

**REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD EN CONFIAR COOPERATIVA FINANCIERA BAJO LA
NORMA ISO 9001:2000**

ERIKA DEL CARMEN BRACHO BAQUERO

TRABAJO DIRIGIDO DE GRADO
Presentado como requisito parcial para optar al título de
INGENIERA INDUSTRIAL

DIRECTORA:
Beatriz Elena Henao Patiño



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MEDELLIN
FACULTAD NACIONAL DE MINAS
2009

TABLA DE CONTENIDO

	Página
LISTA DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	1
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	3
2.2 MISIÓN.....	4
2.3 VISIÓN.....	4
2.4 VALORES CONFIAR.....	4
2.4.1 Confianza.....	5
2.4.2 Respeto.....	5
2.4.3 Responsabilidad.....	5
2.4.4 Conocimiento	5
2.4.5 Honestidad.....	5
2.4.6 Solidaridad.....	5
2.4.7 Participación.....	6
2.4.8 Alegría.....	6
3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE CONFIAR.....	7
3.1 POLÍTICA DE CALIDAD.....	7

3.2 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	8
3.3 MAPA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE CONFIAR.....	8
4. DOCUMENTACIÓN EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2000.....	10
4.1 OBJETIVOS DE LA DOCUMENTACIÓN.....	10
4.2 VALOR DE LA DOCUMENTACIÓN.....	11
4.3 TIPOS DE DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	11
4.4 ESTRUCTURA BÁSICA DE LA DOCUMENTACIÓN ISO 9001:2000.....	12
5. DOCUMENTACIÓN DEL SGC EN CONFIAR.....	14
5.1 PROCESO.....	14
5.1.1 Gestión de procesos.....	15
5.1.2 Estructura de procesos.....	15
5.1.3 Caracterización de proceso.....	16
5.1.4 Modelo gerencial de proceso.....	16
5.1.5 Gestión del mejoramiento continuo.....	17
5.1.6 Gestión de la calidad.....	17
5.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	18
5.3 ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SGC DE CONFIAR.....	18
5.3.1 Estatuto.....	19
5.3.2 Acuerdo.....	20
5.3.3 Resolución.....	20
5.3.4 Manual institucional.....	20
5.3.5 Circular Normativa.....	21
5.3.6 Manuales de proceso.....	21
5.3.7 Procedimientos (descripción de procesos).....	21

5.3.8 Instructivos.....	22
5.3.9 Procedimiento operacional estándar (POE).....	22
5.3.10 Formatos.....	23
5.3.11 Registros.....	23
5.3.12 Circular informativa y alertas.....	23
5.3.13 Documentos de apoyo.....	23
5.4 NUMERALES DE EXCLUSIÓN.....	24
5.5 CONTROL DE DOCUMENTOS.....	24
5.5.1 Razones para el control de documentos.....	25
5.5.2 Recomendaciones para obtener un sistema de control de documentos.....	25
5.5.3 Documentos de control de procesos.....	26
5.5.4 El papel de los documentos en la conformidad.....	27
5.5.5 Registros de auditoría interna de calidad.....	27
5.5.6 Registro de productos no conformes.....	28
5.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	29
5.7 CRITERIOS A TENER EN CUENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	30
5.8 EL PERSONAL Y LA DOCUMENTACIÓN.....	31
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Mapa de procesos del SGC de CONFIAR.....	9
2. Pirámide documental de un SGC.....	12
3. Pirámide documental interna de CONFIAR.....	19

RESUMEN

El trabajo está basado en la ejecución de actividades de apoyo al sistema de gestión de la calidad en CONFIAR Cooperativa Financiera. Tomando como punto de partida la estructura documental que se tiene hasta el momento, se considera pertinente actualizarla con el fin de mantener la integridad, vigencia y pertinencia de la información existente.

Con este proyecto se consideró prioritario intensificar la orientación por procesos del sistema de gestión de la Cooperativa y reflejarlo en la estructura de la documentación de manera que se puedan aprovechar las interacciones entre los grupos y se aumente la comprensión de las tareas relacionadas con el sistema.

Palabras Claves: Sistema de gestión de calidad, procesos, estructura documental.

ABSTRACT

The study is based on the execution of support activities to the quality management system in CONFIAR financial cooperatives. On the basis of the documentary structure that has so far considered appropriate update in order to maintain the integrity, validity and relevance of existing information.

This project is a priority to intensify the targeting process management system of the Cooperative and in the structure of the documentation so that they can exploit the interactions between groups and increase understanding of the tasks associated with the system.

Key Words: Quality management system, process, documentary structure.

1. INTRODUCCIÓN

El aumento de la competencia ha conducido al surgimiento de expectativas cada vez más exigentes en el mercado con respecto a la calidad. Para ser competentes y mantener un buen desempeño económico, las organizaciones necesitan emplear sistemas eficientes y eficaces que garanticen la obtención de productos y/o servicios de calidad consistentes, logrando con ello la confianza de los clientes y una comercialización efectiva.

El enfoque a través de un Sistema de Gestión de la Calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables y a mantener estos procesos bajo control. Además de proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con el objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente.

El presente trabajo pretende mostrar la experiencia alcanzada en CONFIAR Cooperativa Financiera, con el proyecto de revisar y actualizar la documentación del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000.

Para el desarrollo del trabajo se presenta la metodología desarrollada, describiendo las acciones emprendidas con vistas a garantizar el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos de trabajo, mediante el diseño de una estructura documental actualizada y eficaz.

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

CONFIAR Cooperativa Financiera es una organización que cuenta desde abril de 2007 con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad para las actividades de Gestión de Productos y Servicios de Ahorro y Crédito, de acuerdo con las normas ISO 9001:2000, otorgado por la firma SGS de Colombia, líder mundial en estos procesos. Es necesario realizar una revisión y actualización periódica de la documentación que se está manejando debido a las auditorías de seguimiento por parte del organismo certificador, además para dar un satisfactorio cumplimiento a la política y a los objetivos de calidad propuestos por la Cooperativa.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Revisar y actualizar la documentación del sistema de gestión de calidad en CONFIAR Cooperativa Financiera bajo la norma ISO 9001:2000.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar la documentación existente sobre las actividades de Gestión de Productos y Servicios de Ahorro y Crédito en CONFIAR.
- Establecer las pautas para documentar eficazmente el sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000.
- Actualizar los procedimientos, formatos e instructivos teniendo en cuenta las acciones preventivas, correctivas y de mejora que arroja el sistema de gestión de calidad.
- Analizar el estudio de las observaciones y no conformidades encontradas en las auditorías al sistema de gestión de calidad.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En las siguientes secciones se hará una breve descripción de CONFIAR Cooperativa Financiera en la cual se tendrá en cuenta su reseña histórica, la misión, la visión que se tiene hasta el momento y los valores que la constituyen.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

CONFIAR Cooperativa Financiera fue fundada en el año de 1.972 por un grupo de Trabajadores de la Empresa Sofasa Envigado, quienes transformaron su natillera o fondo de ahorro para navidad, en una pequeña pero prometedora Cooperativa de Ahorro y Crédito. En el mes de Septiembre de ese mismo año, recibió la personería jurídica de la Superintendencia de Cooperativas de aquella época. En su primera década se dedicó al servicio exclusivo de esta base de trabajadores, hasta llegar a tener algo más de 500 Asociados que hacían sus aportaciones periódicas pero que poco ahorraban, de tal modo que el capital se constituyó en la fuente fundamental del crédito, hasta llegar a una cartera un tanto superior a 10 millones de pesos. Fueron los tiempos de la Cooperativa “cerrada”, sin proyecciones, sin planeación, atendiendo el día a día.

Pero llegaron nuevos vientos y a partir del año 1.982 la Cooperativa avanza a un modelo más abierto, que incorpora conceptos más rigurosos de gestión cooperativa y administrativa, los cuales se evidencian en nuevos productos y servicios, más Asociados -9.679- y rápido crecimiento: \$ 973 millones de aportes sociales, \$ 1.887 millones de ahorros captados y \$ 3.054 millones de cartera de créditos.

La década del 90 es el final de Cotrasofasa para trascender a la Cooperativa Financiera CONFIAR, que vincula Asociados de pago por taquilla y ahorradores terceros, planea el desarrollo, incorpora tecnología, abre agencias que le permiten estar más cerca de la comunidad y le apuesta a la incidencia en el sector, aplicando la estrategia de la integración cooperativa. Pero a la par también llegan los riesgos propios de la actividad de intermediación financiera y de un escenario de crisis del sector financiero tradicional y cooperativo, que implicó pasar a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria –hoy Superintendencia Financiera-, con mayores exigencias en materia de supervisión y control derivado de un nuevo marco legal convirtiéndose en un Establecimiento de Crédito, según Resolución 1200, del 11 Noviembre de 2003 y cumplir con todos los requerimientos para lograr la inscripción al Fondo de Garantías del Sector Cooperativo FOGACCOOP entidad que da la cobertura en materia de Seguro de Depósitos, un respaldo muy importante para los ahorradores.

Superada esta etapa del desarrollo institucional, hoy CONFIAR enfrenta el presente con tranquilidad y el futuro con mucho optimismo, siendo una de las cinco cooperativas financieras que conforman el sector en el orden nacional, consolidada

en sus cifras, en las prácticas y en un modelo de gestión caracterizado por la excelencia en el desempeño organizacional, la calidad, confiabilidad y oportunidad del servicio; y una oferta de valor diferenciada integrado por:

- Facilidad de acceso en la vinculación a CONFIAR y al uso de los productos y servicios.
- Asesoría efectiva acorde con sus necesidades y expectativas.
- Compromiso y respuesta oportuna en la prestación del servicio.
- Actitud y calidad humana en el servicio.
- Alta capacidad tecnológica soportada en sistemas de información, procesos, software, hardware y telecomunicaciones.
- Una base social amplia y diversificada.
- Posicionamiento de marca e imagen corporativa.

2.2 MISIÓN

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus Asociados, Ahorradores, Empleados y la comunidad, mediante la operación de productos y servicios financieros de fácil acceso, asesoría efectiva y respuesta oportuna, fomentando relaciones recíprocas de cooperación, confianza y permanencia.

2.3 VISIÓN

Hacer de CONFIAR en el año 2.014 una Organización Cooperativa líder por su capacidad de gestión asociativa y empresarial, y su contribución al desarrollo del pensamiento solidario y colectivo, con reconocimiento Nacional e Internacional.

2.4 VALORES CONFIAR

Para el desarrollo de su estrategia y de su pensamiento solidario CONFIAR Cooperativa Financiera incorpora los siguientes valores acordes con su visión de desarrollo.

2.4.1 Confianza

Confianza es creer en sí mismo y en los demás, es el hilo invisible que se construye a partir del respeto y transparencia con que tratamos a las personas, permite la fundación y construcción de relaciones sociales de cooperación, profundidad, respaldo y esperanza en el proyecto CONFIAR.

2.4.2 Respeto

Es la valoración y reconocimiento de los demás como seres humanos libres, autónomos y diferentes, para forjar así una convivencia constructiva y armónica.

2.4.3 Responsabilidad

Es cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos y los derivados de la naturaleza asociativa, asumiendo las consecuencias de las acciones y las decisiones emprendidas. Implica igualmente corresponsabilidad con la comunidad y el ambiente que nos rodea.

2.4.4 Conocimiento

Es el desarrollo consciente de pensamiento, competencias y tecnologías que permitan construir un saber, tener una visión crítica y transformadora de la realidad, facilitar la participación y la competitividad.

2.4.5 Honestidad

Es el accionar transparente, consistente, leal y prudente que facilita desarrollar relaciones y comunicación con los demás. Garantiza el uso racional de los recursos materiales y económicos.

2.4.6 Solidaridad

Es un acuerdo de reciprocidad, de ayuda mutua, equidad y autogestión, que nos convoca a actuar y generar oportunidades de desarrollo y beneficio colectivo.

2.4.7 Participación

Es la generación de escenarios de igualdad y oportunidad para todos, autogestión y ejercicio democrático, acceso a la información y el conocimiento, a los productos y servicios financieros.

2.4.8 Alegría

Es hacer lo que amamos, disfrutar de las pequeñas cosas, lo sencillo, lo bello de nuestro hacer cotidiano y el logro personal, familiar, institucional y social Promover y mantener un espíritu jovial, grato y afectuoso.

3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE CONFIAR

Es importante reconocer que al implementar un Sistema de Gestión de Calidad, los roles cambian, los jefes (responsables de procesos) se constituyen en guías, líderes y apoyo para la toma de decisiones, así mismo son agentes de motivación y proactividad. Por su parte, los empleados que participan en los procesos cambian su mirada a una más integral y amplia, donde además de su hacer, construyen, proponen y apoyan en forma conjunta la toma de decisiones y mejora de procesos.

Uno de los grandes aportes que da el Sistema de Gestión de Calidad es introducir la cultura del seguimiento y la medición (indicadores) que permita la identificación de puntos críticos para atacarlos y mejorar frecuentemente (mejora continua). Es así como se propone la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad como una herramienta que permita trabajar ordenadamente a partir de los requisitos y nivel de satisfacción de los asociados y clientes, con el fin de direccionar cualquier mejoramiento de servicio.

En abril de 2007, CONFIAR fue evaluado y certificado por la firma SGS de Colombia en cuanto al cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2000 para las actividades de Gestión de Productos y Servicios de Ahorro y Crédito. En marzo de 2009, la Auditoría de seguimiento generó resultados excelentes (cero no conformidades) que ratificaron la eficacia del Sistema.

Con el fin de mantenerse fiel a su naturaleza cooperativa, coherente con la formulación estratégica y alineada con la cultura y el pensamiento solidario y colectivo, CONFIAR implementó su propio modelo integral de gestión organizacional, que le permite hacer realidad la estrategia y la consecuente generación de valor para los diferentes grupos sociales objetivo.

Como parte de dicho modelo, CONFIAR diseñó un Sistema de Gestión de Calidad que asegura que los procesos están normalizados, documentados y alineados con la tecnología y el servicio, con indicadores de gestión, monitoreo y desarrollo de acciones preventivas y correctivas de mejoramiento, los cuales garantizan la entrega de productos y servicios que cumplen con altos estándares de calidad.

3.1 POLÍTICA DE CALIDAD

CONFIAR será reconocida por sus grupos sociales objetivo por la calidad, facilidad de acceso en la vinculación, confiabilidad y oportunidad del servicio; ofreciendo un portafolio de productos y servicios con más valor agregado a menor costo. Esta oferta de valor se soporta de manera general en un Sistema Integral de Gestión Organizacional, y específicamente en el Sistema de Gestión de Calidad, la participación consciente del talento humano y su compromiso con el enfoque de procesos y la mejora continua.

3.2 OBJETIVOS DE CALIDAD

CONFIAR estableció los siguientes objetivos de calidad para realizar su gestión de calidad, los cuales son:

- Hacer de CONFIAR una organización dispuesta a promover el cambio y la transformación, con un estilo y comportamiento propios, distintos y renovadores, con una ética y una estética que nos den el sello especial de parecernos a nosotros mismos (la gente de CONFIAR), buscando consolidar una cultura que sea expresión de pensamiento solidario y de excelencia organizacional.
- Cumplir con un portafolio de productos y servicios diferenciado por la facilidad de acceso, asesoría efectiva, capacidad de respuesta y actitud y calidad humana en el servicio.
- Lograr altos niveles de satisfacción a las necesidades y expectativas de los asociados y ahorradores que permitan construir y fortalecer relaciones de confianza, reciprocidad, asociatividad y permanencia.
- Desarrollar con los empleados un proceso permanente y sistemático de capacitación, entrenamiento y desarrollo de competencias, que facilite su desempeño y compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad.

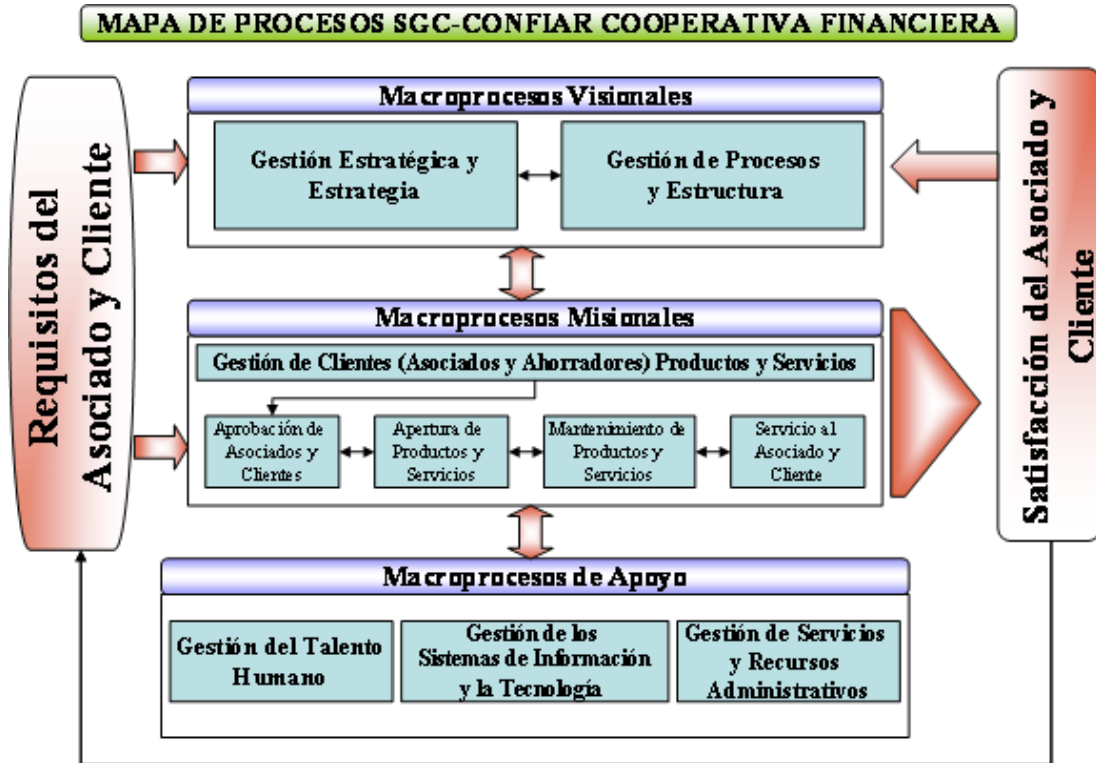
3.3 MAPA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE CONFIAR.

CONFIAR definió que el Sistema de Gestión de Calidad se estructure con base a la Cadena de Valor y que el alcance sea la prestación de los Productos y Servicios Financieros (Ahorro y Crédito) y aquellos Macroprocesos Visionales, Misionales y de Apoyo que se consideren necesarios para realizar la prestación de los servicios.

Cada uno de los procesos: Aprobación de Asociado y Cliente, Apertura de Productos y Servicios, Mantenimiento y Servicio al Asociado y Cliente, cuenta con una descripción detallada y se identifica en los procedimientos que indican una secuencia de actividades con los responsables de ejecutarlas, necesarias para prestar un servicio adecuado al Asociado.

En la Figura 1 se observa el mapa de procesos específico para efectos del alcance del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la Cadena de Valor de CONFIAR Cooperativa Financiera.

FIGURA 1. Mapa de procesos del SGC de CONFIAR.



La certificación de calidad otorgada a la Cooperativa está relacionada con las actividades de la Gestión de clientes (asociados y ahorradores) productos y servicios, que se caracteriza por ser el conjunto de procesos mediante los cuales se evalúa el perfil de los clientes, se vinculan, se crean las condiciones necesarias para la utilización de los productos y servicios solicitados por este, y se realiza su entrega y/o disposición oportuna; garantizando de paso las operaciones que contribuyen al uso posterior de dichos productos y servicios. Hacen parte de este macro proceso aprobación de asociados y clientes, apertura de productos y servicios, mantenimiento de productos y servicios, servicio al asociado y cliente.

4. DOCUMENTACIÓN EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2000

La Norma ISO 9001:2000 ha reducido significativamente los requisitos de documentación y permite mayor flexibilidad a la organización en cuanto a la forma que escoge para documentar su SGC. Esto permite que cada organización desarrolle la mínima cantidad de documentación necesaria a fin de demostrar la planificación, operación y control eficaces de sus procesos y la implementación y mejora continua de la eficacia de su SGC. Se debe hacer énfasis en el hecho de que la Norma ISO 9001:2000 requiere un “sistema de gestión de la calidad documentado”, y no un “sistema de documentos”.

En la norma ISO 9001:2000, el requisito sobre la documentación tiene como propósito establecer cómo está documentado el Sistema de Gestión de la Calidad en la organización. La norma identifica dos tipos de documentos, los cuales son: Documentos y Procedimientos documentados.

En la norma la palabra “documento” es utilizada para cubrir la forma como la organización provee la información que requiera para desempeñar las actividades. El “procedimiento documentado” se refiere a un procedimiento escrito obligatorio, que se exige para describir cómo la organización desempeña la actividad.

En función del apartado 4.2 de la norma ("requisitos de la documentación"), los documentos pueden presentarse en cualquier formato o soporte, y que la definición de "documento" en el apartado 3.7.2 ofrece los siguientes ejemplos (papel, disco magnético, disco electrónico u óptico, fotografía, muestra maestra).

4.1 OBJETIVOS DE LA DOCUMENTACIÓN

Los principales objetivos de la documentación en un sistema de gestión de la calidad son:

- Comunicación de la información, como una herramienta para la comunicación y la transmisión de la información. El tipo y la extensión de la documentación dependerá de la naturaleza de los productos y procesos de la organización, del grado de formalidad de los sistemas de comunicación y de la capacidad de las personas para comunicarse dentro de la organización, así como de su cultura.
- Evidencia de la conformidad, aporte de evidencia de que lo planificado se ha llevado a cabo realmente.
- Compartir conocimientos, con el fin de difundir y preservar las experiencias de la organización.

4.2 VALOR DE LA DOCUMENTACIÓN

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Proveer la formación apropiada.
- La repetitividad y la trazabilidad.
- Proporcionar evidencias objetivas.
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

4.3 TIPOS DE DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- Documentos que proporcionan información coherente, interna y externa, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización, tales documentos se denominan manuales de la calidad.
- Documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan planes de la calidad.
- Documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan especificaciones.
- Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan guías.
- Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos.
- Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos; tales documentos son conocidos como registros.

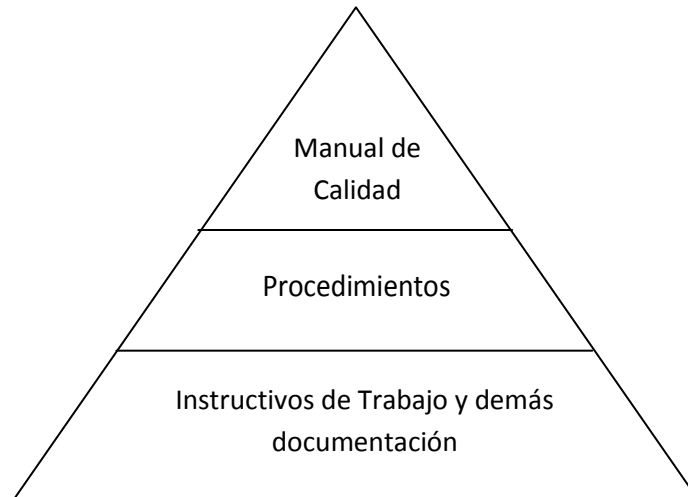
Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la

organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

4.4 ESTRUCTURA BÁSICA DE LA DOCUMENTACIÓN ISO 9001:2000

Para implementar un sistema de gestión de la calidad en una empresa se hace necesario elaborar una serie de documentos que exige la norma ISO 9001 como son: El manual de calidad, los procedimientos, los instructivos de trabajo y demás documentación para el SGC. Estos documentos se pueden jerarquizar como se observa en la Figura 2.

FIGURA 2. Pirámide documental de un SGC



Como lo representa la Pirámide documental, la implantación del SGC comienza por el nivel inferior en la recolección de los instructivos de trabajo y demás documentación que proporciona los detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, estos representan la base fundamental de la documentación.

Posteriormente, se determina la información especificada sobre los procedimientos de cada área de la Gerencia: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Por qué? efectuar las actividades, esto con el fin de generar los Manuales de Procedimientos de cada área.

Los procedimientos documentados del sistema de Gestión de la calidad deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de gestión de la calidad. Dichos

procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Algunos de los principales objetivos que se persigue con la elaboración de los manuales de procedimientos son:

- Comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.
- Entrenar y/o adiestrar a nuevos empleados.
- Definir responsabilidades y autoridades.
- Regular y estandarizar las actividades de la Empresa.
- Facilitar la introducción de un mejor método dando datos completos del método actual.
- Ayuda a establecer mejores programas de operaciones y de actividades.
- Suministrar las bases documentales para las auditorias.

Además, la dirección de la organización debe ejecutar el nivel superior de la pirámide, la elaboración de la Política de Calidad y los Objetivos.

La documentación como un soporte del enfoque basado en procesos reflejará la evidencia de los procedimientos realizados, cuya característica principal es la de mantener una estructura jerárquica o piramidal, donde los documentos más genéricos se ubican en la parte superior de la estructura y los documentos operativos en la parte inferior, tendiente al manejo de la documentación.

Cabe mencionar que la documentación no se puede concebir como un fin sino como un medio para la gestión de actividades y recursos de la Entidad, orientado a la calidad de sus servicios.

5. DOCUMENTACIÓN DEL SGC EN CONFIAR

Una vez identificados y definidos sus procesos se inicia con la fase de documentación de los elementos del sistema (escribir lo que se hace: registros, procedimientos). La documentación de un SGC recoge las explicaciones de cómo se debe realizar una actividad.

Si su redacción ha sido acertada, la documentación del sistema responderá a las siguientes cualidades: describirá la manera correcta de realizar la actividad, incorporará el “*Know-how*” (experiencia o conocimientos acumulados) de la organización sobre dicha materia, será simple y con un lenguaje llano e indicará responsabilidades y conexiones con otros documentos o registros.

Se deben describir y documentar las actividades que realiza la organización (ofertas, compras y subcontratación de servicios, planificación y control del transporte, tratamiento de problemas, acciones preventivas y correctivas, etc.) en forma de procedimientos e instrucciones.

Esta documentación se realiza con la participación de personal directivo y operativo de la organización, en donde se identifican los procedimientos, manuales, instructivos, registros y cualquier otro formato que interviene en el Sistema de Gestión de la Calidad y su interrelación. Una vez identificados los documentos se establece un modelo de documentación y las personas que realizarán esta actividad deben recibir capacitación sobre el tema.

Los documentos que soportan el Sistema de Gestión de la Calidad son aquellos que sirven de base para ejecutar los diferentes procesos que se desarrollan en el Sistema. Estos documentos están respaldados por las diferentes políticas institucionales de CONFIAR y dan conformidad al Marco Normativo Externo.

La norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Este enfoque debe ser de completo entendimiento por la persona encargada de realizar la documentación del SGC.

5.1 PROCESO

Un proceso es un conjunto ordenado de actividades realizadas a partir de unos insumos para crear un bien o servicio de valor para el cliente

Un proceso es una actividad apoyada por recursos (insumos) y gestión que transforma entradas en salidas. Las salidas de una función de la organización frecuentemente son las entradas para otra. El enfoque de gestión de procesos

consiste en la identificación y gestión sistemática de los diferentes procesos, y en particular de su interacción. Las nuevas normas se basan justamente en este enfoque, que se alinea con los Principios de Gestión de la Calidad que enuncia la misma norma.

A la identificación de procesos dentro de la organización, junto con la interacción de esos procesos, así como su gestión, se le denomina Enfoque basado en procesos.

5.1.1 GESTIÓN DE PROCESOS

Se refiere a la forma como CONFIAR organiza y relaciona sus procesos de valor y desarrolla sus actividades cotidianas, desde la definición, despliegue y seguimiento de la estrategia, hasta los procedimientos necesarios para entregar los productos y/o servicios al asociado y/o cliente bien sea este interno o externo, con calidad y oportunidad. En este contexto se define como valor la suma de beneficios percibidos por el cliente menos los costos percibidos por él al adquirir o usar un producto o un servicio.

Finalmente, la gestión de procesos es un pilar fundamental para el aseguramiento del despliegue de la estrategia de CONFIAR y para la adopción del Sistema de Gestión de Calidad.

5.1.2 ESTRUCTURA DE PROCESOS

Define el enfoque y las metodologías que CONFIAR utiliza en la definición de sus procesos, para garantizar su interacción y la efectividad en el cumplimiento de las metas de la Institución

CONFIAR establece las directrices para la creación de una estructura de procesos que responda a las exigencias planteadas desde la estrategia y focaliza los esfuerzos de sus colaboradores para asegurar la interacción adecuada de áreas y procesos y la alineación de la estructura de procesos como soporte a la estrategia.

La definición de los procesos es sistemática, consistente e implementada en todas las áreas y niveles de la institución y cuenta con metodologías y herramientas que garantizan la agregación de valor en cada uno de los procesos y el cumplimiento de los objetivos y metas de las áreas y de la organización.

La adopción de indicadores de gestión tanto de los procesos como del sistema de definición de procesos, es fundamental para verificar el cumplimiento de las metas, la efectiva integración del sistema con otros elementos de la gestión y el aseguramiento de altos niveles de calidad. La evaluación sistemática de los resultados arrojados por los indicadores y la generación de acciones precisas sobre tales resultados, ubican a CONFIAR en el camino a la excelencia.

5.1.3 CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

Bosquejo que permite ver en contexto y de manera integral la esencia de un proceso, frente al aporte que haga al logro de los objetivos de la organización. Es la fuente para visualizar las interacciones de cada uno de los procesos y Macroprocesos definidos, porque muestra cómo cada uno de ellos utiliza y transforma unos insumos, obtenidos a partir de otros procesos que intervienen como proveedores, y contribuyen a la generación de productos que serán utilizados por otros procesos o subprocesos, referenciados como clientes.

Cada uno de los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cooperativa, cuenta con una caracterización. Las caracterizaciones vigentes de cada uno de los procesos, que contienen el detalle de sus interacciones, se encuentran disponibles en el Software ISOLución.

El objetivo de documentar procesos es básicamente obtener claridad sobre la forma en que deben desarrollarse los procesos involucrados con el producto o servicio, de tal modo que sean realizados en forma estándar y con mayor agilidad y eficacia.

Es por esto que se crea la necesidad de generar la recolección de la información que se requiera, con el fin de que se logren los objetivos mencionados anteriormente.

Antes de empezar a documentar el encargado necesita conocer la interacción de los procesos de la Cooperativa, la metodología que se utiliza para documentar y conocer la documentación existente sobre el proceso que se va a documentar. De tal modo que pueda identificar la situación actual de la documentación de este proceso.

- La interacción de los procesos se puede identificar del mapa de procesos de la Cooperativa y en la caracterización de estos.
- La metodología utilizada se encuentra en el “Instructivo elaboración de documentos del SGC”.
- Los documentos existentes sobre el proceso que se va a documentar se pueden verificar del software ISOLución con la ayuda de los integrantes del área de calidad o de la persona que haya documentado este proceso.

5.1.4 MODELO GERENCIAL DE PROCESO

CONFIAR ha enfocado su Modelo Gerencial de Procesos basado en el ciclo de mejora continua o ciclo de Deming, el cual permite realizar una planeación de actividades fijándose metas a cumplir, ejecutándolas, verificando los resultados y tomando las acciones necesarias para corregir los inconvenientes presentados en la elaboración. En este orden de ideas se ha enfocado el Sistema de Gestión y el

Sistema de Gestión de la Calidad, con base en el método PHVA o Ciclo de Mejoramiento Continuo:

P: "Planear", establecer los objetivos, los criterios, los subprocesos, actividades o tareas a realizar dentro del proceso. En este punto se define la matriz de indicadores y plan de acción.

H: "Hacer", con el significado de implementar, aplicar, desarrollar, ejecutar lo planeado en el plan de acción.

V: "Verificar", monitorear, hacer seguimiento, medir, comprobar que se cumpla lo planeado.

A: "Actuar", tomar acciones con base en los resultados del proceso, identificar oportunidades de mejora y mejorar continuamente el desempeño de los procesos. Se hace uso del método de análisis y solución de problemas mediante acciones correctivas y acciones preventivas.

5.1.5 GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Incluye las acciones requeridas para asegurar un proceso sistemático y permanente de formulación, ejecución y evaluación de todos los sistemas y procesos, en búsqueda de la excelencia.

CONFIAR diseña estrategias y desarrolla metodologías para identificar oportunidades de mejora en los sistemas y procesos existentes, y generar acciones correctivas y proactivas, que mantengan a la institución en la senda del éxito.

La utilización de prácticas innovadoras y herramientas modernas de gerencia y la canalización de la creatividad de sus colaboradores, son la base para el desarrollo, mantenimiento, mejoramiento e innovación de sistemas y procesos.

De manera eficiente, sistemática y continua, la Cooperativa evalúa los sistemas y procesos desarrollados y adopta acciones contundentes para cerrar las brechas, mejorar permanentemente e ir a la vanguardia en la búsqueda de la excelencia.

5.1.6 GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se entiende como las acciones conjuntas de gerencia y liderazgo encaminadas al diseño, creación y mejoramiento de un sistema documentado, normalizado y en permanente mejoramiento de los procesos que garantizan el cumplimiento de la política de calidad de CONFIAR y la entrega satisfactoria de los productos y servicios, dentro de los más altos estándares.

CONFIAR diseña su sistema de gestión de calidad asegurando la existencia de procesos para ejercer control sobre todos los elementos del sistema y fijando directrices claras y adecuadas en el desarrollo del sistema

El sistema de gestión de la calidad se implementa de manera sistemática para todos los procesos de la Cooperativa. La actualización de procedimientos es activa y se asegura mediante el entrenamiento permanente del personal que la gestiona. La ejecución de las actividades de todos los colaboradores, puestos de trabajo, equipos y áreas comunes de CONFIAR se destacan por su orden, aseo y limpieza.

La implementación de indicadores de gestión, su monitoreo y el desarrollo permanente de acciones preventivas y correctivas, dan lugar al cumplimiento de la política de calidad, la entrega de productos financieros y servicios sociales con altos estándares de calidad y la completa satisfacción de sus asociados y clientes

El Sistema Gestión de la calidad se controla y mejora continuamente con prácticas innovadoras, garantizando la efectividad y funcionalidad del mismo.

5.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Consiste en recopilar toda la información relacionada con el tema a documentar, dicha información sobre el proceso se puede obtener a través de alguno de los siguientes medios:

- Mesas de trabajo, establecidas por el líder del proceso, en donde se establezca la participación de todos los actores en el levantamiento de la información referente a cada macroproceso, proceso y procedimientos.
- Documentos de normatividad y registros en general que tengan relación con atribuciones, responsabilidades, estructura o instructivos para el desarrollo de un proceso.
- La observación directa permite obtener información de la fuente primaria y su entorno, mediante el contacto directo con el responsable del proceso.
- Entrevista con los responsables de los procesos, consignando la información del proceso en el formato de Descripción o utilizando grabadora.

5.3 ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SGC DE CONFIAR

CONFIAR tiene una gran cantidad de documentos y con un alto nivel de detalle. Dicha documentación va mas allá de los procesos pertenecientes al SGC, en la actualidad el 100% de los procesos de la cadena de valor de CONFIAR están documentados.

La estructura documental que soporta el Sistema de Gestión de la Calidad, son los documentos expedidos dentro de la Cooperativa y los documentos externos (Reglamentación y legislación aplicable, Requerimientos y demás correspondencia) que ayudan al funcionamiento del Sistema. Estos documentos son controlados según los procedimientos: “Procedimiento de control de documentos” y “Procedimiento de control de registros”. Como regla general, en la redacción de los documentos siempre se tiene en cuenta al usuario final, por lo tanto, se escriben de manera simple, clara, coherente y corta.

Todos los documentos tendrán como elemento identificador adicional al nombre, un código que contendrá varios elementos informativos del mismo. Estos elementos informativos se pueden referir al tipo de documento, al macroproceso o proceso de donde se desprende el documento entre otros.

Para facilitar la comunicación, el control y estandarización de los documentos se ha definido la Estructura documental, que se detalla en el Manual de Calidad. La política y responsabilidades de procesos descenden desde los Estatutos al Acuerdo, a la Resolución, Manuales Institucionales y así sucesivamente según el nivel de detalle que se requiera en la documentación.

FIGURA 3. Pirámide documental interna de CONFIAR



5.3.1 Estatuto

El Estatuto se define como el conjunto de reglas de derechos establecidos por los Asociados representados, a su vez, por los delegados, quienes fijan sus derechos y obligaciones e igualmente regulan el funcionamiento, disolución y liquidación de La Cooperativa. Lo anterior yace acorde con la normatividad que regula nuestra

naturaleza asociativa y empresarial –Ley 79 de 1988 y el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

El Estatuto se encuentra desarrollado por Capítulos según el tema considerado, y dentro de éstos se listan los Artículos, los cuales describen las políticas establecidas por los Asociados. Los párrafos son utilizados en algunas ocasiones adjuntos a los Artículos cuando se desea realizar una precisión o una ampliación del contenido del mismo.

5.3.2 Acuerdo

Es la norma básica que desarrolla el Estatuto y la normatividad que rige a CONFIAR, dándole aplicación práctica a través de la interpretación que se hace de éste. Para que produzcan efectos normativos deben estar acordes y sometidos al Cuerpo Estatutario como Ley máxima interna y en correspondencia con las Políticas Institucionales.

5.3.3 Resolución

Es una decisión de alcance general y/o particular, cuyo objeto es darle aplicación práctica a una Norma.

5.3.4 Manual institucional

Elemento mediante el cual se desarrollan los Acuerdos en cuerpos normativos más completos. Este documento integra lo sustancial de las políticas organizacionales que están regidas por la Ley y por lo tanto son de inmediato cumplimiento. Se identifican en CONFIAR los Manuales Institucionales de: SARC, SIPLA, Código de Ética y Buen Gobierno, Portafolio de Productos y Servicios, Manual de Calidad, Manual de Operaciones Cambiarias (Remesas).

Contiene políticas generales de los Sistemas de Gestión y son aprobadas por el Consejo de Administración.

Manual de Calidad: Documento que establece las directrices y especificaciones del Sistema de Gestión de Calidad de CONFIAR.

El manual de calidad de CONFIAR presenta una estructura tal que permite cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 aplicable no sólo para la prestación de los Productos y Servicios Financieros (Ahorro y Crédito), sino también para la información clave sobre la Cooperativa.

El Manual tiene como objetivo describir el Sistema de Gestión de la Calidad: definir sus alcances y sus exclusiones, detallar la interacción entre los procesos que lo componen, relacionar los documentos que lo soportan, la ejecución de las revisiones; facilitar, a su vez, la formación del personal y disponer de información organizada sobre CONFIAR (útil para asociados, clientes y proveedores).

Con este Manual de Calidad, la Alta Dirección de CONFIAR busca ratificar su compromiso con la satisfacción de los Asociados, clientes y la comunidad en general; con el cumplimiento de los requisitos de su portafolio de productos y servicios; con las disposiciones reglamentarias y legales y con el mejoramiento continuo que refleja la cultura de servicio que la Dirección ha establecido.

5.3.5 Circular Normativa

Es la decisión de orden para proceder, con el fin de ordenar aspectos relacionados con la operatividad de los procesos. Para que produzcan efectos normativos deben estar acordes y sometidos al Cuerpo Estatutario como Ley máxima interna y en correspondencia con las Políticas Institucionales.

La Circular Normativa es un documento que crea o modifica políticas de procesos para su obligatorio cumplimiento, además indica las modificaciones en la respectiva documentación: Manuales, Procedimientos, Instructivos, Formatos. Una vez se actualicen las políticas en la estructura documental de los procesos, se puede eliminar la Circular Normativa.

5.3.6 Manuales de proceso

Este documento integra lo sustancial de un proceso, provee una visión íntegra y proporciona información básica y concisa sobre un proceso en particular, es decir, en el manual del proceso se encuentra referenciada la documentación de procesos y las políticas que lo rigen.

5.3.7 Procedimientos (descripción de procesos)

Documento que presenta una serie de actividades relacionadas entre sí, las cuales muestran la forma establecida para realizar un proceso determinado, explicando en forma clara y precisa quién, qué, cómo, dónde y con quién se realizan cada una de las actividades relacionadas con el proceso.

Los procedimientos documentados deben cubrir los requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2000, describiendo al grado de detalle que sea necesario para un buen control de los procesos: las responsabilidades, niveles de autoridad e interrelaciones del personal que administra, ejecuta, verifica o revisa el trabajo que

afecta la calidad; cómo se ejecutan las diferentes actividades; la documentación a utilizar y los controles a aplicar.

Cada responsable de proceso determina cuáles procedimientos son necesarios para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad. Este trabajo se realiza con la asesoría de un Analista de Calidad, pero es responsabilidad de los encargados de procesos mantenerlos actualizados.

Para garantizar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y el estudio de todos los Empleados, se generan, además del Manual de Calidad, los siguientes procedimientos documentados:

- Procedimiento de control de documentos.
- Procedimiento de control de registros.
- Procedimiento gestión de servicio no conforme y acciones correctivas.
- Procedimiento de Acciones preventivas.
- Procedimiento Gestión de CQO.
- Procedimiento de Auditorías Internas de Calidad.
- Procedimiento revisión del Sistema de Gestión de Calidad por la Dirección.

El contenido de los procedimientos se redacta con los verbos conjugados en presente, es decir, no se debe usar verbos en infinitivo (verbos terminados en ar, er, ir), ni verbos en gerundio (verbos terminados en ando, endo).

5.3.8 Instructivos

Son instrucciones de trabajo detalladas que describen cómo se realizan algunas actividades específicas del procedimiento, dependiendo del grado de complejidad y, que a su vez, deben esclarecerse para mayor comprensión; principalmente se relaciona con actividades de manejo de aplicaciones de hardware o software, diligenciamiento de formatos, generación de informes.

5.3.9 Procedimiento operacional estándar (POE)

Documento que describe detalladamente la serie de tareas a seguir para llevar a cabo una actividad crítica identificada en el procedimiento, con el fin de garantizar el buen desempeño y reducir los riesgos. A diferencia del instructivo, este formato contiene como obligatorios los espacios de cuidados especiales a tener en la ejecución de una actividad y las acciones preventivas.

5.3.10 Formatos

Es un documento preestablecido impreso o digital, donde se registra información que evidencia la ejecución de una actividad o cumplimiento de un requisito.

Los formatos serán administrados y formalizados por la División de Gestión Organizacional, específicamente el Área de Calidad, por lo que cual no se permite que cualquier área de CONFIAR, diferente a la mencionada anteriormente, pueda diseñar y distribuir sus propios formatos sin la respectiva autorización del Área de Calidad.

5.3.11 Registros

El registro se entiende como un formato diligenciado que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas; para su gestión se tiene como insumo principal el “Listado Maestro de Registros”, el cual posee unas variables asignadas a cada Registro que permitirá realizar una debida gestión sobre ellos: identificación, almacenamiento, tiempo de retención y disposición.

Para determinar el tiempo de conservación de los Registros, el responsable de su diligenciamiento determina el tiempo de conservación teniendo siempre presente las leyes que le competen. La destrucción de los registros debe hacerse con aprobación del responsable del proceso al cual pertenecen, y será responsabilidad del (la) Analista Documental realizar la respectiva destrucción.

Los registros deben ser diligenciados en forma clara y legible, evitando enmendaduras y rayones.

5.3.12 Circular informativa y alertas

Documento para informar sobre decisiones o situaciones de alcance general o particular, acerca de los servicios o asuntos administrativos de CONFIAR, a los Asociados y Clientes (Externos) o a los Empleados y Organismos Sociales (Internas).

5.3.13 Documentos de apoyo

Son documentos que por sus características, tanto de contenido como de definición, no se pueden enmarcar en los documentos definidos, pero que por su importancia requieren que se les realice una gestión adecuada. Como ejemplo de estos documentos está: la Formulación Estratégica de la Cooperativa, algunos manuales técnicos, los folletos, la Cadena de Valor, los planes de mercadeo y comercial, entre otros.

5.4 NUMERALES DE EXCLUSIÓN

De los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000, se excluye:

- El numeral 7.3 Diseño y Desarrollo, por considerar que la Ley es la que establece y define los servicios financieros. Las instituciones, con autorización para mercadear este tipo de productos y/o servicios, con la previa autorización de la Superintendencia Financiera, los adaptan para sus clientes.
- El numeral 7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición, debido a que la institución en su razón de ser y ofrecimiento de productos y servicios financieros no hace uso de mecanismos, herramientas o dispositivos para realizar la medición.
- El numeral 7.5.2 porque los servicios ofrecidos por CONFIAR pueden ser evaluados al momento de su entrega o durante cualquier etapa de los procesos.

Las exclusiones anteriores no afectan la responsabilidad y capacidad de CONFIAR para proporcionar a sus asociados y clientes unos productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas.

5.5 CONTROL DE DOCUMENTOS

El control de documentos, es un sistema de administración, distribución y conservación de registros de los documentos creados por una organización como parte de su sistema general de calidad. La confusión acerca del control de documentos puede surgir cuando no se hace una distinción clara entre las actividades pertinentes a la creación y revisión de un documento y los registros acerca de éste: los registros de aprobación, autorización, distribución, revisión, retiro del documento, y demás.

Para la entrega de las copias físicas controladas se utiliza el registro de entrega de documentos. Las copias controladas de los documentos se identificarán por medio de la frase "Copia Controlada" presente como marca de agua, en cada una de las hojas del documento.

De requerirse se pueden entregar copias no controladas de algunos documentos, es decir, copias a las que no se les realiza seguimiento a partir de lo definido en el control de documentos, pero con previa decisión y autorización del Comité de Calidad o del Representante de la Dirección ante el Sistema de Gestión de la Calidad. Estas serán entregadas a Asociados y Clientes que lo soliciten formalmente.

5.5.1 Razones para el control de documentos

El sistema de control de documentos es necesario en un ambiente de calidad para asegurarse que:

- Todos los documentos fueron escritos por personas que conocen la actividad descrita.
- Los documentos fueron revisados por otras personas en la organización que también están familiarizadas con la actividad descrita. La revisión sirve para estar seguros que se tuvieron en cuenta todas las actividades de calidad y que el documento es exacto y completo.
- Todas las personas o sitios de trabajo reciben una copia de los procedimientos relacionados con sus funciones.
- Las personas responsables por la ejecución de las diferentes actividades han leído y entendido los procedimientos.
- Cualquier cambio que se le haga al control de documentos, sigue el mismo procedimiento de creación, aprobación y distribución que los originales.
- Todos los procedimientos obsoletos o desactualizados fueron removidos de los sitios de trabajo o de las personas.
- Solamente se emplean procedimientos válidos.

El propósito básico del sistema de control de documentos es prevenir que las personas y unidades de la organización utilicen instrucciones y procedimientos inexactos o desactualizados que puedan afectar negativamente la calidad del producto. Estos argumentos sirven como base para resaltar la fundamentación del concepto de control de documentos. La violación de estos controles puede resultar una calidad inferior del producto. Si, simplemente para facilitar la preparación del documento, se permite que cualquier persona escriba procedimientos o instrucciones, los documentos podrían resultar incorrectos o incompletos. Los procedimientos o instrucciones inexactas pueden generar productos inferiores o productos diferentes a los especificados por el consumidor. De esta forma se establece un control desde el origen del documento, tanto sobre las personas que escriben los procedimientos como sobre quienes los aprueban.

5.5.2 Recomendaciones para obtener un sistema de control de documentos

Los buenos registros son absolutamente críticos para la operación normal del sistema de control de documentos. Muchos registros de calidad comprueban que se han seguido los procedimientos y que los documentos pertinentes fueron

preparados y distribuidos a las personas apropiadas. Los siguientes elementos deben incluirse en cualquier sistema de control de documentos si es que se busca satisfacer los requerimientos de la norma ISO 9000.

- Los documentos deben ser escritos por personas conocedoras del tema.
- Los documentos deben ser aprobados antes de su distribución.
- Los receptores deben ser seleccionados por personas conocedoras del tema en la organización.
- Es necesario registrar los nombres de las personas y sitios de trabajo que reciben documentos.
- Los documentos utilizados deben ser actualizados.
- Los documentos deben ser recibidos por las personas de la organización y por los usuarios (cuando sea necesario).
- Los documentos reemplazados y obsoletos deben ser retirados de los puntos internos de recepción y se debe notificar a los usuarios de los cambios.
- Los cambios en los documentos debe ser revisados y aprobados por las mismas funciones u organizaciones que ejecutaron la revisión original o previa.
- Es necesario guardar registro de las revisiones.
- Los documentos deben ser revisados periódicamente para tener seguridad de la validez de su actualización.
- Debe dejarse constancia de los cambios.
- Debe mantenerse una lista maestra de documentos.
- Los procedimientos que describen el sistema de control de documentos deben estar escritos.

5.5.3 Documentos de control de procesos

El control de documentos y las actividades asociadas con la preparación y distribución de los documentos afectan si los trabajadores tienen o no la información apropiada en sus instrucciones de trabajo. Los registros tienen tres funciones importantes en el proceso, las cuales son:

- Aseguran que todas las actividades, equipos, y personal están siendo controladas.
- Sirven como evidencia de que se ejerce un control apropiado sobre los procesos.
- Proporcionan pruebas, en forma de datos, de que todos los aspectos que afectan los procesos estuvieron bajo control cuando el producto se estaba manufacturando.

El control de documentos es la mayor debilidad de muchas organizaciones. Los problemas giran alrededor de un muy pobre conocimiento de los registros involucrados: qué tipo de registros se deben crear, cómo se deben mantener, cómo asegurar su actualización, y cómo verificar que toda la información en los diferentes registros es compatible. Enfocándose en el desarrollo de un claro, lógico y ordenado sistema de registro para el control de documentos se logra controlar la vulnerabilidad de las organizaciones en esta área.

5.5.4 El papel de los documentos en la conformidad

En general se da muy poca atención a los registros de calidad, debido a que la mayoría de las organizaciones carecen de políticas concretas sobre los registros que crean y guardan. Las normas ISO 9000 requieren que los procedimientos escritos estén a la mano, que sean adecuadamente controlados y que los registros capturen la información pertinente a las actividades que afectan la calidad del producto. Es responsabilidad de la organización definir las actividades, asegurar que los procedimientos estén completos y mantener los registros que pueden comprobar la conformidad con las normas.

5.5.5 Registros de auditoría interna de calidad

La razón básica para la realización de la auditoría interna en los registros es porque de esta forma la organización puede regular sus actividades y sistemas de calidad. Entre sus propósitos se destacan:

- Prevenir puntos problemáticos potenciales antes de que sean detectados por auditores externos o por los clientes.
- Evaluar cómo el departamento de calidad sigue los procedimientos aprobados.
- Cumplir con las normas ISO y cualquier otro requisito federal o regulatorio.
- Como puede suceder con cualquier sistema o grupo de actividades, lo que se ha planeado por escrito y en el salón de juntas puede que no sea efectiva en la

práctica actual. Por esta razón se recomiendan simulacros para evaluar la adecuación, por ejemplo, de un plan de desastre.

- Para determinar si funciona en realidad.
- Para descubrir cualquier dificultad no prevista en la implementación.
- Para determinar si los resultados corresponden a las intenciones del plan.

Los auditores examinan estrechamente incluyen hallazgos repetitivos y los que permanecen abiertos, que no se han corregido. Los hallazgos repetitivos indican ineficiencia del plan de acciones correctivas, o aun sugieren problemas más serios. Esos hallazgos que han pasado su fecha límite de corrección también son problemáticos, por eso es importante tener administradores de calidad que revisen tales circunstancias de manera que se eliminen las causas o se acorte el tiempo que permanezcan abiertos.

Los registros de auditoría interna confirman que el sistema de calidad está funcionando como se planeó. Capturan la información de áreas de calidad problemáticas y confirman que se han tomado soluciones correspondientes. Los resultados de la auditoría interna prueban a la organización y a las agencias externas que las actividades de calidad y el sistema de calidad están en conformidad con las normas ISO.

5.5.6 Registro de productos no conformes

Las normas demandan que se cambien los procedimientos si las actividades reales se realizan de manera diferente como resultado de las acciones preventivas y correctivas que se han implementado. En otras palabras, los procedimientos escritos deben reflejar la realidad y no la práctica pasada, por lo tanto en CONFIAR se debe realizar los siguientes controles:

- Aprobación de los documentos.
- Revisión y actualización de los documentos.
- Asegurarse de que estén identificados los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- Asegurarse de que las respectivas versiones de los documentos estén disponibles en el punto de uso.
- Asegurarse de que los documentos se mantengan legibles e identificables.

- Asegurarse de que los documentos de origen externo estén identificados y su distribución esté controlada.
- Impedir el uso involuntario de documentos obsoletos.

Los registros juegan un papel importante en la identificación del producto no conforma y, subsecuentemente, en actividades de acción preventiva y correctiva. Para la credibilidad de la organización, es fundamental de que esta tenga la habilidad para identificar el producto que es no conforme y que establece medidas para comprobar que el problema fue remediado y que se han desarrollado procedimientos para prevenir futuras ocurrencias. Los registros permiten a la organización ejercer control de las desviaciones, determinar las causas fundamentales, y por lo tanto, mantener la credibilidad.

5.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Los procesos no deben quedar simplemente plasmados en un documento, para su eficiente ejecución en la Cooperativa deben ser mejorados, por ello, después de su implementación, se procede a analizarlo y determinar el estado real para adoptar acciones correctivas o de mejoramiento.

En la etapa de Análisis de Información se conoce la forma como se ejecuta el proceso, el tiempo y los recursos que se invierten. El análisis de información conlleva las siguientes actividades:

- Analizar detenidamente las actividades del proceso.
- Identificar los problemas que hay para que el proceso se realice eficientemente.
- Analizar los formatos utilizados en el proceso estableciendo su utilidad, funcionalidad, flujo y cantidad de copias, teniendo en cuenta el Manual de Gestión de Formatos de la Entidad.
- Determinar con los proveedores cómo deberían ser los insumos requeridos para llevar a cabo el proceso.
- Determinar cómo deberían ser los productos o servicios resultantes del proceso con la participación de los clientes internos o externos, cumpliendo, dentro de la capacidad de la Cooperativa, con los requerimientos o expectativas de éstos.

5.7 CRITERIOS A TENER EN CUENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

- Eliminación de la duplicación: suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- Simplificación: Reducir la complejidad del proceso.
- Reducción del tiempo de ciclo del proceso: Determinar las formas de aminorar el tiempo de ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente en el tiempo de entrega de información.
- Eficiencia en la utilización de los equipos: Hacer uso efectivo de los bienes de capital y de ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
- Lenguaje simple: Escribir y hablar claro, hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos o formatos, los entiendan fácilmente.
- Acuerdos con proveedores: Las salidas del proceso dependen de la calidad de las entradas que recibe. Si la información que nos llega es de buena calidad y se entrega a tiempo podemos responder a nuestros clientes o usuarios de nuestros servicios de la misma manera.
- Sistematización: Realizar aplicaciones computacionales en la medida que sea posible, en actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo del funcionario.
- Análisis de valor agregado: Analizar la acción que se incorpora al producto o servicio, incrementando la utilidad o satisfacción al cliente. Significa incorporarle modificaciones al producto para mejorar la satisfacción del cliente, y así lograr una ventaja competitiva relevante para la Organización. Es el elemento diferenciador, es lo adicional que se refleja en el producto esperado por el cliente y que para él significa, recibir más por lo mismo que pagaría a la competencia.

El mejoramiento del valor agregado se logra a través de la optimización de los procesos, lo cual conlleva a productos de mejor calidad, menor costo, menor tiempo de respuesta, etc. Los procesos deben ser objeto de cambio que reflejen resultados apreciables por el cliente. Se trata de Innovar con efectos visibles y medibles de alguna manera.

Se debe asegurar que cada actividad del proceso aporte valor real a la totalidad del mismo.”

Los criterios para determinar si una actividad incorpora valor, son:

- Que el Cliente considera que es importante, o sea que le interese.
- Si físicamente cambia al objeto en proceso.

- Si la actividad se realiza correctamente desde el principio (evite reproceso).

5.8 EL PERSONAL Y LA DOCUMENTACIÓN

Un aspecto que es importante mencionar es que este proceso documental se trabaja con grupos interdisciplinarios, lo cual obliga a quien esté asesorando esa documentación, una alta capacidad de adaptación. Adicional a ello es interesante descubrir las grandes diferencias en la estructura mental de un profesional, un tecnólogo, un técnico u otra persona con una formación académica diferente a la de un ingeniero, ya que ellos tienen toda la información técnica en su mente, la describen de una manera clara, pero en muchos casos, no tienen la capacidad de mirar en forma sistémica el proceso, no describen desde lo general a lo particular, en algunas ocasiones se muestran muy específicos, en otras omiten detalles importantes aquí es donde se hace importante la presencia de personas con una visión sistémica y objetiva en la labor de documentar procesos, ya que debe garantizar una investigación a fondo y descubrir que lo relevante se ve reflejado y que se establece el límite apropiado de cada descripción.

Para garantizar la eficacia del sistema de gestión de la calidad se requiere del compromiso de todos los empleados, como se relaciona a continuación:

- La dirección debe garantizar el liderazgo del proceso, la actualización de la política, la revisión de funcionamiento del sistema de gestión de la calidad según el “procedimiento de revisión por la dirección” y la asignación de recursos.
- El comité de calidad, conformado por el personal del área de calidad y los responsables de procesos (jefes de unidades y directores de áreas) realizan reuniones permanentes para revisar los informes de “Gestión de consultas, quejas y opiniones (CQO)”, “Reportes de no conformidades”, “Informes de auditoría” y propuestas de mejoras de los procesos, con el fin de priorizar y solicitar a los responsables de procesos acciones correctivas, acciones preventivas o de mejora.
- Todos los empleados deben conocer la política de calidad y la forma en que aportan desde su cargo para el cumplimiento. También deben tener claridad de las actividades que ejecutan, en qué procedimientos del “proceso gestión de productos y servicios” interviene y a quienes entrega los resultados.
- Todos los empleados deben utilizar correctamente la herramienta de gestión de calidad ISOLución, como única fuente de consulta y gestión de los documentos vigentes, no conformidades, CQO, acciones correctivas, acciones preventivas, acciones de mejora y seguimiento a los indicadores de calidad.
- Todos los empleados, en especial los adscritos a agencias, deben conocer y aplicar los procedimientos básicos de “gestión de productos no conformes y

acciones correctivas”, gestión de “Quejas y opiniones” y los procedimientos en los cuales participan. En estos procedimientos se debe utilizar las herramientas y remitirlos a las instancias definidas.

- Todos los empleados deben utilizar siempre los formatos vigentes utilizados en cada uno de los procesos y diligenciarlos completamente.
- Los responsables de procesos (jefes y directores de agencia), deben garantizar que sus colaboradores apliquen correctamente los formatos de “consultas, quejas y opiniones” o reporte de no conformidades” y, además, en los casos que compete la solución de alguna no conformidad, debe garantizar oportunamente el “tratamiento de la no conformidad” y registrar en los medios definidos en el software ISOLución.
- Los responsables de procesos deben conocer el estado de la documentación de manuales, procedimientos e instructivos y su nivel de ajuste con la realidad. Además, debe compartirlo con su equipo de trabajo y cualquier diferencia o sugerencia de modificación debe generar la solicitud al área de calidad.
- Los responsables de procesos deben garantizar la gestión oportuna de las observaciones y no conformidades que se generan en las auditorías internas de calidad y en las auditorías de certificación realizadas por SGS.
- Los responsables de procesos deben garantizar la aplicación de acciones permanentes de motivación de su equipo de trabajo en el tema referente a calidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La implementación de un sistema de gestión de la calidad requiere compromiso de todos los niveles de la organización incluyendo allí políticas y toma de decisiones, para que este funcione y garantice un mejoramiento continuo de la organización.

Algunas organizaciones pueden optar por revisar todos los documentos regularmente, por ejemplo una vez por año. Sin embargo, no existen requisitos para la revisión periódica sino según la necesidad. La revisión podría realizarse: con el uso regular, o bien durante verificaciones de inspección internas. Si los empleados utilizan los documentos, deberían buscar aquellos que necesitan una actualización y someterlos a revisión.

El programa de verificaciones de inspección internas mide la conformidad de la documentación y también debería identificar las revisiones pedidas. Si los empleados utilizan el sistema, los documentos se revisan y actualizan constantemente.

Implementar y trabajar en un sistema de calidad influye sobre la metodología de trabajo y en general en la forma de transformar la información en la mente; un sistema de calidad exige mantener una visión global y sistémica, desarrollar un trabajo organizado, ejercer seguimientos, controles y mantener la perspectiva enfocada hacia las políticas y los objetivos que enmarcan el trabajo.

El mantenimiento del sistema de gestión de calidad consistirá en revisar, actualizar y mejorar el sistema continuamente. En la medida que los procesos, la tecnología y los productos/servicios de una empresa van variando y evolucionando con el transcurso del tiempo, es absolutamente necesario evitar que la documentación del sistema quede obsoleta e inadecuada. Cualquier cambio o modificación en el sistema deberá reflejarse en los documentos de la calidad.

El enfoque por procesos adoptado por la cooperativa, permite mejorar la comprensión, visualización e interiorización de las actividades de todas las personas, su importancia, los mecanismos para ejecutarlos de manera efectiva y realizar seguimiento.

Fortalecer el principio de participación de personal, a través de capacitaciones y orientaciones en los lineamientos de las normas ISO 9001:2000, permitió incrementar el desarrollo del sistema de gestión de calidad en CONFIAR.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BADIA G. Albert. "Calidad: Modelo ISO 9001 versión 2000. Editorial Planeta, 2002.

BRUMM, Eugenia K. "Administración de la Documentación en las Normas ISO 9000: Producción y Manejo de los Documentos Resultantes de la Implementación de las ISO 9000". Rojas Eberhard Editores Ltda 1999. ISBN: 958-9121-09-8.

FONTALVO HERRERA, Tomás José. "La Calidad en los servicios ISO 9000:2000". Edición Asesores del 2000, Bogotá, 2005. ISBN: 958-33-7051-7.

RINCON, Rafael David. "Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001". Revista Universidad EAFIT, No 126 abril, Mayo, junio de 2002.

SENA, "Principios y Norma de de Calidad ISO 9000". Curso virtual ISO 9000, Módulo: fundamentación del sistema de gestión de la calidad, versión 2, pp 1-24. Junio, 2006.

SENA, "La Normalización". Curso virtual ISO 9000, Módulo: Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, versión 1, pp 1-13. Julio, 2006.