Presentar informes periódicos a la junta directiva sobre su gestión.
- Presentar propuestas de mejoramiento y desarrollo para su Fondo de Empleados.
- Dirigir y supervisar la prestación de los servicios y el desarrollo de los programas.
- Establecer los sistemas de control interno para garantizar una adecuada protección de los asociados.

Lo concerniente a las responsabilidades del personal que labora en FEDEPROM, está consignado más adelante en el punto 7.4 de este documento.

2. LOS FONDOS DE EMPLEADOS A NIVEL NACIONAL

2.1 HISTORIA Y DEFINICION

Los Fondos de Empleados son organizaciones nacen de manera informal en la década de los 70, en donde grupos de personas reunían ahorros en un tiempo determinado para que cumplido este tiempo, se pudiera disponer de dichos recursos en alguna ocasión especial. A este tipo de organizaciones se les llamó “Natilleras”.

Posteriormente y ante el desarrollo socioeconómico, el incremento de las necesidades de los trabajadores y el interés directo de los empleadores, se crearon los fondos de ahorro los que evolucionaron hasta hoy convertirse en los Fondos de Empleados con un marco jurídico propio, sometidos a vigilancia y control.

Debido a la gran cantidad de asociaciones y su expansión en todo el país, se crea la necesidad de incluirlas en dentro del derecho colombiano. De esta manera, después de muchos cambios, hoy en día son vigilados por la Superintendencia de la Economía Solidaria, bajo el marco jurídico del Decreto ley 1481 de 1989.¹

Los Fondos de Empleados son entidades de carácter cerrado, creadas para contribuir a la solución de las necesidades de los asociados a través de la captación de ahorros y la colocación de créditos entre sus miembros, tratando que de esa intermediación se desprenda un beneficio real para todos. Como toda institución de servicios financieros, debe administrar los riesgos que se deriven de sus operaciones de crédito, a proporciones manejables².

Dentro de la historia del Sector Solidario en Colombia, los Fondos de Empleados se constituyen en una destacada forma asociativa de carácter empresarial cuya figura es propia de nuestro país. En otras naciones, hay algunas formas semejantes como las cooperativas de vínculo cerrado llamadas “cooperativas de empresas” o “cooperativas de industria”, pero la estructura y conformación de los fondos implica un tipo de organización muy especial que en Colombia ha consolidado un crecimiento sostenido en el sector.

¹ ANALFE – Asociación Nacional de Fondos de Empleados. Curso básico de Economía Solidaria para Fondos de Empleados. Documento de consulta. Bogotá: 2007. p. 7

² COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto Ley 1481 (7, julio, 1989). Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regimenes internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados. Diario oficial. Bogotá, D.C.,1989. no. 38889. p. 1-18

Por ser entidades cerradas, los asociados están pendientes en forma permanente de las actividades y desarrollo de la entidad. Además, en sus juntas Directivas participan normalmente funcionarios de alto y medio rango de las empresas que generan un vínculo laboral y buscan mejores resultados económicos y sociales para el Fondo de Empleados. De igual forma es importante mencionar que estas entidades en líneas generales están manejadas por personas que tienen un gran sentido de solidaridad³.

Los Fondos de Empleados deben caracterizarse por cumplir simultáneamente la tarea de asociar un grupo de personas que tienen necesidades y objetivos comunes y, en la medida que se puedan satisfacer esas necesidades se avanza en la construcción del Balance Social, igualmente deben ser muy hábiles desde el punto de vista empresarial, siendo la única manera de construir valor agregado y largo plazo, de ahí la capacidad del grupo directivo y gerencial en lograr el equilibrio entre lo social y empresarial constituyéndose el secreto de la gestión social empresarial solidaria, la razón de existir de estas organizaciones⁴.

Figura 2. Doble naturaleza de los Fondos de Empleados



Fuente Curso básico de economía solidaria – ANALFE

³ CAJIAO ORTIZ, Hernando Eduardo. Conozcamos los Fondos de Empleados: Aspectos legales y conceptuales. Medellín: Cooperativa de Impresores de Artes Gráficas de Antioquia. Cooimpresos, 2001. 210 p.

⁴ ANALFE. Op. cit., p. 17

Quizás la ventaja más relevante de los Fondos de Empleados es que se pueden reinvertir sus excedentes de operación en fondos patrimoniales construyendo capital social, el cual redundará en nuevos servicios para sus asociados, de manera que su función social crece con el éxito de la operación, haciendo gala a la principal fuente de asociación: La solidaridad.

Dentro de la historia del sector solidario en Colombia, los fondos de empleados se constituyen en una destacada forma asociativa de carácter empresarial cuya figura es propia de nuestro país. En otras naciones, hay algunas formas semejantes como las cooperativas de vínculo cerrado llamadas "cooperativas de empresas", pero la estructura y conformación de los implica un tipo de organización muy especial que en Colombia ha consolidado un crecimiento sostenido en el sector.

En resumen, las organizaciones solidarias son aquellas que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico.

2.2 CARACTERÍSTICAS

- Que se integran básicamente con trabajadores asalariados.
- Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
- Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados, sin consideración a sus aportes.
- Que presten servicios en beneficio de sus asociados.
- Que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos.
- Que su patrimonio sea variable e ilimitado y
- Que se constituyan con duración indefinida.
- Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre sus asociados.

2.3 CONTROL, VIGILANCIA Y REPRESENTACIÓN

2.3.1 Control y vigilancia. Estas organizaciones están dotadas de un importante marco jurídico conforme a la naturaleza de cada una de ellas, además de tener un régimen especial tributario por estar catalogadas como entidades sin ánimo de lucro (ESAL), condición que las exonera del pago de rentas y complementarios. De allí que las mismas están sujetas a una estricta supervisión por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria para proteger la naturaleza jurídica y

los ahorros depositados por sus asociados, así como de un marco institucional sistémico, en la medida en que al mismo confluyen las instituciones del Estado, las organizaciones (cooperativas, fondos de empleados y mutuales) y los organismos de integración gremial.

2.3.2 Legislación. La Ley 454 de 1998 determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Esta ley establece que deben caracterizarse por cumplir al mismo tiempo la tarea de asociar un grupo de personas que tienen necesidades/objetivos comunes y, gestionar social y organizadamente los propósitos para satisfacerlas. Esta ley es complementada con el decreto 3081 de 1990 que basa su contenido en el reajuste de aportes sociales.

- Empresas de iniciativa privada que desarrollan fines en beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento del capital económico.
- Tienen como principales propósitos desarrollar actividades económicas por medio de la prestación de servicios; y actividades sociales que se encaminan a atender las necesidades de los asociados y sus familias.
- Los asociados además de ser usuarios, son gestores de estas organizaciones.

Figura 3. Estructura social de los Fondos de Empleados



Fuente Curso básico de economía solidaria – ANALFE

La economía solidaria se define en el artículo 2 de la Ley 454 de 1998 como “*el sistema socio-económico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía*”.⁵

Existen diferentes tipos de organizaciones pertenecientes al sector de la Economía Solidaria, quienes a su vez han conformado órganos de integración y apoyo. Algunas de las asociaciones son:

Cuadro 2. Tipos de Asociaciones y organismos de integración

EMPRESA	ORG. DE INTEGRACION
Fondos de Empleados	ANALFE
Cooperativas	CONFECOOP
Asociaciones Mutuales	FED DE MUTUALES
Empresas solidarias de salud	GESTARSALUD
Empresas comunales	CONF. AC. COMUNAL
Organizaciones populares de vivienda	FENAVIP
Organizaciones solidarias de desarrollo	Fundaciones, Acción comunal, Corporaciones, etc.
Fuente Curso básico de economía solidaria – ANALFE	

Con el fin de dirigir y coordinar la política estatal de promoción, protección, planeación, fortalecimiento y desarrollo empresarial de las organizaciones de economía solidaria, se crea un sistema público de apoyo, fomento y/o control conformado por las siguientes empresas entre otras:

SUPERSOLIDARIA (Entidad del Estado)

Autoridad técnica de supervisión, control, inspección y vigilancia para proteger los intereses de los asociados y terceros, velar por la correcta aplicación de los recursos que sean no lucrativos.

DANSOCIAL (Entidad del Estado)

Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria

⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 454 (4, agosto, 1998). por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1998. no. 43357. p. 1-25

CONES (Entidad solidaria)
Consejo Nacional de Economía Solidaria

Principio económico: Destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

En Colombia los fondos de empleados más grandes son: FE ALMACENES ÉXITO, PROMEDICO, FE CORBANCA

2.3.3 ANALFE – Organismo de representación. Alrededor de la elaboración y discusión del proyecto de Decreto que regularía el funcionamiento de los fondos de empleados en el año 1981, se logró la integración de los Fondos de Empleados culminando este proceso con la creación de la Asociación Nacional de Fondos de Empleados ANALFE, la cual desde su constitución ha ejercido la representación y defensa de éstas organizaciones.

2.4 ECONOMÍA SOLIDARIA

La economía solidaria es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo. El principio o fundamento es que la introducción de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia económica, junto a unos beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad⁶.

La formalización del modelo solidario en Colombia tiene una historia reciente que se inició en 1931 con la expedición de la ley 134. En 1986 se adopta el concepto de Economía Solidaria con el decreto 2536 del 4 de agosto que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria. Y en 1988 con la ley 79 se organizan las formas solidarias del cooperativismo, asociaciones mutuales y fondos de empleados.⁷ (Ver artículos 4, 5 y 6 de la Ley 454 de 1998 para ampliar información).

⁶ ECONOMIA SOLIDARIA [en línea]. México: Campus virtual, Octubre 2007. Disponible en Internet: <<http://www.economiasolidaria.net/esolidaria/index.php>>

⁷ SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA [en línea]. Colombia: Página oficial. Disponible en Internet: <http://www.supersolidaria.gov.co/nuestra_entidad/resena.php?m=1>

3. MARCO TEORICO

3.1 DEFINICION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del Asociado.

Los Asociados necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del Asociado. Los requisitos del Asociado pueden estar especificados por el Asociado de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el Asociado quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los Asociados son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del Asociado, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el Asociado y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del Asociado y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus Asociados, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.⁸

Las partes que componen el sistema de gestión son:

- a) Estructura organizativa: departamento de calidad o responsable de la dirección de la empresa.
- b) Cómo se planifica la calidad
- c) Los procesos de la organización
- d) Recursos que la organización aplica a la calidad
- e) Documentación que se utiliza

⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de Calidad: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2000. 36 p.

3.2 VENTAJAS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

El SGC proporciona información sobre el por qué y el cómo se hacen las cosas en una organización. Todas las empresas sin importar su tamaño, tienen una forma establecida y una idea de como hacer sus actividades.

El SGC ayuda a identificar rasgos que pueden contribuir a que las empresas satisfagan consistentemente los requisitos de sus Asociados. Algunos de los aportes:

- Focaliza los objetivos y las expectativas de los Asociados
- Apertura de nuevas oportunidades en el mercado
- Incrementa la buena imagen de la empresa frente a los Asociados actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones Asociado-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- Mejora en la calidad de los servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
- Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y Exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
- Decrece los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos Asociados, mayores pedidos de los actuales, etc.)

3.3 ISO

La Organización Internacional para la Normalización se origina a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). En octubre de 1946, en Londres, representantes de veinticinco países deciden adoptar el nombre de International Organization for Standardization conocida como ISO por sus siglas y por la referencia a la palabra griega relativa a la igualdad.

ISO realiza su primera reunión en el mes de junio de 1947 en Zurich, Alemania, y se establece como sede para su funcionamiento la ciudad de Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

ISO es una federación mundial integrada por organismos nacionales de normalización (organismos miembros de la ISO como el ICONTEC)

representantes de cada país participante, en la actualidad existen 138 países miembros cuyos representantes se encuentran divididos en tres categorías: Miembros del Comité Ejecutivo, Miembros correspondientes y Miembros suscritos.

3.3.1 La norma ISO 9001:2000. ISO 9001:2000 es una norma de carácter internacional emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) cuya sede se encuentra en Ginebra, Suiza. La oficina encargada de la misma serie de normas adecuadas a la región latinoamericana es la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y el organismo que finalmente se encarga de adaptarlas para el caso Colombiano es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) el cual revisa las normas y las adapta para que éstas se ajusten mejor a la tipología de las empresas de nuestro país.

3.3.1.2 La norma ISO 9001:2000 en los fondos de empleados. La Norma Técnica Colombiana (NTC) ISO 9001:2000, especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad que inciden en la estandarización de procesos mediante documentación de estos y se pone como referencia para la implementación de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad en FEDEPROM con el fin de brindar confianza por parte de la dirección en el logro de los objetivos y mantenimiento de la calidad y vía para la certificación.

Una empresa, ya sea pequeña o grande, existe mientras hay Asociados, y en ese sentido las normas ISO proporcionan sistemas para garantizar la calidad a los Asociados, y al mismo tiempo métodos de gestión para asegurar la rentabilidad, competitividad y continuidad de la empresa.

El Primer Fondo de Empleados en recibir esta certificación, fue el FONDO DE EMPLEADOS DE CERREJON “FONDECOR” en el año 2005.

Así mismo, la Superintendencia de la Economía Solidaria ha sido certificada bajo los mismos requisitos en el año 2007.

Hoy en día la calidad se ha convertido en una necesidad para lograr una participación en el mercado, no obstante, debido a que los Fondos de Empleados pertenecen a un sector cerrado, es decir, no hay competencia directa, deben tener constante preocupación por *conducir a un aumento de satisfacción de los Asociados y de otras partes interesadas*⁹. Por tal motivo, existen Fondos de Empleados interesados en la implementación de un sistema de gestión de calidad en aras de obtener un certificado que garantice que dicho sistema funciona.

Otros Fondos con implementación ISO 9001:2000:

- Fondo de Empleados Gases de Occidente S.A. E.S.P. – FEGOCCIDENTE

⁹ Ibid., p. 20.

- Fondo de Empleados Secréditos – SECREDITOS
- Fondo de Empleados del Grupo Empresarial Triple A – FONTRIPLEA

3.3.2 Evolución ISO 9000. En 1959, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos estableció un programa de administración de la calidad el cual fue llamado MIL-Q-9858. Cuatro años más tarde se revisó y nació la MIL-Q-9858A. En 1966 la Organización de Tratados del Atlántico Norte (NATO) prácticamente adaptó esta última norma para elaborar la publicación referente al tema del Aseguramiento de la Calidad (Quality Assurance Publication); años más tarde, en el año 1970, el Ministerio de Defensa Británico adoptó esta publicación en su programa de Administración de la Estandarización para la defensa (DEF/STAN 05-8).

Con esta base, el Instituto Británico de la Estandarización (British Standard Institute, BSI) desarrolló en 1979 el primer sistema para la administración de la estandarización comercial conocido como el BS-5750.

Con este antecedente, ISO creó en 1987 la serie de normas ISO 9000 adoptando la mayor parte de los elementos de la norma británica BS-5750. en ese mismo año la norma fue adoptada por los Estados Unidos como la serie ANSI/ASQC-Q90 (American Society for Quality Control); la norma BS-5750 sufrió su primera revisión con el objetivo de que esta asimilara los cambios y mejoras planteados en la norma ISO 9000.

A partir de ese momento se empiezan a adoptar las normas ISO 9000 como estándar mundial con lo referente a la gestión de la calidad; hasta este entonces y debido a los cambios tecnológicos, cambios de mentalidad y a la globalización de los mercados se han realizado dos revisiones de esta norma que han generado dos nuevas versiones: la versión 1994 y la versión 2000 que reemplaza a las anteriores y es con la cual se trabaja actualmente.

La versión del 2000

En esta versión, las normas ISO 9001 y 9004 tienen mayor congruencia en sus estructuras y contenido, se fundamentan en los ocho principios de administración de la calidad, de alto nivel, definidos por el Comité Técnico, que reflejan las mejores prácticas de administración.

Estos ocho principios son:

Organización enfocada al Asociado: Las organizaciones dependen de sus Asociados y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los Asociados, satisfacer los requisitos de los Asociados y esforzarse en exceder las expectativas de los Asociados.

Liderazgo: Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el

personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, con independencia del nivel de la organización en el se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque del sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.

Mejora continua: La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.

Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y de la información.

Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.

Esta versión de la norma exige un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, lo cual incluye su compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la consideración de los requisitos reglamentarios, legales y del Asociado y el establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.

La familia de normas ISO 9000:2000 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora un sistema de gestión de la calidad (SGC). El enfoque basado en procesos está reflejado en la estructura de la Norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, y también en la Norma ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad: Directrices para la mejora del desempeño. Así mismo existen otras normas que velan por los estándares de calidad de líneas de productos o servicios de diferentes líneas.

3.3.3 Enfoque de la norma ISO 9001 y ciclo PHVA. El cuarto (4) principio de un Sistema de Gestión de Calidad es el enfoque basado en los procesos. Su importancia radica en que para que una organización funcione de manera eficaz,

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

La norma ISO 9000:2000 apartado 3.4.1 define un "Proceso" como:

"Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos"¹⁰. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

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

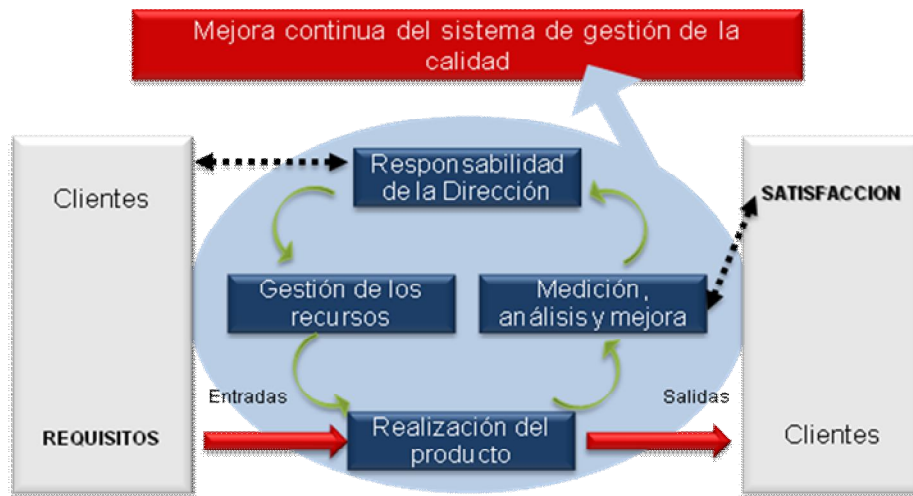
- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El enfoque basado en procesos es un principio de la Gestión de Calidad y se puede entender que su objetivo es comprender que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, con el fin de obtener dichos resultados mejorados, coherentes y predecibles haciendo que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

La Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000, describe este enfoque en un sencillo gráfico que dinamiza los conceptos que se deben entender al momento de trabajar con un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos:

¹⁰ Ibid., p. 22.

Figura 4. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos



Fuente NTC ISO 9000 – Fundamentos y Vocabulario

En la figura puede verse cómo el modelo ISO 9000 entiende y plasma estos dos principios esenciales¹¹. Todos los procesos relacionados entre sí, medibles y dentro de un sistema de gestión abierto y sensible a las influencias de los Asociados, es decir *con enfoque en los Asociados*. Cualquier modificación en la conducta o necesidades de los Asociados acabará siendo captada y analizada por el SGC y producirá un reajuste de sus procesos.

Uno de los ocho principios que la ISO preconiza para la gestión del Sistema de la calidad es el enfoque basado en procesos.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Este principio contiene tres ideas claves:

- Los procesos consiguen los resultados; detrás de cada resultado hay un proceso.
- El proceso sometido al control de sus actividades permite predecir los resultados.
- Las salidas (output) de un proceso son las entradas de otro (input).

¹¹ Ibid., p. 25.

La primera idea nos lleva inmediatamente a asignar una relación absoluta entre los procesos y los objetivos. Y esta alineación es fundamental. Efectivamente, lo primero a plantearse ante cualquier proceso es si su objetivo está definido, y viceversa, porque no cabe esperar que los objetivos se logren por casualidad. Estos dos elementos, procesos y objetivos, tendrán además que estar alineados con las políticas de la calidad, formando un trío indisoluble enmarcado en la filosofía del mejoramiento continuo.

3.3.3.1 Ciclo PHVA. El ciclo de mejora continua “Planificar- hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado por W. Edwards Deming. Por esta razón es frecuentemente conocido como el “Ciclo de Deming”¹².

Dentro del contexto de un Sistema de Gestión de la Calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del SGC.

La utilización continua del PHVA brinda una solución que realmente le permite a la organización mantener la competitividad de sus productos y servicios, mejorar la calidad, reducir los costos, mejorar la productividad, reducir los precios, aumentar la participación de mercado y supervivencia de la empresa.

Aplicando el PHVA en la implementación de un sistema de gestión de la calidad en una empresa de servicios como FEDEPROM, se tiene:

La definición de la red de procesos, la política de calidad y los objetivos, se define el Representante de Gerencia, y el aseguramiento de los procesos.

En el Hacer se hace la implementación de lo definido en la planeación, es decir, toda la Organización se alinea de acuerdo a las definiciones, se conforman equipos de trabajo para que documenten los procesos con el enfoque de PHVA y con una metodología definida.

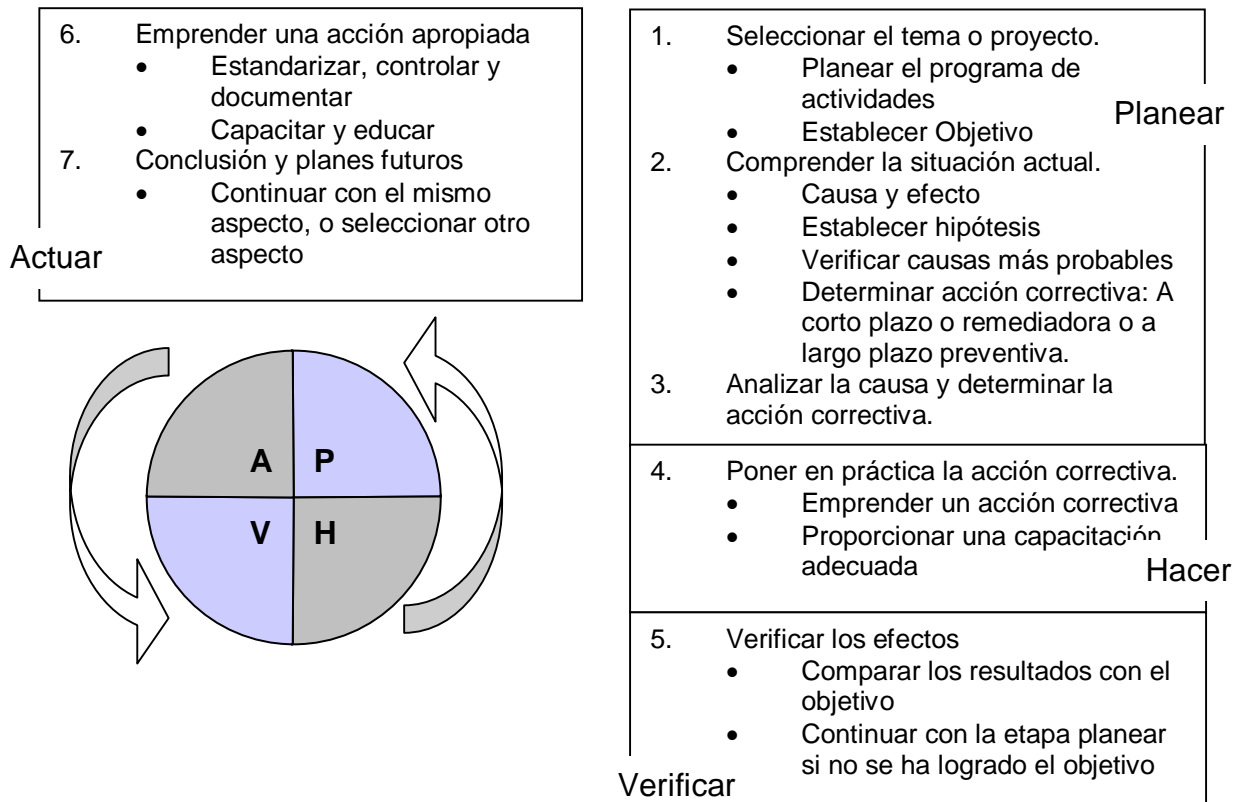
En el Verificar, se aplica el subproceso de Revisiones de Gerencia y Auditorias internas de Calidad.

En el Actuar, se aplica el subproceso de Acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento como consecuencia de unos informes de auditorias, adicionalmente se aplica la metodología para análisis y solución de problemas a aquellos subprocesos que necesitan un mejoramiento continuo para luego

¹² JURAN, J.M y FRONK, Gyna. Manual de control de la calidad. 4 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1993. 378 p.

incorporarlos en los subprocesos y convertirlos nuevamente como parte del día a día.

Figura 5. Ciclo PHVA



Fuente Memorias curso básico de mejora continua – PROMEDICO 2005

3.3.4 Ventajas de la certificación ISO 9001:2000

Rafael Stand Niño, Presidente de la Fundación Teletón, asegura que “Una certificación de esta naturaleza, brinda ventajas organizacionales, valida los procesos y procedimientos que adelanta la Empresa para la adecuada atención de sus usuarios, además, dicho certificado, da apertura a un mayor número de escenarios de participación y permite difundir una cultura de calidad en beneficio de los usuarios”¹³

¹³ STAND NIÑO, Rafael. Presidente de la Fundación Teletón. Bogotá, Colombia. Observación inédita, 2005.

Según describe Carlos Pitanga, presidente de la firma de certificaciones British Standards Institution, entre las ventajas para el empresario, la norma “aporta credibilidad a su operación y avala que la empresa tiene sus procesos bajo la normatividad”¹⁴.

¹⁴ PITANGA, Carlos. La oportunidad empresarial con ISO 9001:2000. En: Diario El Universal. México. 17, octubre, 2007. sec. PyMes. P. 5.

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Establecer la documentación requerida para estandarizar los procesos de FEDEPROM, tomando como referencia los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000 para la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad, ajustándolos a las características puntuales de la empresa.

4.2 ESPECIFICOS

- Determinar y establecer mediante un diagnostico general de la organización, la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Establecer las directrices organizacionales de FEDEPROM (Misión, Visión, Política de Calidad, Objetivos de calidad).
- Elaborar los documentos de Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de los requisitos de la NTC ISO 9001:2000
- Sensibilizar al colaborador y promover una cultura de calidad en la prestación de servicio en la organización.
- Proveer un mecanismo para lograr una comunicación eficaz entre los asociados con los diferentes servicios y beneficios que la empresa ofrece.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE FEDEPROM CON RELACIÓN A LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2000

A partir del análisis de la organización se puede realizar una revisión de la situación de la empresa frente a sistemas de gestión de calidad y frente a la Norma. Para este análisis se trabajó con una lista de chequeo que permite determinar los procesos y documentos que se requieren para cumplir con los requisitos de la norma, del cliente, la organización y legales.

Teniendo en cuenta las características propias del Fondo de Empleados, los siguientes apartados de la NTC-ISO 9001-2000 han sido excluidos:

- **7.3 – Diseño y Desarrollo:** Debido a que para la prestación del servicio no se hacen especificaciones individuales por Asociado.
- **7.6 – Control de los dispositivos de seguimiento y medición:** Debido a que para la prestación del servicio no se utilizan instrumentaciones que requieran de calibración o exactitud.

Se calificó cada uno de los requisitos (sin contar las exclusiones) de acuerdo a los siguientes parámetros:

PARAMETRIZACION DE LA CALIFICACIÓN

- 1 = No hay documentación al respecto
- 2 = Se ha pensado en desarrollar
- 3 = Se realiza sin documentación
- 4 = Se encuentra documentado
- 5 = Además de documentado, controlado

Con base en lo anterior, se hace un estudio para determinar el estado de FEDEPROM con respecto a los requisitos de ISO 9001:2000 y se realiza mediante la una lista de chequeo.

Los resultados a continuación descritos, fueron tomados de acuerdo a la documentación existente y el análisis de la condición de la empresa. Esta actividad se realizó con la participación activa del grupo directivo: Gerente, Junta Directiva, lo que permitió contar con información veraz y precisa.

Este diagnóstico inicial fue guiado por un consultor externo quien con experiencia formuló las preguntas necesarias para determinar el estado de la organización. El esquema utilizado permite visualizar detalladamente cada uno de los requisitos:

Cuadro 3. Lista de chequeo para diagnóstico

CAP.	NUM.	REQUISITO	SITUACION ACTUAL	CALIF.
CAPITULO 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	4.1	Requisitos generales: Identifica los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, determina la secuencia e interacción de estos procesos, determina los métodos y criterios requeridos para asegurar: el funcionamiento efectivo y el control de los procesos, asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar el funcionamiento y el seguimiento de los procesos, mide, realiza el seguimiento y analiza estos procesos, implanta las acciones necesarias para alcanzar los resultados previstos y la mejora continua de estos procesos.	No se cuenta con un SGC documentado aunque se vela por el buen servicio	2
	4.2.1	Generalidades: La documentación debe incluir declaración política y objetivos, manual de calidad, procedimientos documentados, registros.	No se cuenta con documentación alguna	1
	4.2.2	Manual de calidad: Contendrá descripción requisitos y ámbito del Sistema, procedimientos o referencia a los mismos, descripción de la interacción entre los procesos	No está establecido un Manual de calidad	1
	4.2.3	Control de los documentos: El procedimiento documentado para el control de documentos contempla entre otras, las disposiciones necesarias: Edición, Revisión, aprobación documentos y control documentos obsoletos	No hay procedimiento de control de documentos	1
	4.2.4	Control de los registros: Los registros de calidad permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables, además se cuenta con un procedimiento para determinar ubicación, archivo, tiempo de archivo, control acceso.	No hay procedimiento de control de registros	1

Cuadro 3. (Continuación)

CAP.	NUM.	REQUISITO	SITUACION ACTUAL	CALIF.
CAPITULO 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	5.1	Compromiso de la dirección: La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso para el desarrollo e implantación del sistema de gestión de la calidad y para la mejora continua de su eficacia por medio de comunicación a la organización, definir política y objetivos de calidad, revisiones sistema y disponibilidad de recursos.	La dirección se encuentra altamente comprometida con la implantación	3
	5.2	Enfoque al cliente: La alta dirección asegura que los requisitos del cliente se determinan y cumplen con el propósito de incrementar la satisfacción del cliente mediante Identificar, definir y comprender las necesidades	Se entienden los requisitos del cliente sin embargo no hay un método establecido para ello	3
	5.3	Política de calidad: La alta dirección asegura que la política de la calidad es Coherente con objetivos, sometido a revisión. Compromiso de Mejora. Revisada, comunicada y entendida continuamente	No hay una política de calidad establecida	1
	5.4.1	Objetivos de calidad: Los objetivos de la calidad son consecuentes con política y con mejora continua. Deben ser medibles y son establecidos para todas las funciones y niveles relevantes dentro de la organización	No hay objetivos de calidad	1
	5.4.2	Planificación de la calidad: La alta dirección asegura que la planificación del sistema de gestión de la calidad está documentada y se lleva a cabo con el fin de cumplir los requisitos dados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad	No hay planificación de la calidad	1
	5.5.1	Responsabilidad y autoridad: La alta dirección asegura la definición y comunicación de las responsabilidades, autoridades y su interrelación dentro de la organización.	Están definidas	4

Cuadro 3. (Continuación)

CAP.	NUM.	REQUISITO	SITUACION ACTUAL	CALIF.
CAPITULO 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	5.5.2	Representante de la dirección: Asegura que se establecen, implantan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad; informa a la alta dirección del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, incluyendo las necesidades para la mejora; asegura que se promueve la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización.	Está definido pero no ejerce funciones	3
	5.5.3	Comunicación Interna: La alta dirección asegura que se establecen los procesos apropiados de comunicación dentro de la organización y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	No existen procesos claros de comunicación interna	1
	5.6.1	Generalidades de la Revisión por la Dirección: La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados	No se ha determinado procedimiento alguno	1
	5.6.2	Información para la revisión: Incluye información sobre resultados de auditorias; retroalimentación de los clientes; funcionamiento de los procesos y conformidad del producto; situación de las acciones correctivas y preventivas; seguimiento de las acciones derivadas de las revisiones anteriores de la dirección; cambios planeados que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad; recomendaciones para la mejora.	No está definido	1
	5.6.3	Resultados de la revisión: Incluyen las decisiones y acciones asociadas a la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos; la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente; las necesidades de recursos.	No está definido	1

Cuadro 3. (Continuación)

CAP.	NUM.	REQUISITO	SITUACION ACTUAL	CALIF.
CAPITULO 6: GESTION DE LOS RECURSOS	6.1	Provisión de los recursos: La organización debe contar con los recursos suficientes para cumplir con el Sistema de Calidad las expectativas del cliente	Se cuenta con los recursos para cumplir las expectativas	3
	6.2.1	Recursos Humanos - Generalidades: Se han definido requisitos de educación (estudios), formación, habilidades prácticas y experiencia para asegurar la competencia del personal que realiza actividades que afectan a la calidad del producto	Se cuenta con los requisitos de educación, formación, experiencia y habilidades pero no se ha documentado un plan	3
	6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación: Se evalúa la efectividad de las acciones adoptadas para dotar de la competencia necesaria al personal de la organización que realiza actividades que afectan a la calidad del producto y se dispone de algún sistema para concienciar a los empleados de la relevancia e importancia de sus actividades y como contribuyen a la consecución de los objetivos de la calidad	Se toman acciones pero no se ha documentado ni se guardan registros concretos	3
	6.3	Infraestructura: La organización determina, proporciona y mantiene las infraestructuras necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del producto. Incluye por ejemplo, edificios, espacio de trabajo e infraestructuras asociadas; equipos para los procesos, tanto hardware como software, y servicios de apoyo tales como transporte y comunicación.	Se tiene documentado el procedimiento ya que la infraestructura hace parte de los procesos de PROMEDICO en el cual se encuentran las instalaciones	5
	6.4	Ambiente de trabajo: La organización determina y gestiona las condiciones del ambiente de trabajo necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	Hace parte de PROMEDICO	5

Cuadro 3. (Continuación)

CAP.	NUM.	REQUISITO	SITUACION ACTUAL	CALIF.
CAPITULO 7: REALIZACION DEL PRODUCTO	7.1	Planificación de la realización del producto: Identificar y gestionar los procesos que afectan a la calidad de los productos y/o servicios. Se deben definir métodos control proceso, parámetros, normas, mediciones, registros.	No existe documentación acerca de cuales son los procesos que afectan la calidad del servicio.	2
	7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto: Incluye los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para la utilización prevista o especificada del producto y los requisitos reglamentarios.	Por ser una entidad de economía solidaria, se conocen los parámetros y requisitos pero no se ha documentado	3
	7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto: Se mantienen registros de los resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma.	La empresa está en capacidad de responder a los requisitos del cliente y por ende a los del producto pero no hay documentación	3
	7.2.3	Comunicación con el cliente: Se han determinado e implantado disposiciones efectivas para la comunicación con los clientes, relativos a información del producto, tratamiento de preguntas, gestión de contratos y pedidos, incluyendo las modificaciones, realimentación del cliente, incluyendo reclamaciones	Se trata de tener una buena comunicación pero no hay un mecanismo que permita la fácil comunicación con el cliente	2
	7.4.1	Proceso de Compras: Se han definido los criterios para la selección y evaluación periódica de los proveedores y se registran los resultados de la evaluación y las subsiguientes acciones de seguimiento de los proveedores	Se tienen establecidos los pasos y los criterios pero no se han documentado	3

Cuadro 3. (Continuación)

CAP.	NUM.	REQUISITO	SITUACION ACTUAL	CALIF.
CAPITULO 7: REALIZACION DEL PRODUCTO	7.4.2	Información de las compras: Requisitos, métodos, documentación.	Se tienen establecidas las instrucciones de compra y los requisitos detallados de los productos necesitados	3
	7.4.3	Verificación de los productos comprados: Verificación de los productos y/o servicios mediante inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados.	Se revisan de acuerdo a unos parámetros establecidos y documentados	4
	7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio: Mantenimiento, entorno de trabajo, normas de trabajo, medición, estado	Se realizan los procedimientos pero el control es muy ligero	2
	7.5.2	Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio: Se identifican los procesos que requieren ser validados y las disposiciones que incluyen: criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, aprobación de equipos y cualificación del personal, utilización de métodos y procedimientos específicos, requisitos aplicables a los registros, y	No se lleva control formal	2
	7.5.3	Identificación y trazabilidad: Identificación producto o servicio. La trazabilidad se implantará cuando sea un requisito especificado.	No hay instrumentos de seguimiento bien estructurados	2
	7.5.4	Propiedad del cliente: Verificación, Almacenamiento, Conservación, Comunicación con el Cliente	Se garantiza su cuidado porque compromete la captación y colocación de unos recursos ajenos,	3

Cuadro 3. (Continuación)

CAP.	NUM.	REQUISITO	SITUACION ACTUAL	CALIF.
	7.5.5	Preservación del producto: Manipulación, embalaje, almacenamiento, entrega y protección	En cuanto a los productos que se entregan por el Centro de Copiado se tienen políticas pero no un control sobre las mismas	3
CAPITULO 8: MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA	8.1	Medición, análisis y mejora: La organización planifica e implanta los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios, para demostrar la conformidad del producto, para asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad, para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Se incluye la determinación de los métodos aplicables; incluyendo técnicas estadísticas, y la extensión de su utilización.	No se mide, ni se mejora continuamente	1
	8.2.1	Satisfacción del cliente: La organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente sobre el grado en que la organización ha satisfecho sus requisitos.	No se tiene establecida la política de seguimiento a la satisfacción del cliente	1
	8.2.2	Auditorías internas: Se planifica el programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se definen los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.	No hay programa de auditoría	1

Cuadro 3. (Continuación)

CAP.	NUM.	REQUISITO	SITUACION ACTUAL	CALIF.
CAPITULO 8: MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA	8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos: Se aplican métodos apropiados para la medida y seguimiento de los procesos de realización necesarios para satisfacer los requisitos del cliente. Estos métodos confirman la continua capacidad de cada proceso para satisfacer su finalidad prevista	No se miden los procesos	1
	8.2.4	Seguimiento y medición del producto: Se debe verificar el cumplimiento de los requisitos especificados para el producto y/o servicio	No se miden los requisitos del producto	1
	8.3	Control del producto no conforme: Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando se ha comenzado su utilización, la organización adopta las acciones apropiadas respecto de las consecuencias, o efectos potenciales, de la no conformidad.	Se toman acciones pero no se ha documentado ni se guardan registros concretos	3
	8.4	Análisis de datos: La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la adecuación y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde pueden realizarse mejoras continuas del sistema de gestión de la calidad. Se incluyen los datos generados por las actividades de medición y seguimiento y. por cualquier otra fuente relevante. El análisis de datos proporciona información sobre: la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto; las características y tendencias de los procesos y productos incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y los proveedores	No se efectúa análisis de la información	1

Cuadro 3. (Continuación)

CAP.	NUM.	REQUISITO	SITUACION ACTUAL	CALIF.
CAPITULO 8: MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA	8.5.1	Mejora Continua: La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad por medio de la utilización de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorias, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.	Como no se ha implementado el SGC no se mejora continuamente pero la implementación hace parte de ello.	2
	8.5.2	Acción correctiva: Determina acciones para determinar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir.	No se tiene documentado el procedimiento de acciones correctivas	1
	8.5.3	Acción preventiva: Determina acciones para determinar la causa de no conformidades potenciales con objeto de prevenir que ocurran.	No se tiene documentado el procedimiento de acciones preventivas	1
PUNTAJE TOTAL				90

Análisis del Diagnostico situacional de FEDEPROM vs NTC ISO 9001:200:

PUNTOS POSIBLES: De acuerdo a la parametrización se hace una suma del total de requisitos con calificación "5" que se determinó como ideal.

De esta definición se obtiene:

Requisitos totales incluyendo exclusiones:	43
Puntaje ideal por cada requisito:	5
Puntaje total:	215

PUNTOS OBTENIDOS: Suma de todos los requisitos calificados.

De esta definición se obtiene:

Según calificación	90
--------------------	----

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO: Teniendo en cuenta que 215 es el 100%, el porcentaje de cumplimiento según la calificación obtenida es:

Porcentaje según calificación	42%
-------------------------------	------------

Conclusiones del diagnóstico:

- FEDEPROM no cuenta con un SGC documentado en ningún aspecto sin embargo se ha preocupado constantemente por ofrecer excelentes servicios.
- El porcentaje de cumplimiento indica que FEDEPROM se encuentra en una situación organizativa aceptable, desde el punto de vista de la calidad del servicio.
- La dirección se encuentra altamente comprometida con la implementación del SGC para cumplir con la satisfacción total de sus asociados.
- Las condiciones de la empresa son favorables para iniciar un proceso de documentación y si lo prefiere, certificación.

6. DIRECTRICES ORGANIZACIONALES – FEDEPROM

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas; estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa ya que esto implica que cantidad de proyectos y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por la empresa.

Es por eso que el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

Los objetivos y las estrategias de FEDEPROM contenidos en el Plan Estratégico se convierten en metas y habilidades operativas y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la Unidad y la Continuidad de Acción.

Para elaborar este pensamiento estratégico se llevó a cabo el evento de **planeación estratégica 2008**, donde los miembros de Junta Directiva, Gerencia y los diferentes comités, participaron en la elaboración del direccionamiento estratégico de la organización, dando como resultado la misión, visión, política de calidad y objetivos de calidad.

El trabajo se desarrolló con la asesoría de la Corporación Calidad, a través del Dr. Luis Emilio Velasquez.

A continuación, se describe el pensamiento estratégico de FEDEPROM así como su política y objetivos de calidad y es el resultado de la aplicación de las herramientas de planteamiento estratégico.

6.1 MISION

Estrechar los vínculos de solidaridad y compañerismo entre sus asociados, enfocados a la satisfacción de necesidades económicas y sociales, a través de programas de ahorro, crédito y bienestar social.

6.2 VISION

Ser en el 2010 la mejor alternativa en servicios y beneficios de nuestros asociados y sus familias, garantizando el crecimiento sostenible, a través de diferentes fuentes de ingreso.

6.3 VALORES CORPORATIVOS

Solidaridad: Es un sentimiento activo que promueve la ayuda mutua, dar sin esperar nada a cambio, con la convicción de que si se actúa así, todos se van a beneficiar.

Responsabilidad: Es dar respuesta y cumplir con calidad y confiabilidad los compromisos, apuntando al logro de los objetivos, en beneficio de todos.

Honestidad: Es la capacidad de ser veraz y confiable para sí mismo y con los demás, proclamando, defendiendo y viviendo fieles a nuestros valores y convicciones.

6.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Compromiso: Construir promesas para la solución de las necesidades, el logro de los objetivos y cumplir.

Respeto: Brindar aceptación, consideración y atención a las personas, sistemas, normas y doctrinas.

Trabajo en Equipo: Integrar personas con ideas y competencias diversas, con el propósito de producir resultados colectivos, concretos y tangibles.

Servicio: Atender con eficiencia y calidez las necesidades de los asociados y usuarios, de acuerdo con los propósitos de la organización.

6.5 POLITICA DE CALIDAD

Propender por el crecimiento Integral de nuestros asociados y familias, en la satisfacción de sus necesidades con un mejoramiento continuo del portafolio de productos y servicios con el fin de obtener una rentabilidad económica y crecimiento social, bajo la filosofía del sector solidario.

Cuadro 4. Compromisos y objetivos de la política

COMPROMISOS DE LA POLITICA	OBJETIVOS DE CALIDAD
Bienestar Social Sostenibilidad y crecimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Contribuir a alcanzar las metas y mejorar la calidad de vida de los asociados, a través del desarrollo de programas, actividades de bienestar social, y prestación de servicios competitivos.• Fortalecer e incrementar el valor de la estructura económica de la empresa, diversificando las fuentes de ingreso, facilitando el acceso a los servicios de ahorro y crédito y asegurando la sostenibilidad del fondo.

Cuadro 4. (Continuación)

COMPROMISOS DE LA POLITICA	OBJETIVOS DE CALIDAD
Gestión de Procesos	<ul style="list-style-type: none">• Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del médico y su familia mediante la entrega de una oferta de valor claramente diferenciada.• Lograr una organización inteligente, con altos niveles de efectividad a través de su Sistema de Gestión de Calidad.
Aprendizaje Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer la gestión del talento humano a través de la implementación del modelo de competencias.

FEDEPROM ha establecido formalmente los criterios bajo los cuales se rige e identifica la organización, empezando por crear una cultura de calidad basada en la satisfacción del Asociado, el cumplimiento de requisitos y el crecimiento de la organización, que incluye la misión, la visión, los principios y valores, declaraciones documentadas de una Política de Calidad y objetivos de Calidad.

6.6 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Conscientes de que concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, FEDEPROM hizo un compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos.

La Planeación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización. La formulación y puesta en marcha de estrategias permiten crear o preservar las ventajas.

Se utilizaron dos herramientas para identificar el estado y los objetivos de la organización:

- Matriz DOFA
- Análisis de brechas

6.6.1 Matriz DOFA. La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. Esta herramienta también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

A continuación se muestra una representación esquemática de la matriz DOFA de FEDEPROM. Hay cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategia y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda). Las casillas de estrategia, que se denominan FO, DO, FA, y DA se desarrollan después de las cuatro casillas de factor clave, llamadas F, D, O y A.

Los pasos usados por FEDEPROM para construir una matriz DOFA son los siguientes:

- A. Lista de las fortalezas internas claves.
- B. Lista de las debilidades internas decisivas.
- C. Lista de las oportunidades externas importantes
- D. Lista de las amenazas externas claves.
- E. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- F. Cortear las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- G. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

La parte más complicada en el desarrollo de una matriz DOFA es la comparación de los factores internos y externos claves. Dicho proceso requiere de un buen juicio y no existe una respuesta óptima.

Cuadro 5. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
		Servicios integrales financieros y de recreación, competitivos en calidad y precio.	Detectar e interpretar permanentemente las necesidades de los asociados y su grupo familiar.	Realizar alianzas estratégicas exitosas en beneficio de los asociados y la organización.	Por ser un fondo pequeño, amenaza la capacidad de otorgamiento de créditos y auxilios.	Deterioro en la economía del país restando capacidad de endeudamiento y ahorro.	Ingreso de nuevos ofertantes con servicios similares como cooperativas y asociaciones profesionales
FORTALEZAS							
Amplia gama de servicios y mejores tasas que el mercado.	F1	4	3	2	4	4	4
Centro de copiado como unidad externa de negocio para incrementar los ingresos al fondo.	F2	3	4	3	1	2	2
Los asociados están debidamente organizados y con cultura solidaria y cuentan con experiencia en FE por ser parte del tercer fondo mas grande en Colombia	F3	2	4	4	1	3	3
Suma		9	11	9	6	9	9
DEBILIDADES							
Población de asociados exclusivamente de empleados de PROMEDICO. Limita cantidad de aportantes.	D1	4	1	4	4	4	4
No se cuenta con tecnología de punta en aplicativos de software	D2	2	2	2	0	0	0
No se cuenta con instalaciones físicas confortables debido a que se encuentra en una oficina de PROMEDICO	D3	2	1	2	0	0	0
Suma		8	4	8	4	4	4

El objetivo de esta fase comparativa es la generación de estrategias alternativas factibles, no seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias. Por tanto no todas las estrategias desarrolladas por la matriz DOFA y otras herramientas serán seleccionadas para su ejecución:

Cuadro 6. Análisis de resultados

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE RESULTADOS MATRIZ DE ACCIONES ESTRATEGICAS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Servicios integrales financieros y de recreación, competitivos en calidad y precio.	Detectar e interpretar permanentemente las necesidades de los asociados y su grupo familiar.	Realizar alianzas estratégicas exitosas en beneficio de los asociados y la organización.	Por ser un fondo pequeño, amenaza la capacidad de otorgamiento de créditos y auxilios.	Deterioro en la economía del país restando capacidad de endeudamiento y ahorro.	Ingreso de nuevos ofertantes con servicios similares como cooperativas y asociaciones profesionales
FORTALEZAS	Amplia gama de servicios y mejores tasas que el mercado.	<ol style="list-style-type: none"> Mantener las tasas competitivas Mejorar la calidad en los servicios ofrecidos Incrementar la inversión en beneficios Realizar alianzas estratégicas y convenios 			<ol style="list-style-type: none"> Analizar el desenvolvimiento del mercado a fin de establecer servicios al más bajo precio Orientar la adquisición de productos con promoción a precios al alcance de las personas Incentivar mediante marketing el consumo de los servicios de la unidad externa de negocio 		
	Centro de copiado como unidad externa de negocio para incrementar los ingresos al fondo.						
	Los asociados están debidamente organizados y con cultura solidaria y cuentan con experiencia en FE por ser parte del tercer fondo mas grande en Colombia						
DEBILIDADES	Población de asociados exclusivamente de empleados de PROMEDICO. Limita cantidad de aportantes.	<ol style="list-style-type: none"> Realizar estudio para sólo ofrecer productos de mayor aceptación en esta población Orientar la adquisición de los productos a toda la población. Desarrollar un plan de acondicionamiento para brindar confort en materia de instalaciones y software 			<ol style="list-style-type: none"> Reducir el precio a servicios de primera necesidad Promocionar servicios al alcance de la población Implementar sistema de ventas para dar alta rotación a estos servicios Mantener un precio inferior al de servicios extranjeros 		
	No se cuenta con tecnología de punta en aplicativos de software.						
	No se cuenta con instalaciones físicas confortables debido a que se encuentra en una oficina de PROMEDICO						

Las amenazas externas sumadas a las debilidades internas pueden resultar desastrosas para las organizaciones. Se pueden disminuir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. El análisis y la selección estratégicos implican juicios subjetivos con base en información objetiva.

6.6.2 Análisis de brechas. El análisis de brechas constituye un método de consultoría de ciclo corto como parte de la planeación estratégica aplicada.

Después de haber determinado las fortalezas, se procedió a desglosar un poco más cada significado y se hace un análisis de brechas para formular unas estrategias o plan de acción:

Mediante esta metodología, se valora la empresa desde lo que pretende lograr:

Figura 6. Metodología de análisis de brechas



Fuente Direccionamiento estratégico PROMEDICO

Esta actividad constituye el compromiso de la Gerencia en la revisión y actualización de las estrategias y el norte de la organización.

Su elaboración se llevó a cabo en las instalaciones de PROMEDICO y tuvo la participación de miembros de la junta directiva y la gerencia. Un total de 13 personas participaron en su elaboración.

El resultado es la conclusión de las acciones que deben llevar a cabo los miembros de la dirección para cerrar las brechas existentes. Este resultado es la base para elaborar el PDI (Plan de desarrollo institucional)

A continuación se explica la metodología facilitada por el Dr. Luis Emilio Velasquez para detectar las brechas existentes entre lo que se quiere y el estado actual.

Metodología:

Calificar para cada elemento de la Visión, Misión, Oferta de Valor, Capacidades Distintivas y Activos Estratégicos que usted elija, el tamaño de la brecha existente entre el elemento planteado y la situación actual. Justifique su apreciación en la columna Razones que sustentan la percepción de la brecha y proponga las acciones claves orientadas a acercar el estado actual a la situación formulada para cada elemento.

Cuadro 7. Análisis de brechas: Visión.

VISION	Tamaño de la Brecha (*) Anotar el número de personas que votaron. Solo anota mayoría.					Razones que sustentan la Percepción de la Brecha	Acciones propuestas para cerrar la brecha
	N	P	M	G	MG		
<i>Ser en el 2010 la mejor alternativa en servicios y beneficios de nuestros asociados y sus familias, garantizando el crecimiento sostenible, a través de diferentes fuentes de ingreso.</i>	5	6	2			<ul style="list-style-type: none"> Se está iniciando un cubrimiento geográfico mayor con la apertura de las demás sucursales de PROMEDICO que vinculan nuevos empleados y por ende se convierten en potenciales asociados. Nuestros asociados son personas formadas en cultura solidaria por ser empleados de PROMEDICO, entidad líder de la misma naturaleza. No es nula la brecha porque los servicios no se utilizan en su totalidad debido a la capacidad del Fondo. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar variables que inciden en la calidad de vida y definir alcance de FEDEPROM frente a ellas. Buscar nuevas estrategias de mercados con el fin de garantizar mas ingresos.

(*) TAMAÑO DE LA BRECHA: N = No hay brecha, P = Pequeña, M = Mediana, G = Grande, MG = Muy Grande

Cuadro 8. Análisis de brechas: Misión.

MISION	Tamaño de la Brecha (*) Anotar el número de personas que votaron. Solo anota mayoría.					Razones que sustentan la Percepción de la Brecha	Acciones propuestas para cerrar la brecha
	N	P	M	G	MG		
<i>Estrechar los vínculos de solidaridad y compañerismo entre sus asociados</i>	10	3	0			<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de los servicios por parte de los asociados. Algunos asociados a pesar de trabajar en una empresa de economía solidaria, no conocen este significado. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar capacitaciones con el apoyo de PROMEDICO para capacitar los asociados en cultura solidaria.
<i>Satisfacción de necesidades económicas y sociales, a través de programas de ahorro, crédito y bienestar social</i>	5	8				<ul style="list-style-type: none"> Baja capacidad económica de algunos asociados para tomar todos los servicios. No hay un plan integral y estructurado para el desarrollo de los empleados. Hay elementos de bienestar y dimensiones que aún no se han considerado. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las variables que nos permitan medir el bienestar y realizar la medición. Definir los elementos que componen el bienestar y el alcance de PROMEDICO frente a ellos. Definir elementos y dimensiones de bienestar e implementarlos. Continuar el desarrollo de las encuestas de satisfacción

(*) TAMAÑO DE LA BRECHA: N = No hay brecha, P = Pequeña, M = Mediana, G = Grande, MG = Muy Grande

Cuadro 9. Análisis de brechas: Oferta de valor.

OFERTA DE VALOR	Tamaño de la Brecha (*) Anotar el número de personas que votaron. Solo anota mayoría.					Razones que sustentan la Percepción de la Brecha	Acciones propuestas para cerrar la brecha
	N	P	M	G	MG		
<i>Los servicios financieros más confiables, diseñados para satisfacer las necesidades del asociado.</i>	3	10				<ul style="list-style-type: none"> Los fondos de empleados tienen ventajas en servicios financieros, frente a otras entidades por tasa, confiabilidad y respaldo. 	N.A.
<i>Servicios integrales de recreación, competitivos en calidad y precio.</i>		9	4			<ul style="list-style-type: none"> Falta de cobertura a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas y convenios para los programas integrales de recreación. Buscar mecanismos que sean viables para la ampliación de la oferta de recreación. Estructuras programas de coberturas nacional de distinta índole en el rubro de recreación. Realizar investigación de mercado con respecto a necesidades de recreación. Desarrollar actividades que impacten un mayor número de asociados en los diferentes aspectos de la recreación.

(*) TAMAÑO DE LA BRECHA: N = No hay brecha, P = Pequeña, M = Mediana, G = Grande, MG = Muy Grande

Cuadro 10. Análisis de brechas: Capacidades distintivas.

CAPACIDADES DISTINTIVAS	Tamaño de la Brecha (*) Anotar el número de personas que votaron. Solo anota mayoría.					Razones que sustentan la Percepción de la Brecha	Acciones propuestas para cerrar la brecha
	N	P	M	G	MG		
<i>Detectar e interpretar permanentemente las necesidades de los asociados y su grupo familiar.</i>			13			<ul style="list-style-type: none"> No existen elementos ni un proceso sistemático para detectar las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer, a través de un Comité Administrativo, a los departamentos que interactúan con los asociados para el conocimiento de las necesidades del medico y su grupo familiar. Implementación de acciones para la satisfacción de las necesidades descubiertas.
<i>Mejorar, desarrollar e innovar productos y servicios, de acuerdo con las necesidades de los médicos y su grupo familiar.</i>			10	2	1	<ul style="list-style-type: none"> No existen elementos para medir e identificar las necesidades de los asociados que sirva como base para el desarrollo, mejoramiento. No se desarrollan procesos de innovación desde la iniciativa de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> Aplican las acciones del numeral 1.
<i>Manejar efectivamente el recurso financiero.</i>	3	4	6			<ul style="list-style-type: none"> Existe un manejo financiero adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer y ejecutar políticas y procedimientos para elevar la capacidad de análisis y manejo financiero.

Cuadro 10. (Continuación)

CAPACIDADES DISTINTIVAS	Tamaño de la Brecha (*) Anotar el número de personas que votaron. Solo anota mayoría.					Razones que sustentan la Percepción de la Brecha	Acciones propuestas para cerrar la brecha
	N	P	M	G	MG		
<i>Mantener niveles altos de satisfacción de asociados y usuarios.</i>						<ul style="list-style-type: none"> Faltan mediciones periódicas de satisfacción de los asociados 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas de satisfacción y desarrollar acciones tendientes a elevar ese nivel de satisfacción. Dinamizar los medios de evaluación de satisfacción. Hacer seguimiento a las sugerencias manifiestas en las encuestas y en las quejas realizadas puntualmente.
<i>Realizar alianzas estratégicas exitosas en beneficio de los asociados y la organización.</i>						<ul style="list-style-type: none"> Existen algunas alianzas, sin ser suficientes, y no se cuenta con una buena difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un inventario de que tipo de alianzas se requieren de acuerdo a sus objetivos de desarrollo y expansión.
<i>Manejar efectivamente un Sistema de Gestión de Calidad.</i>						<ul style="list-style-type: none"> Existen elementos de la gestión y falta integrarlos en un sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el Sistema de Gestión de Calidad.
<i>Promover y brindar el desarrollo integral del asociado y su familia.</i>						<ul style="list-style-type: none"> Existen algunos elementos del desarrollo, pero se necesita conocer el alcance de la integralidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer mecanismos que garanticen la integralidad del desarrollo e identificación de los indicadores de mejoramiento de la calidad de vida.

(*) TAMAÑO DE LA BRECHA: N = No hay brecha, P = Pequeña, M = Mediana, G = Grande, MG = Muy Grande

Cuadro 11. Análisis de brechas: Activos estratégicos.

ACTIVOS ESTRATEGICOS	Tamaño de la Brecha (*) Anotar el número de personas que votaron. Solo anota mayoría.					Razones que sustentan la Percepción de la Brecha	Acciones propuestas para cerrar la brecha
	N	P	M	G	MG		
<i>Conocimiento del marco legal y el entorno solidario</i>	13					<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con la información del entorno solidario con el apoyo de PROMEDICO 	* Realizar planes de capacitación del marco legal y el entorno laboral a todos los niveles de la organización y asociados.
<i>Población de asociados con cultura solidaria.</i>	3	10				<ul style="list-style-type: none"> No se cumple con los requisitos básicos en la formación solidaria de los dirigentes. No se ha medido la percepción solidaria de los asociados pero se asume que es buena debido a la participación activa y a la naturaleza de la empresa PROMEDICO. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el cumplimiento de la normatividad en cuanto a la formación solidaria de sus dirigentes. Diseñar e implementar un mecanismo de inducción en cultura solidaria para nuestros asociados.
<i>Tecnología de punta en Sistema de Gestión de la Calidad y su implementación.</i>	3	9	1			<ul style="list-style-type: none"> Se necesita tener un enfoque sistémico de las acciones puntuales que se han realizado 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar de manera continua los elementos del sistema de calidad en la organización Contar con personal formado en SGC que facilite su implementación de manera continua. Hacer mediciones periódicas de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2000
<i>Solidez patrimonial</i>	13					<ul style="list-style-type: none"> Es un fondo de empleados sólido y con respaldo. 	

Cuadro 11. (Continuación)

ACTIVOS ESTRATEGICOS	Tamaño de la Brecha (*) Anotar el número de personas que votaron. Solo anota mayoría.					Razones que sustentan la Percepción de la Brecha	Acciones propuestas para cerrar la brecha
	N	P	M	G	MG		
<i>Tecnología de información y comunicación para el manejo de la red de asociados y la prestación de los servicios de manera eficiente.</i>				10	3	<ul style="list-style-type: none"> No hay un sistema de manejo adecuado de la información Falta automatización de los procesos. Falta ampliar la oferta de servicios a una plataforma web. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el nuevo software que minimice los procesos manuales y evaluar periódicamente las necesidades para su mejoramiento. Implementar nuevos servicios web para usuarios internos y externos.
<i>Instalaciones físicas confortables para la recreación y prestación de los servicios.</i>			2	8	3	<ul style="list-style-type: none"> Porque son confortables pero estrechas 	<ul style="list-style-type: none"> Tratar de acondicionar un espacio que tenga sala de espera.
<i>Alianzas estratégicas con diferentes sectores, con énfasis en el sector solidario.</i>		5	5	3		<ul style="list-style-type: none"> Se han desarrollado alianzas de buen impacto como ANALFE 	<ul style="list-style-type: none"> Definir cuáles son los complementos de la oferta de valor y definir cuáles son las empresas que los ofrecen y desarrollar alianzas con ellas.
<i>Talento humano (dirigente y empleado) competente y comprometido.</i>		4	9			<ul style="list-style-type: none"> Falencias en formación solidaria. No se cuenta con el nivel deseado de competencia. No se ha evaluado la idoneidad de las competencias para los cargos ocupados. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir un modelo de competencias inherentes a cada cargo teniendo en cuenta capacitación y evaluación de puestos de trabajo. Diseño, implementación y posterior sensibilización de los empleados en la cultura organizacional. Establecer un plan de formación solidaria para dirigentes y empleados.

(*) TAMAÑO DE LA BRECHA: N = No hay brecha, P = Pequeña, M = Mediana, G = Grande, MG = Muy Grande

7. DOCUMENTACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000

Se establecerán los criterios bajo los cuales se va a estructurar la información del Sistema de Gestión de la Calidad, para su posterior implementación.

Como en todos los casos exitosos de la implementación de sistemas de gestión de calidad, es indispensable comprometer a toda la organización, pero más aún, a la alta dirección pues es en este nivel que se determina y controla el sentido y fuerza de toda la compañía. Todo esto con el fin de proceder a planear acciones, definiendo las actividades que se debe realizar y sus responsables para que, en este caso, se logre el cumplimiento de los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2000.

El Sistema de Gestión de Calidad es el resultado de la integración coordinada y coherente de los procesos de FEDEPROM, con el personal, los procedimientos y los recursos necesarios para ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los asociados, asegurando la estandarización de los registros y el manejo adecuado de los trámites, conservando la objetividad, oportunidad, igualdad y transparencia.

7.1 NECESIDADES DEL ASOCIADO

Siguiendo con el orden que se planteó en el anteproyecto, y con las necesidades previstas en la información arrojada por el diagnóstico inicial, los documentos desarrollados parten de la base fundamental: conocer las necesidades y expectativas del Asociado.

Las necesidades son las características esenciales o significativas de un servicio. Las preferencias son otras expectativas que mejoran o añaden detalles al servicio básico. Las necesidades se deberían identificar y satisfacer antes que los adornos atractivos o apariencia aunque estos pueden ser ventajas marginales que los Asociados aprecian y pueden brindar ventaja competitiva en el mercado.

Como parte primordial de inicio y soporte para la implantación de un sistema de gestión de calidad, es muy importante conocer las necesidades y expectativas del Asociado. Para ello, es clave la herramienta del ARBOL DE SATISFACCIÓN para lograr la mejora continua, que permite involucrar a los Asociados en los procesos.

El ARBOL DE CALIDAD es una práctica para diseñar los procesos en respuesta a las necesidades de los Asociados y traduce lo que el Asociado quiere en lo que la

organización produce permitiéndole a la organización priorizar las necesidades de los Asociados, encontrar respuestas innovadoras a esas necesidades, y mejorar procesos hasta una efectividad máxima.

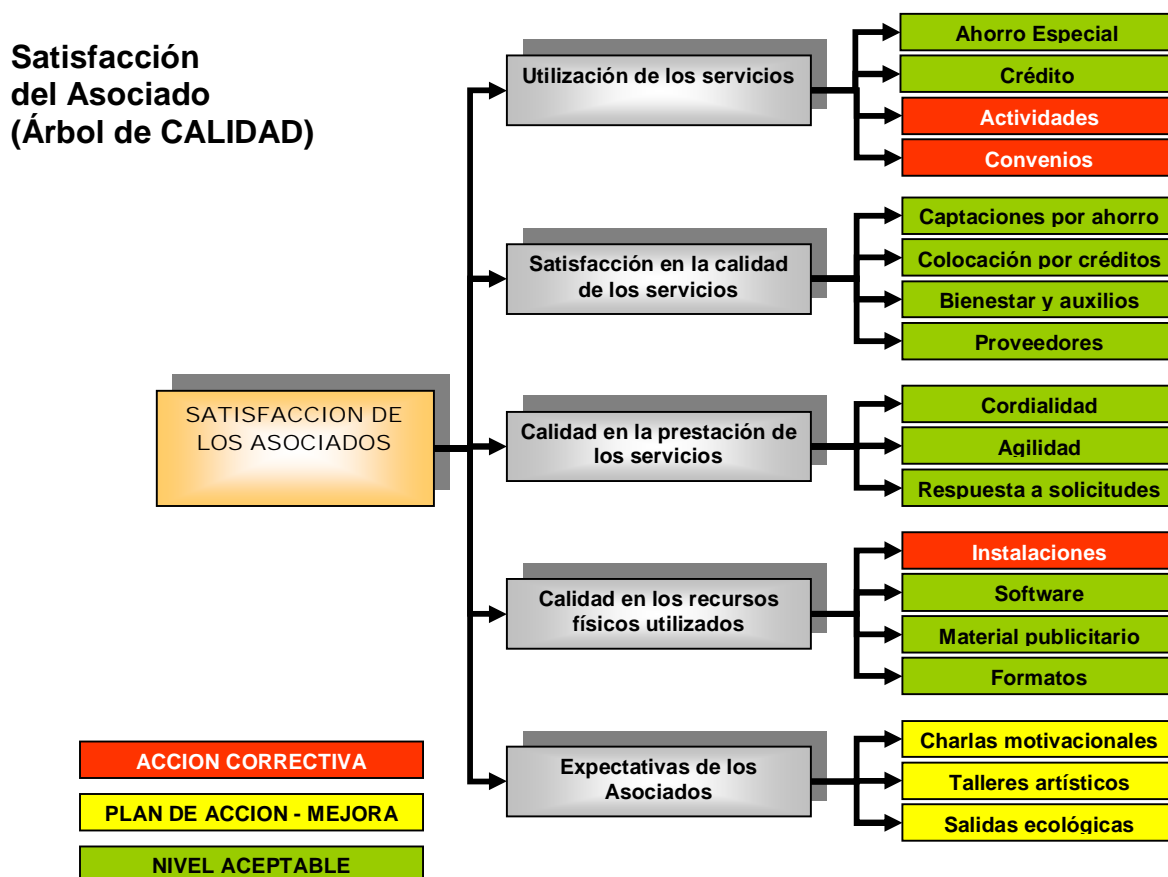
Este instrumento parte de la herramienta de árbol de decisión pero se aplica específicamente a determinar los resultados de las encuestas de satisfacción.

Basados en la herramienta descrita anteriormente, se desarrolló una encuesta para determinar la percepción que tienen los asociados con respecto a los diferentes servicios ofrecidos.

Mediante esta herramienta se puede apreciar la relación o dependencia que tienen los servicios esperados del Asociado, con respecto a los procesos establecidos en FEDEPROM y las diferencias con el método actual de desarrollar las actividades.

En la siguiente figura se aprecia el ARBOL que permite observar las necesidades de los Asociados de manera más detallada:

Figura 6. Árbol de calidad y satisfacción



Se ha marcado con verde aquellos servicios que no presentan dificultades, es decir, aquellos productos en donde el asociado se siente satisfecho.

Con amarillo se han diferenciado los que presentan algún factor que en un futuro puede ocasionar alguna no conformidad, es decir, aquellos que aún no generen incomodidad pero que pueden mejorar.

Y finalmente, con rojo, aquellos en que se debe prestar suficiente atención con el fin de corregir oportunamente aquellas falencias presentadas en la prestación del servicio.

La encuesta realizada a los asociados consta de las siguientes preguntas:

- A. ¿Qué servicios ofrecidos por FEDEPROM utiliza?
- B. Según los productos que utiliza, ¿Cómo los califica?
- C. Califique la calidad en la atención al cliente
- D. Calidad de los recursos físicos utilizados
- E. ¿Le gustaría recibir alguno de los siguientes servicios por parte del Fondo?
 - Charlas motivacionales
 - Talleres artísticos
 - Salidas ecológicas
 - Sitios del Valle del Cauca
 - Sitios del Eje Cafetero

El resultado de la tabulación arrojó que los procesos de mayor inherencia en la prestación de servicios en FEDEPROM, según la encuesta realizada, radican en las actividades sociales, recreativas y culturales; los convenios y las instalaciones para prestar los servicios. Es por eso que FEDEPROM hace un compromiso para movilizar las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos.

7.2 GESTION DE PROCESOS

7.2.1 Mapa de procesos y red de procesos. La orientación hacia los procesos forma parte de la nueva cultura empresarial de las organizaciones, donde se ha cambiado el enfoque de entender un sistema de calidad utilizando el modelo de ciclo de vida del producto, estructurado en un conjunto de elementos, por la orientación hacia los procesos.

A continuación se puede ver claramente la red o mapa de procesos de FEDEPROM, donde se relacionan tres diferentes clases de procesos (gerenciales, operativos y de apoyo), los cuales siempre están orientados y fundamentos en lo más importante de cualquier organización: SUS CLIENTES (Asociados).

Figura 7. Mapa de procesos.



7.2.2 Caracterización de procesos. Para entender los procesos de una manera clara, existen las caracterizaciones de los mismos. Estas consisten en describir al detalle, cuales son las entradas, salidas, recursos y actividades que identifican y generan la identidad, y dependencia de cada uno de los procesos. Las caracterizaciones de los procesos se contemplan en el manual de calidad descrito más adelante.

7.2.3 Procedimientos y formatos. En cada uno de los procesos, es de suma importancia la estandarización de procedimientos y el diligenciamiento de formatos, que permiten registrar la información importante que sirve de análisis del sistema de gestión. Estos formatos son mencionados en su respectivo orden en cada uno de los procesos o procedimientos a los cuales están vinculados. Los formatos y procedimientos se contemplan en el manual de calidad descrito más adelante.

7.3 MANUAL DE CALIDAD

También se elaboró durante el proceso de estructuración de la documentación, el Manual de Calidad de FEDEPROM.

El Manual de Calidad de FEDEPROM, se encuentra fundamentado en la norma ISO 9001:2000, con el objetivo de especificar lineamientos de calidad, que le permita al Fondo fomentar la creación de una cultura de calidad reflejándose en sus servicios para de esta manera satisfacer y superar las expectativas del asociado.

Se busca que este Manual sirva como guía, para FEDEPROM, en la implantación, crecimiento y desarrollo de su cultura de calidad. Se pretende con este que la empresa:

- Comunique la política de calidad, los procedimientos y requisitos de la organización.
- Describa e implemente un sistema de calidad eficaz.
- Suministrar control adecuado de las prácticas y facilitar las actividades de aseguramiento.
- Suministrar las bases documentales para las auditorías.
- Adiestrar al personal en los requisitos del sistema de calidad.
- Presentar el sistema de calidad para los propósitos externos tales como demostrar la conformidad con las normas ISO.
- Demostrar que el sistema de calidad cumple con los requisitos de la calidad exigidos en situaciones contractuales.

7.3.1 Objetivo del Manual de Calidad. El objetivo del Manual de Calidad de FEDEPROM es el de describir la estructura y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad del Fondo de Empleados - FEDEPROM, relacionando los documentos que describen las actividades necesarias para cumplir los requisitos y lineamientos establecidos según la norma ISO 9001:2000 con el fin de lograr la satisfacción de sus asociados.

- El manual de calidad se revisa mínimo una vez al año como parte de la revisión que hace la Gerencia del Fondo de Empleados al Sistema de Gestión de Calidad.
- Los cambios en la normatividad y en la documentación también propician la revisión del Manual de Calidad para controlarlo y actualizar su versión.
- El Gerente del Fondo hace la divulgación del Manual de Calidad, y a su vez es el responsable de la difusión y aseguramiento de la comprensión del mismo por parte del personal.

- El Manual de Calidad en su presentación física está en el archivo controlado por la Gerencia. La copia controlada, se conserva en el sistema en carpeta pública en formato pdf.

7.3.2 Niveles de documentación del Manual de Calidad. En el manual se describen los diferentes documentos desarrollados en los siguientes niveles:

Primer Nivel: Comprende el Política de Calidad.

Segundo Nivel: Incluye la formulación estratégica, misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizacional.

Tercer Nivel: Comprende el Mapa de Procesos:

- ✓ Procesos Gerenciales
- ✓ Procesos Operativos
- ✓ Procesos de Apoyo

Cuarto Nivel: Comprende las caracterizaciones de todos los procesos del sistema de calidad.

Quinto Nivel: Comprende los documentos específicos para el desarrollo del servicio:

- ✓ Procedimientos: Documentos que reflejan la secuencia a seguir en cada proceso.
- ✓ Registros: Formatos utilizados para registrar los datos exigidos por el sistema de gestión de la calidad.

7.3.3 Contenido del Manual de Calidad. En el manual se incluyen los siguientes elementos, de acuerdo con las indicaciones de la NTC-ISO 9001 :2000:

INTRODUCCIÓN:

- Objetivo y alcance del Manual de Calidad
- Control y actualización del Manual de Calidad
- Exclusiones

INFORMACION DE LA EMPRESA:

- Reseña histórica
- Organigrama
- Descripción de los servicios
- Direccionamiento estratégico y valores

GESTION DE PROCESOS

- Compromiso Gerencial
- Políticas de Calidad
- Objetivos de Calidad
- Mapa de procesos y Red de procesos
- Definición del S.G.C. de FEDEPROM
- Satisfacción del cliente
- Indicadores y Mapa Estratégico
- Documentación del S.G.C.

Este Manual es el principal documento del sistema de gestión de calidad.

Anexo A. Manual de Calidad de FEDEPROM (Ver carpeta CD)

7.4 FACTOR HUMANO

Como parte de la documentación exigida por la Norma, se han analizado las estructuras de los documentos relacionados con la gestión de personal:

Mediante un estudio de los requerimientos de los cargos diseñados en el Fondo, se determinó que los cargos necesarios para llevar a cabo todas las operaciones del Fondo son:

- Gerente
- Auxiliar Contable
- Auxiliar Administrativa
- Auxiliar Centro de Negocio

Para estos cargos se crearon los documentos que permiten identificar funciones y perfiles:

- Manuales de funciones
- Descripción de cargos y perfiles

Así mismo, se identificó la responsabilidad que tiene cada uno en la ejecución de las tareas y el plan de desarrollo de personal.

- Matriz de autoridades y responsabilidades
- Plan de desarrollo de competencias y calificación de cargos

Anexo B. Documentos de Gestión de Personal (Ver carpeta CD)

8. PLAN DE SENSIBILIZACION

El objetivo de este plan de sensibilización es de difundir los documentos y las actividades relacionadas al Sistema de Gestión de Calidad desde la etapa en que se concibe el proyecto hasta que finaliza.

Generalmente cuando se empieza un proyecto, y se concibe el plan de actividades, la primera actividad que se realiza es la relacionada a informar y crear actitudes positivas hacia el proyecto. Estas actividades son conocidas como procesos o planes de sensibilización.

Se realizó una encuesta sobre el conocimiento de la norma y que expectativas tiene con el proyecto. De esta manera se obtiene información útil sobre temas que se deben explicar o ideas que se deben aclarar. También sirve para detectar los mejores medios para hacer una mejor difusión: boletines, revistas, seminarios, afiches, email, etc.

Cuadro 12. Plan de sensibilización

PLAN DE COMUNICACIONES PARA LA IMPLMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: SENSIBILIZACIÓN								
FASE	TEMA ESPECIFICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PUBLICICO OBJETIVO	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	EJECUTADO EN %	RESPONSABLE
1	Expectativa SGC	Crear la incertidumbre de que algo bueno está por venir en el Fondo de Empleados.	*Elaborar un signo de interrogación y pegarlo en las 3 carteleras de PROMEDICO. *Pegar el signo de interrogación con un texto alusivo a la satisfacción del cliente y mencionar el Fondo de empleados. *Hacer un mural con el signo de interrogación para asociados y empleados en donde puedan plasmar ideas de lo que se pretenda hacer.	Todo el personal y Asociados	Cartelera - Email corporativo	Hojas - Impresiones	100%	Gerencia

Cuadro 12. (Continuación)

2	Sensibilización para el proyecto - Tema: Estrategia (Políticas, objetivos, misión, visión)	Llamar la atención del personal y motivar la participación necesaria para el desarrollo del proyecto	*Elaborar presentación mostrando el en qué consiste el proceso de certificación y enviar a todo el público objetivo y pegar en cartelera. *Participar de la publicación de un apartado en PROMEDICO AL DIA. *Entrega de folleto al público objetivo con un dulce.	Todo el personal y Asociados	Cartelera - Email corporativo	Hojas - Impresiones	100%	Gerencia
3	Tema relacionado con el cliente	Informar sobre el proceso de implementación del SGC (documentos) e informar sobre los Formatos a utilizar, tratamiento de quejas, detección de no conformes.	*Reunión de todo el personal y presentación de carpeta SGC en el sistema. *Enviar mail de información a los empleados con presentación explicándoles la importancia de que estén todos conectados con el proceso.	Todo el personal	Reunión - Email corporativo	Sala de reunión	100%	Gerencia
4	Implementación SGC	Informar sobre la Implementación del SGC y conocer el Manual de Calidad	Enviar correo electrónico mostrando la ruta para visualizar el Manual de Calidad e invitarlos a que lo lean y den sus opiniones.	Todo el personal	Email corporativo	No son necesarios	100%	Gerencia

Cuadro 12. (Continuación)

5	Auditorías Internas de calidad	Planificar y desarrollar las actividades relacionadas con la auditoría como herramienta de mejora continua y la preparación de los auditados	*Comunicar a los empleados sobre el programa de auditorías Internas de Calidad. *Publicar el cronograma de Auditorías en la cartelera y enviarlo por correo.	Todo el personal	Cartelera - Email corporativo	Hojas - Impresiones	100%	Gerencia
6	Ilustración	Dar una temática a la oficina y a los empleados con textos alusivos a la implementación	*Realizar botones para que los empleados luzcan recordando el compromiso con el cliente. *Colgar cuadros de la misión y la Visión del fondo. * Establecer un fondo de pantalla alusivo a la implementación	Todo el personal	Oficina	Cuadros - Botones	100%	Gerencia

Cabe resaltar que el proceso es continuo y cada cierto tiempo se deberán plantear actividades que mantengan el interés sobre el tema.

El objetivo de sensibilizar, es lograr la empatía del proyecto con los trabajadores y asociados, es también mantenerlos bien informados sobre los fines y plazos del proyecto.

9. PLAN DE COMUNICACIÓN FONDO – ASOCIADOS

Se ha establecido la necesidad de lograr un mecanismo para lograr una comunicación eficaz entre los asociados con los diferentes servicios de FEDEPROM.

Para el cumplimiento de este objetivo se ha diseñado una página web que será colgada en la intranet de PROMEDICO y desde ahí los asociados podrán ingresar a consultar los siguientes temas:

- Conocer acerca del Fondo.
- Servicios y beneficios.
- Información actualizada (noticias)
- Convenios
- Formatos de todo tipo de solicitudes
- SGC de FEDEPROM
- Normatividad de FEDEPROM y marco legal de los Fondos.
- Contacto

El diseño de la página está enfocado además de mostrar los servicios ofrecidos, formatos relacionados con el asociado, reglamentos y noticias, a establecer canales de comunicación entre el asociado y el fondo con el fin de detectar percepciones en el servicio en tiempo real de forma cómoda.

Se cuenta con el apoyo de PROMEDICO para amarrarla desde el portal intranet de ellos y fue desarrollada con la herramienta Office Publisher de manera que pueda ser editada fácilmente en cualquier computador.

Debido a que la página está colgada en la Intranet de PROMEDICO, se hace necesario notificar un anexo para que sea visualizada al exterior de la organización.

ANEXO C. Página de FEDEPROM (Ver carpeta CD)

10. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente proyecto; se puede concluir que:

- FEDEPROM ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad bajo los requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001 versión 2000.
- FEDEPROM tiene identificados los procesos inherentes a la prestación del servicio y éstos constituyen la cadena de valor que proporciona estabilidad al Fondo y satisfacción a los asociados.
- FEDEPROM es una empresa que presta servicios de captación, colocación, bienestar y a la vez, tiene un centro de copiado que es una unidad de negocio adicional que capta recursos externos.
- FEDEPROM se asegura de que sus procesos tengan todos los procedimientos y actividades que garantizan la efectividad en sus operaciones y la confiabilidad necesaria del asociado.
- FEDEPROM garantiza una comunicación permanente y eficaz entre la dirección y sus asociados.

11. RECOMENDACIONES

En atención a las conclusiones desarrolladas, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- FEDEPROM debe garantizar el mejoramiento continuo de sus procesos por lo que debe apuntar a obtener el certificado de la implementación del sistema.
- FEDEPROM debe realizar un plan de auditoría con entes externos que verifiquen la mejora continua mediante un punto de vista objetivo.
- FEDEPROM debe propender por la satisfacción del asociado y para esto es recomendable hacer encuestas que permitan diseñar el árbol de calidad para conocer cómo se percibe la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- FEDEPROM debe mantener un análisis detallado de la información suministrada a través de la página, correos, buzones y todo tipo de comunicación con los asociados.
- FEDEPROM no debe descuidar el plan de comunicaciones pues este se convierte en la mayor herramienta para conocer a fondo las necesidades de los asociados.
- FEDEPROM debe velar por la calidad en el servicio dado que es una empresa del sector solidario, logrando así, una eficacia superior.
- FEDEPROM no debe dejar de aplicar los diferentes estudios y herramientas durante la revisión gerencial. El análisis de brechas y la matriz DOFA son herramientas necesarias para medir la gestión y el logro de las metas estratégicas.

BIBLIOGRAFIA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE FONDOS DE EMPLEADOS – ANALFE. Curso básico de Economía Solidaria para Fondos de Empleados. Documento de consulta. Bogotá: ANALFE, 2007. 32 p.

CAJIAO ORTIZ, Hernando Eduardo. Conozcamos los Fondos de Empleados: Aspectos legales y conceptuales. Medellín: Cooperativa de Impresores de Artes Gráficas de Antioquia. Coimpresos, 2001. 210 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 454 (4, agosto, 1998). Diario oficial. Bogotá, D.C.: 1998. no. 43357. p. 1-25

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto Ley 1481 (7, julio, 1989). Diario oficial. Bogotá, D.C.,1989. no. 38889. p. 1-18

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de Calidad: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2000. 36 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. NTC 1486 sexta actualización, NTC 5613, NTC 4490. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008.

JURAN, J.M y FRONK, Gyna. Manual de control de la calidad. 4 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1993. 378 p.

PITANGA, Carlos. La oportunidad empresarial con ISO 9001:2000. En: Diario El Universal. México.17, octubre, 2007. sec. PyMes. P. 5.

STAND NIÑO, Rafael. Presidente de la Fundación Teletón. Bogotá, Colombia. Observación inédita, 2005.