



**Universidad Central de Venezuela**  
**Facultad de Agronomía**  
**Postgrado en Estadística Especialización en Gerencia de**  
**Sistemas de Calidad y Control Estadístico de Procesos**



**SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS, PARA**  
**UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DEL SECTOR**  
**DE INGENIERÍA**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**Tutor académico**  
Msc. Fanny Molina S.

**Realizado por**  
Msc. Gabriela Silva S.

Presentado ante la Universidad Central de Venezuela como requisito  
para optar al título de Especialista en Gerencia de Sistemas de Calidad  
y Control Estadístico de Procesos

**Maracay, Febrero 2017**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
ÍNDICE DE CUADROS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE FICHAS	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
RESUMEN	x
ABSTRAC	xi
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
ANTECEDENTES	4
DEFINICIONES	13
Gestión de la Calidad	13
Proceso	13

## ÍNDICE GENERAL (CONTINUACIÓN)

Gestión por Procesos	13
Mapa de Procesos	13
Enfoque Basado en Procesos	17
Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar	18
Enfoque Basado en Riesgos	20
Indicador del Desempeño	21
Indicador de Gestión	21
Calidad	21
Análisis FODA	21
Familia de Normas ISO 9000	23
Evolución de la Norma ISO 9001	24
Documento Técnico (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)	25
Norma ISO 9001:2015	25
Satisfacción del Cliente	27
METODOLOGÍA	28
RESULTADOS Y ANÁLISIS	38
Objetivo 1. Establecer la política y objetivos de la calidad para una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería	38
Objetivo 2. Establecer el mapa de procesos de la empresa Grupo Afronta C. A	39

## ÍNDICE GENERAL (CONTINUACIÓN)

Objetivo 3. Caracterizar los procesos identificados para una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería de acuerdo a un enfoque basado en procesos	50
Objetivo 4. Determinar Indicadores claves de gestión en la estructura de los procesos para una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería	65
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	85
A.- Formato 1A.1 Cronograma Revisión de la Dirección	86
B.- Formato 1A.2 Agenda de Puntos A Tratar	87
C.- Formato 1A.3 Minuta	88
D.- Formato 1A.4 No Conformidad y Acción Correctiva y Preventiva	89
E.- Formato 2A.1 Solicitud de Cotización	90
F.- Formato 2A.2 Estructura de Costos	91
G.- Formato 2A.3 De Orden De Compra	92
H.- Formato 2A.4 Check List de Infraestructura a Utilizar	93

## ÍNDICE GENERAL (CONTINUACIÓN)

I.- Formato 3A.1 Requisición del Cliente	94
J.- Formato 3A.2 Cronograma de Actividades de Planificación	95
K.- Formato 1B.1 Registro de Empresas	96
L.- Formato 1B.2 Inscripción de Clientes	97
M.- Formato 2B.1 Requerimiento del Cliente	98
N.- Formato 2B.2 Cronograma de Actividades de Capacitación	99
O.- Formato 3B.1 Contrato de Servicios	100
P.- Formato 4B.1 Maestro de Documentos Internos	101
Q.- Formato 4B.2 Registro de Sugerencias, Quejas y Reclamos	102
R.- Formato 4B.3 Control de Servicio No Conforme	103
S.- Formato 1C.1 Toma de Inventario Mensual	104
T.- Formato 2C.1 Factura de Servicio Prestado	105

## ÍNDICE DE CUADROS

Nº		Pág.
1	Esquema de la Metodología de Investigación	37
2	Aplicación de las cláusulas de la Norma 9001:2015 en la propuesta de un SG basado en procesos para una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería	40
3	Proceso A.1 Revisión de la Dirección	54
4	Proceso A.2 Gestión de los Recursos	55
5	Proceso A.3 Gestión de Planificación	56
6	Proceso B.1 Gestión de Captación	57
7	Proceso B.2 Gestión de Capacitación	58
8	Proceso B.3 Gestión de Asesoría, Consultoría y Auditoría	59
9	Proceso B.4 Gestión Diseño de Proyecto	60
10	Proceso B.5 Gestión de Calidad	61
11	Proceso C.1 Gestión de Infraestructura	62
12	Proceso C.2 Gestión de Logística	63
13	Proceso C.3 Gestión de Permisología y Cobranza	64
14	Matriz FODA de Empresa Grupo Afronta C.A	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Nº</b>	<b>Figura</b>	<b>Pág.</b>
1	Clasificación de Procesos	14
2	Representación esquemática de los elementos de un proceso	18
3	Representación de la estructura de norma internacional con el Ciclo PHVA	19
4	Diagrama de la metodología utilizada	28
5	Mapa de Proceso Grupo Afronta C. A.	45
6	Ruta para Caracterizar los procesos	51

## ÍNDICE DE FICHAS

<b>Ficha</b>		<b>Pág.</b>
A.-	Indicador de Proceso A.1 Gestión de Revisión de la Dirección	68
B.-	Indicador de Proceso A.2 Gestión de los Recursos	69
C.-	Indicador de Proceso A.3 Gestión de Planificación	70
D.-	Indicador de Proceso B.1 Gestión de Captación	71
E.-	Indicador de Proceso B.2 Gestión de Capacitación	72
F.-	Indicador de Proceso B.3 Gestión de Asesoría, Consultoría y Auditoría	73
G.-	Indicador de Proceso B.4 Gestión Diseño de Proyectos	74
H.-	Indicador de Proceso B.5 Gestión de Calidad	75
I.-	Indicador de Proceso C.1 Gestión de Infraestructura	76
J.-	Indicador de Proceso C.2 Gestión de Logística	77
K.-	Indicador de Proceso C.3 Gestión de Permisología y Cobranza	78



## DEDICATORIA

A Dios por acompañarme en cada momento, ser mi guía y sobre todo por darme la oportunidad de formar parte de este mundo.

A mis Padres maravillosos, mis hermanos incomparables, mis sobrinos que tanto amo.

A ti Pablo por haber llegado en el mejor momento y cuando menos lo esperaba, por ser mi amigo, cómplice, mi alma gemela.

## AGRADECIMIENTO

A la UCV por ser mi casa de estudios desde hace muchos años atrás.

A mi tutora Fanny por sus enseñanzas y sobre todo por la paciencia que ha tenido conmigo.

A todos mis profesores de la especialización por enseñarme tantas cosas que uso día a día.

A mis compañeros de estudio por cada momento que compartimos sobre todo los días sábados al salir de clases.

A mis socias Andrea y Francys por tantos momentos que hemos compartido y por ser mis cómplices en un gran proyecto llamado Grupo Afronta C. A.

A todos aquellos que han colaborado en la realización de este trabajo.

## RESUMEN

Con el propósito presentar una propuesta de sistema de gestión, basado en procesos, para una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería, se realizó la revisión bibliográfica, interpretación de la norma ISO 9001:2015, se establecieron las políticas y objetivos de la organización, se identificaron los procesos y la interacción de los mismos, se caracterizaron los procesos según los lineamientos del Documento ISO/TC176/SC2N 544R2 así como la determinación de los indicadores claves de gestión en la estructura de los procesos.

Se desarrolló el trabajo con el establecimiento de la política de calidad, la visión, la misión y los objetivos, elaboración del mapa de los procesos de la organización, donde se identificaron los procesos, resultando ser doce (12), entre estos, tres (03) procesos gerenciales, seis (06) procesos medulares y tres (03) procesos de apoyo, se caracterizó cada uno de los procesos, identificando el riesgo que se puede presentar en cada uno y se culminó con la definición de los indicadores claves de gestión en cada proceso que permitirá monitorear los procesos y garantizar el cumplimiento de los objetivos, mediante la toma de acciones correctivas que permitan corregir las desviaciones que se puedan presentar y la mejora continua con la consecuente satisfacción de sus clientes.

**Palabras claves:** Sistema de gestión de la calidad, enfoque de gestión basado en procesos, política de calidad, objetivos de calidad, mapa de procesos, modelo de procesos, procesos, pensamiento basado en riesgo, indicadores de gestión, riesgo, satisfacción al cliente.

## ABSTRAC

In order to present a proposal for a management system based on processes, for a company that provides services engineering sector, literature review, interpretation of the ISO 9001 was conducted: 2015 policies and objectives of the organization were established, processes and the interaction of these were identified, the processes were characterized according to the guidelines of ISO / TC176 / SC2N 544R2 and the determination of the key performance indicators in the structure of processes.

Work with the establishment of the quality policy, vision, mission and objectives, mapping of the processes of the organization, where processes were identified, it developed out to be twelve (12), among these, three (03) management processes, six (06) core processes and three (03) support processes, was characterized each of the processes, identifying the risk that may occur in each and culminated in the definition of key performance indicators in each process that will monitor the process and ensure compliance with the objectives, by taking corrective actions to correct deviations that may arise and continuous improvement with consequent customer satisfaction.

**Keywords:** quality management system, management approach based on processes, quality policy, quality objectives, process map, process model, processes, thinking based on risk indicators, risk, customer satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una fuerte competitividad a la que deben enfrentarse mundialmente las organizaciones de todos los sectores, por lo que se hace imprescindible para las empresas mantener un elevado nivel de calidad de los productos y servicios que ofrece para garantizar su posición en el mercado. Por tal razón algunas organizaciones se encuentran en la búsqueda de alternativas que les permitan gestionar sus productos/servicios en activo mejoramiento continuo, que logre satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios y de otras partes interesadas. Un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001:2015, permite a la organización identificar las necesidades de sus clientes; y asegurarse de que estas sean satisfechas y al mismo tiempo mejorar continuamente el desempeño de sus procesos. Diferentes referencias bibliográficas mencionan que cuando se desarrolla e implementa un sistema basado en procesos se logra aumentar la satisfacción del cliente.

La empresa Grupo Afronta, C. A, creada en Mayo 2013 es una empresa dedicada a prestar servicios integrales de consultoría, asesorías, formación, planificación de proyectos, verificación y calibración de equipos, organización de eventos tales como: talleres, simposios, cursos, seminarios, diplomados y congresos, en diversas áreas como sistemas de gestión, calidad, marketing, agrícolas, salud integral, mantenimiento, ingeniería, entre otros; todo esto aplicable a cualquier profesión o ramo existente en el mercado, que aporten al fortalecimiento humano del sector empresarial, público y privado.

Debido al tipo de servicio que presta y a la cantidad de áreas que abarca, considera necesario llevar a cabo mejoras apropiadas para el logro de la

satisfacción de los clientes y por ende de su competitividad en el mercado, aspecto necesario para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. La empresa cuenta con políticas, objetivos y estructura formal, pero es necesario contar con procedimientos orientados a dirigir y a controlar a la empresa con respecto a la calidad de los servicios que ofrece, pudiendo así adaptarse efectivamente a las necesidades de los clientes.

El presente trabajo persigue diseñar un plan para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa Grupo Afronta C. A., basada en procesos. La investigación permitirá, realizar el diagnóstico de la organización e identificar y caracterizar la estructura de procesos que se llevan a cabo en la empresa reconociendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tenga la organización, a fin de aumentar la confianza de su directiva al momento de la toma de decisiones y acciones pertinentes a realizar de acuerdo al entorno. Claramente las partes interesadas serán beneficiadas; desde la gerencia de la organización, los facilitadores y los clientes.

Por las consideraciones anteriores, se plantea establecer la propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, iniciando con el establecimiento de la política y objetivos de la calidad, identificar los procesos y sus interacciones, caracterizar la estructura de los procesos que se llevan a cabo en la empresa y determinar indicadores claves de gestión en la estructura de los procesos de la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, para una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Establecer la política y objetivos de la calidad para una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería.
2. Identificar los procesos y sus interacciones de una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería.
3. Caracterizar los procesos identificados para una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería de acuerdo a un “Enfoque basado en procesos” para un sistema de gestión de la calidad.
4. Determinar indicadores claves de gestión en la estructura de los procesos para una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería.

## MARCO TEÓRICO

### ANTECEDENTES

La familia de normas ISO 9000 son normas de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), las cuales se elaboraron para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño (ISO 9001:2015). Están compuestas de requisitos relacionados con sistemas de gestión de la calidad, para verificar que cumplan con las exigencias requeridas. Hoy en día, algunas organizaciones implementan sistemas de gestión bajo los requisitos de la norma ISO 9001 orientadas a la mejora continua de los procesos, para garantizar la calidad de sus productos y/o servicios.

Se han realizado diversos estudios relacionados a la gestión de calidad en empresas públicas, privadas grandes o pequeñas, tanto a nivel nacional como internacional. Todas persiguiendo el mismo fin, que es satisfacer las necesidades de los clientes.

TORRES (2012), Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Corporación Mundo Gráfico , establece que la implementación de un sistema de gestión debe dividirse en tres (03) etapas, la primera consta de una evaluación con el fin de determinar el estado actual de la organización respecto a los sistemas de gestión de calidad; la segunda consta de preparar las bases teóricas de la implementación de un sistema de gestión como lo son definiciones de calidad, los sistemas de gestión de calidad, los requisitos de la



Norma ISO 9001:2015, el enfoque a procesos y metodología PHVA, finalmente la tercera definiendo procesos, política y objetivos de calidad, plan de acción de objetivos para el mejoramiento de la calidad, y la elaboración de la documentación del SGC.

El trabajo descrito por LÓPEZ (2012), es considerado por la semejanza en la metodología a utilizar ya que realizó una propuesta de estandarización de los procesos con enfoque en calidad que tienen lugar dentro de la empresa Deterquim C.A., inicialmente la autora realizó un diagnóstico de la situación en la que se encontraba la empresa al momento en que inició la investigación, incluyendo la identificación de los procesos medulares, procesos estratégicos y procesos de apoyo que conforman las actividades de la empresa, así como las interacciones entre ellos. La investigación aportó al presente estudio una guía para establecer la metodología en nuestra propuesta de sistema de gestión.

GONZÁLEZ (2012), Evaluó el sistema de Gestión de Calidad Implementado por la Gerencia de Servicios del Banco de Venezuela municipio Maracaibo, oriento la investigación a describir los procesos de la institución, identificó los factores influyentes en la constante queja por parte de algunos clientes, determinó la efectividad de los indicadores de gestión que se manejaban en ese momento y por último propuso lineamientos para lograr optimizar la gestión de la calidad en el servicio de atención al cliente. Aportando al presente trabajo similitud en la descripción de algunos procesos.

SAFI (2011), realizó una propuesta de un sistema de gestión de la calidad, basado en la Norma ISO 9001:2008, en la empresa servicios de comedores Orlando C. A (SECORCA), investigo que la manera como se gestionaban los procesos y servicios solo arrojaba debilidades, fallas internas, quejas no resueltas, falta de control en los procesos, fallas en la comunicación, situaciones indeseables que afectaban directamente la calidad del servicio y por ende la satisfacción del cliente. El autor considero que implementando un nuevo sistema de calidad contribuiría en minimizar las debilidades o fallas internas, acentuaría fortalezas y aprovecharía sobre todo las oportunidades del entorno considerando que en el estado Bolívar no existían empresas que prestaran servicios de comida a empresas y mucho menos que contaran con un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008. La metodología utilizada por el autor fue aporte para el presente trabajo.

QUIROZ (2010), realizó una propuesta de sistema de gestión de calidad en el área Socio-Educativa, perteneciente a la casona de la Universidad de Oriente núcleo Bolívar mediante la aplicación de la Norma ISO 9001:2008. Mencionó que no existía una clara identificación de la interacción entre los procesos llevados a cabo dentro de esa área específica de la estructura organizativa; así como tampoco se contaba con indicadores que permitieran medir la gestión de la organización como tal, también es importante mencionar que no se contaba con una estandarización de las actividades que allí se llevaban a cabo. Esto origino algunas debilidades para identificar las causas que originan la insatisfacción de los clientes, así como medir lo

positivo o negativo de la gestión, originándose dificultad para mejorar los procesos que permitieran satisfacer las necesidades de los clientes, así como la mejora continua de los procesos llevados a cabo dentro de la organización; Parte de la metodología utilizada fue aporte para la presente investigación.

SERPA (2010), planteo una propuesta de implementación de un sistema de Gestión de la Calidad para una institución financiera en el departamento de soporte tecnológico en la gestión de desarrollo de software para optimizar el proceso y lograr la satisfacción del cliente final, mencionaba que la razón principal por la que se escogió el tema se fundamentó en la gran cantidad de solicitudes de proyectos y requerimientos de software que no llegaban a cumplir sus objetivos, consideraba que en Venezuela éramos partícipes de este problema a diario, en donde se había vuelto común la compra de sistemas extranjeros, que eran "personalizados" supuestamente a la medida de las empresas que los adquirirían. Tal "personalización", la mayoría de las veces, terminaba retrasando el proyecto planteado en meses, o incluso en años, menciono que la problemática empezó a presentarse en el año 2000 y como consecuencia arrojó una serie de cambios apresurados en los sistemas existentes sin previas planificaciones. Este trabajo aportó ideas para la metodología por ser la propuesta de modelo de Gestión de Calidad con el mismo objetivo de ayudar a la organización aumentar la satisfacción del cliente. Los clientes necesitaban contar con productos y servicios con características que cumplieran con sus necesidades y expectativas.

SUMMERS (1999), el sistema de gestión de la calidad es dinámico, este puede adaptarse y cambiar, se basa en el conocimiento de las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes. De esta manera, el Sistema de Gestión de la Calidad tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos al establecer procedimientos acordados con los integrantes de la organización, que guiaran los esfuerzos para lograr un éxito empresarial, creando una satisfacción completa en los clientes, minimizando costos y exigiendo un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, con armonía, motivación y control total de las acciones, basándose principalmente en la mejora continua de los procesos; además aporta una sólida ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo.

QUINTERO (2011), diseño un plan para la gestión de la calidad de los procesos medulares de fabricación de chocolate enfocado en la calidad total con la finalidad de satisfacer al cliente ofreciéndole productos de calidad. Ella detecto que en la empresa de chocolate "Choko" bajo estudio no contaba con un sistema de documentación de sus procesos productivos, almacén y mantenimiento; no tenían establecido las especificaciones de sus materiales y productos. Considero que existían oportunidades de mejora en la empresa de chocolate, aplico en la metodología el esquema de cadena de valor conocido como mapa de procesos con el objetivo de describir los procesos de fabricación y comercialización del chocolate y establecer su interacción.

ORTEGA (2011), Diseño un modelo de gestión basado en procesos en la empresa Rivas & Brito importadores de la ciudad de Punto Fijo, con la

finalidad de mejorar los procesos que ayudarían a optimizar los recursos y además mejorar la administración de la empresa. En su diagnóstico describió que la empresa no optimizaba el uso de sus recursos, no tenían la identificación de los procesos, no había supervisión ni control de estos, a su vez la compañía Rivas & no garantizaban la satisfacción del cliente. Se enfocó en identificar las actividades que se desarrollaban en la empresa, para determinar los procesos y su interrelación, representó la estructura de los procesos mediante el mapa de procesos y describió cada proceso a través de un diagrama de flujo y una ficha de procesos, diseño instrumentos de seguimiento y medición de desempeño y de resultados de los diferentes procesos.

MIZARRA (2013), Propuso el diseño del sistema de gestión basado en procesos para la fundación "Ortega y Gasset". Considero que el problema fundamental de la fundación era la dificultad e ineficiencia para administrar sus actividades y recursos, ocasionado en gran parte por la estructura organizacional funcional que existía, en donde la orientación de la empresa estaba enfocada a satisfacer necesidades internas y no externas; motivo por el cual los requerimientos del cliente perdían prioridad; por otra parte, la transferencia de conocimiento de métodos operacionales se realizaba de forma personal, motivo por el cual existía carencia de registros formales que permitieran seguir, medir, analizar y realizar las mejoras correspondientes. Mencionó en su estudio que existían vacíos de conocimiento por parte de la directiva y demás colaboradores de la fundación, acerca de nuevos y eficientes modelos de gestión empresarial que incrementaran el valor

agregado, por consiguiente las expectativas del cliente eran insatisfechas y la gestión empresarial tendía a recaer. Con este estudio busco mejorar la calidad de sus productos y servicios, adoptando modelos de gestión empresarial que simplificarían la identificación de oportunidades de mejora de forma permanente, con el objetivo de atender los requerimientos y expectativas del cliente, en un entorno cambiante y competitivo. Este estudio sirvió de aporte en este trabajo en la manera como describió parte de los procesos de la fundación.

RAMOS (2012), elaboró una propuesta para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, basada en procesos cumpliendo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para una industria del sector farmacéutico. Inicio realizando el diagnóstico de la situación en la que se encontraba la empresa con respecto a los requisitos de la norma, estableció una metodología para identificar los principales procesos que intervenían en el Sistema de Gestión de la Calidad, caracterizo cada proceso que identifique durante su investigación y culminó implementando el Sistema de Gestión de la Calidad. Este estudio sirvió en el presente trabajo en la manera como describió cada proceso.

NEIRA (2013), diseñó un modelo de gestión basado en procesos para el departamento de producción de una empresa fabricante de cerámicas, identificó los procesos medulares que se llevaban a cabo en la empresa, con el fin de lograr una buena coordinación inter-departamental, mediante la estandarización en las metodologías de trabajo, estableció un procedimiento

para medir el nivel de desempeño en calidad y productividad, garantizó la fiabilidad y confiabilidad de los indicadores claves de gestión y, a partir del diseño de gestión para el área de producción la empresa se planteó aplicar a futuro el mismo y enfocar los esfuerzos necesarios para lograr la obtención del certificado de calidad.

Se observa en cada una de las mencionadas revisiones que los modelos de gestión tienen algunas similitudes, debido a las teorías y metodologías que desarrollaron.

El sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos es un modelo, resultado de años de evolución en teorías y metodologías orientadas a mejorar la administración de actividades y recursos de la organización, actualmente el enfoque por procesos es aceptado e implementado a nivel global como una herramienta para mejorar la gestión empresarial. Tal y como lo expresan LUCHI Y PALADINO (2008), “las organizaciones que desean crecer y permanecer en el mercado deben reinventarse a sí mismas, mediante la adaptación de las compañías en torno a los procesos.

La Gestión por Procesos es base del sistema de gestión de calidad (SGC), en concordancia con DÍAZ (2010), nace con IBM y evolucionó hasta convertirse en una metodología en la norma ISO 9001:2000 ajustada en el año 2008, la cual expone que la mejor forma para alcanzar los resultados organizacionales de manera eficiente, se da cuando las actividades y recursos involucrados se gestionan como un proceso. KAPLAN (2001), menciona que

la planificación estratégica de la calidad es el compromiso de la organización por ser excelentes y mejorar de manera continua, consta de determinar la política de calidad, de la cual se despliega los objetivos de calidad, se determinan los indicadores para evaluar el desempeño del sistema y se plantea las estrategias para dar cumplimiento a los objetivos.

De acuerdo con REED, LEMAK Y MERO (2000), la utilización de gestión por procesos en la gestión de calidad total puede ser vista como una ventaja competitiva sostenible. Así, puede limar las ineficiencias en los procesos de producción lo que conlleva a incrementar el valor agregado y por ende el índice de competitividad. La sostenibilidad se da cuando al gestionar los procesos se alcanza cierto grado de excelencia, permitiendo que el valor agregado por los procesos sea de calidad inalcanzable y la competencia deja de imitarlo debido a la superioridad del estándar establecido.



## DEFINICIONES

La Norma ISO 9001:2015 define la **Gestión de la Calidad** como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

**Proceso** es el conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforma elementos de entrada en elementos de salida (ISO 9001:2015). En el mismo orden de ideas el documento técnico Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión (ISO/TC 176/SC 2/N 544R) puntualiza que un “Proceso” puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material.

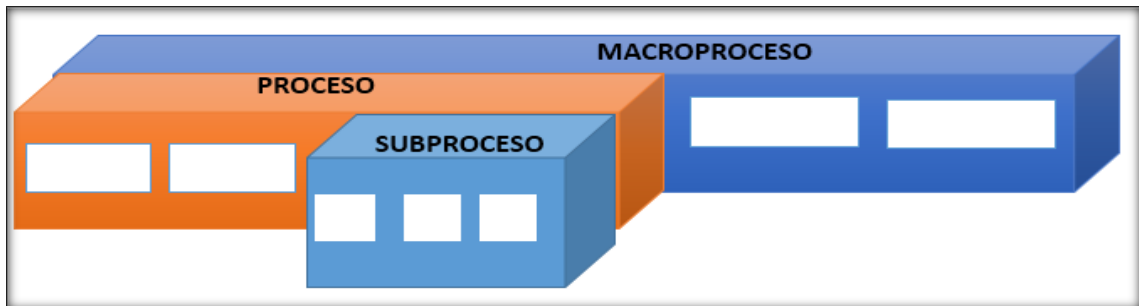
**Gestión por Procesos** es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas, (RICO 2010).

**Mapa de procesos** nos ofrece una visión general del sistema. En él se representan los procesos que componen el sistema y sus relaciones. RICO

(2010), señala que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

HARRINTON (1996) propone que dentro de la clasificación de procesos se tienen Macroprocesos, procesos, subprocessos y actividades como se muestra en la figura 1.

- **Macroprocesos:** conjunto de procesos claves que se requieren para dirigir una organización, son aquellos que se identifican con la razón de ser de la empresa.
- **Procesos:** conjunto de subprocessos que tienen un punto de inicio y un punto final, generalmente la provisión de productos o servicios a un cliente interno o externo.
- **Subprocesos:** conjunto de actividades que interrelacionadamente e independientemente constituyen un proceso.
- **Actividades:** Eventos que conectados integran un proceso.



**Figura 1.** Clasificación de procesos

Fuente: Mejoramiento de los procesos (Harrington ,1996)

Según HERNÁNDEZ (2012) otra forma de clasificar los procesos es:

- **Procesos estratégicos:** son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total.
- **Procesos operativos o claves:** son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente entre otros. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.
- **Procesos de soporte o apoyo:** facilitan el desarrollo de las que integran los procesos de apoyo y generan valor añadido al cliente interno. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

- **Proceso Crítico:** aquellos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercute de manera significativa en la prestación del servicio a los clientes. Ejemplos discontinuar la marcha de una operación, afectar la calidad del producto o servicio, afectar negativamente los costos.

RAMOS (2012), menciona que los aspectos que caracterizan a los procesos están orientados a:

- Obtener unos resultados.
- Crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes).
- Dar respuesta a la misión de la organización.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

SAFI (2011), concluye que la mayoría de los autores que han escrito sobre la gestión basada en procesos, hasta los expertos en el tema coinciden que el desarrollo y puesta en marcha de un modelo depende de diferentes aspectos que rodeen a una organización en particular, aspectos como el mercado en el cual se desarrolla, recursos, capacidades, cultura corporativa, tamaño entre otros, donde el éxito o fracaso último de este enfoque dependerá de cuán bien este refleje las necesidades de la organización y se vaya adaptando a los cambios que la organización genere durante el transcurso de este proceso.

La norma ISO 9001:2015 promueve la adopción de un **Enfoque de Procesos** al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones

La figura 2 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.

**Enfoque basado en procesos** es una herramienta para gestionar y organizar las actividades de una organización, permitiendo además crear valor para el cliente y otras partes interesadas. Aplica sistemáticamente la definición y gestión de procesos y sus interacciones a fin de alcanzar los resultados pretendidos de acuerdo con la política de calidad y la dirección

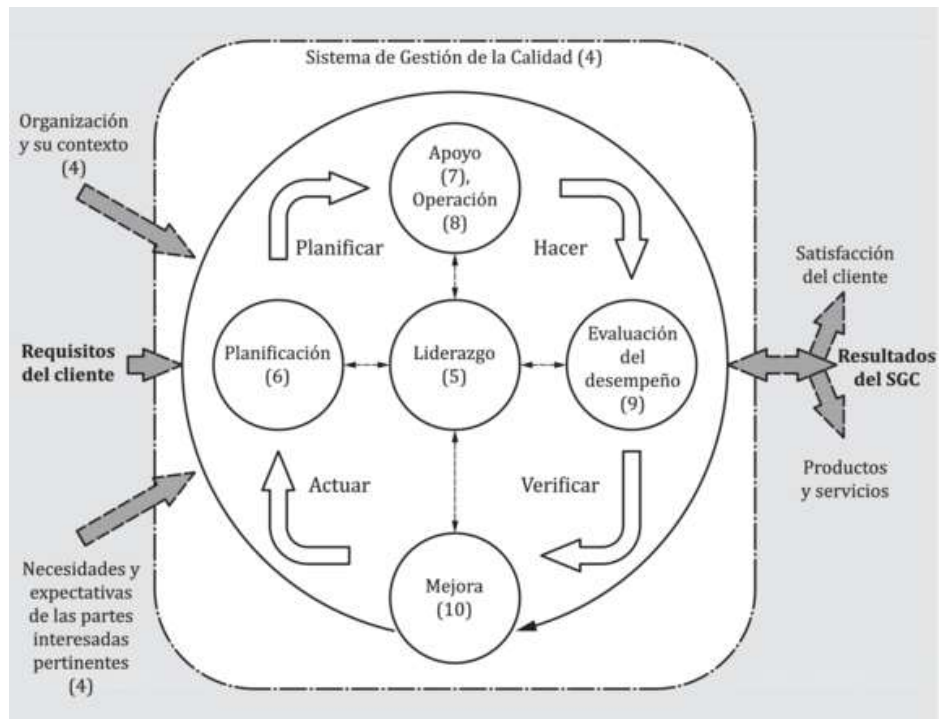
estratégica de la organización. La gestión de procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando la metodología PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) con un enfoque global basado en riesgos destinado a prevenir resultados no deseables, (ISO 9001:2015).



**Figura 2.** Representación esquemática de los elementos de un proceso  
Fuente: Norma ISO 9001:2015

### Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

La Norma ISO 9001:2015 indica que el ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo, como lo ilustra la Figura 3 a continuación.



**Figura 3.** Representación de la estructura de Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA

Fuente: Norma ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001:2015 describe brevemente el ciclo PHVA:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- Hacer: implementar lo planificado.
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

**Enfoque Basado en el Riesgo** es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos.

La Norma ISO 9001:2015 menciona que la aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente.
- b. La consideración de los procesos en términos que aporten valor.
- c. El logro de un desempeño del proceso eficaz.
- d. La mejora continua de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Según ISO 9001:2015, El pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establecen una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos. Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar



nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad.

El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. (Norma ISO 9001:2015).

Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados

Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

Norma ISO 9001:2015 menciona el **Indicador del desempeño** como una característica que tiene un impacto significativo en la realización del resultado de un proceso y la satisfacción del cliente.

MISNAZA (2014), señala que el **Indicador de Gestión** es una herramienta que permite medir el desempeño del proceso de forma objetiva, facilita a las directivas de la institución realizar el seguimiento, control y mejora del sistema de gestión, lo que conlleva a mejorar el servicio institucional.

**Calidad** es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos, (Norma ISO 9001:2015).

**Análisis FODA** Es la combinación de factores internos y externos, y de condiciones que pueden afectar en el enfoque de una organización en sus

servicios, inversiones y partes interesadas. Comprensión de la organización y su contexto.

RAMOS (2012), menciona que el análisis FODA consiste en analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, y se evalúan las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. Sirve como una herramienta estratégica, para determinar cómo se puede utilizar las fortalezas para enfrentar las amenazas que se presentan en el entorno, trabajar las debilidades organizacionales para que se desaparezcan y aprovechar las oportunidades que puedan surgir. La matriz FODA ofrece un claro diagnóstico de situación actual de la empresa y es la que permitirá tomar decisiones estratégicas oportunas para mejorar en el futuro, esta contiene las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Fortalezas** muestra el potencial con el que cuenta la empresa, son los recursos que controla, la capacidad financiera para enfrentar riesgos, facilidad de captar facilitadores y/o colaboradores, nivel de coordinación entre responsables, atender situaciones extraordinarias y habilidad del personal, iniciativa proactividad, que sus competencias sean afines con la empresa.

**Oportunidades** están ubicados los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se permiten descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que le permitirán obtener ventajas competitivas.

**Debilidades** se hallan los factores que le provocan la posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carece, habilidades que no se poseen y las actividades que no se desarrollan positivamente.

**Amenazas** están aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.

### **Familia de Normas ISO 9000**

Cubre los diversos aspectos de la gestión de la calidad e incluye algunas de las normas ISO más conocidas. Proporcionan directrices y herramientas a las empresas y organizaciones que quieren que sus productos y servicios estén constantemente en sintonía con lo que exigen sus clientes y que la calidad sigue mejorando.

ISO 9000 Sistemas de Gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001 Sistemas de Gestión de la calidad: Requisitos

ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad.

ISO 19011 Establece las directrices para las auditorías interna y externa de los sistemas de gestión de calidad.

Norma ISO 10013:2002, es un informe técnico para la documentación de sistemas de la calidad; proporciona directrices para el desarrollo y mantenimiento de la documentación necesaria para asegurar un sistema de gestión de la calidad eficaz, adaptado a las necesidades específicas de la organización. El uso de estas pautas ayudará a establecer un sistema

documentado como el requerido por la norma de sistema de gestión de la calidad que sea aplicable.

La familia de normas ISO 9001 establece los lineamientos de gestión más utilizados actualmente en el mundo, con excelentes resultados y con el mayor número de empresas certificadas. Esta Norma ha demostrado ser el instrumento más poderoso para la gestión de empresas de clase mundial, en todos sus tamaños (pequeñas, medianas y grandes).

### **Evolución de la Norma ISO 9001**

**ISO 9001:1987** basado en la estructura de BS5750 (British Standard), 3 modelos de sistema de gestión de calidad, enfocado en procesos de manufactura, veinte elementos de requisitos burocráticos.

**ISO 9001:1994** El concepto de acción preventivo es esencial, mantiene la importancia de cumplir los requisitos, prevalece la burocracia de los procedimientos, es poco adecuada para la mejora de procesos.

**ISO 9001:2000** cambio radical del enfoque conceptual, la gestión de procesos es el elemento central, sistema documentado, satisfacción del cliente y mejora continua.

**ISO 9001:2008** cambios menores sobre la norma anterior, aclara requisitos ya existentes, mejora la consistencia de conceptos establecidos, alineación con otras normas como ISO 14001.

**ISO 9001:2015** pensamiento basado en riesgo, control de documentos menos exigente, cambio de estructura al esquema HLS (estructura alto nivel), mayor exigencia en gestión de procesos.

### **Documento técnico (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)**

Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000: Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. Este documento proporciona orientación para la comprensión de los conceptos, intención y aplicación del “enfoque de procesos” en la familia de normas de sistema de gestión de la calidad ISO 9000. La orientación también puede ser utilizada para aplicar el enfoque de procesos a cualquier sistema de gestión independientemente del tipo o tamaño de la organización.

**La Norma 9001:2015** define los requisitos en un orden que es coherente con la planificación de la organización y gestión de procesos. Permite a una organización utilizar el enfoque basado en procesos, junto con la metodología PHVA y en enfoque basado en riesgo para alinear o integrar su sistema de gestión de la calidad de otras normas de sistema de gestión como crea conveniente. Es posible para una organización adaptar su sistema de gestión existente con el fin de tratar los requisitos de esta norma.

**La Norma ISO 9001:2015 describe los pasos para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad y sus Procesos descrito a continuación**

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar de continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe determinar:

- a) Los elementos de entradas requeridas y los elementos de salidas esperadas de estos procesos.
- b) La secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Los criterios, métodos incluyendo las mediciones y los indicadores del desempeño relacionado, necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos.
- d) Los recursos necesarios asegurarse de su disponibilidad.
- e) La asignación de las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- f) Los riesgos y oportunidades de acuerdo con los requisitos del SGC, y e implementar las acciones adecuadas para tratarlos.
- g) Los métodos para realizar el seguimiento, mediciones, cuando sea apropiado, y evaluación de los procesos y, si es necesario, los cambios en los procesos para asegurarse de que se logran los resultados provistos.

h) Oportunidades de mejoras de los procesos y del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe mantener información documentada en la medida necesaria para apoyar la operación de los procesos y retener la información documentada en la medida necesaria para tener confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

**Satisfacción del cliente** según ISO 9001:2015 es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas.

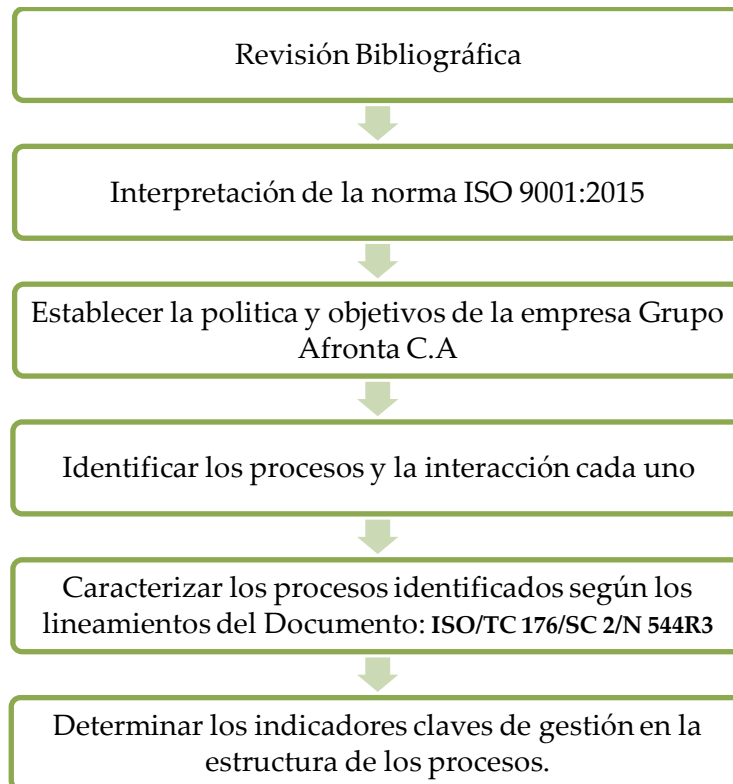
Los autores KOTLER Y KELLER (2006), definen la Satisfacción del Cliente como: una sensación de placer o de satisfacción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda muy satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

## METODOLOGÍA

A continuación se definieron y sistematizaron los métodos y procedimientos que se siguieron durante el desarrollo de la presente investigación.

Para diseñar un sistema de gestión basado se consideraron los requisitos de Norma ISO 9001:2015.

Se muestra en la figura 4, los procedimientos que se emplearon en la investigación y posterior se describe cada uno de estos.



**Figura N° 4:** Diagrama de la metodología de investigación utilizada

Fuente: Propia 2016



## **Revisión Bibliográfica**

En esta etapa se incluyeron todos los medios por los cuales se obtuvo la mayor información posible acerca de cómo implantar un Sistema de Gestión basado en Procesos. Se utilizaron trabajos de investigación y textos bibliográficos como antecedentes, esto permitió analizar los elementos necesarios para implementar un SGC.

## **Establecer Política y Objetivos de la Calidad**

La Política de la Calidad la empresa tiene una mínima información, buscando facilidad de entendimiento para todos en la organización recordando que es un documento auditable.

La política de la calidad contempla

- La definición del sistema de gestión
- La mejora continua
- El personal
- La satisfacción del cliente
- El tipo de producto o servicio

Se estableció una política de la calidad, se consideró apropiada al propósito y contexto de la organización, será apoyo a su dirección estratégica con la finalidad de dirigir sus recursos para alcanzar resultados positivos. Estará disponible para las partes interesadas se mantendrá en información documentada se entendió y será aplicada dentro de la organización. A partir

de esta política como referencia sirvió para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

Los objetivos de la empresa establecen un curso a seguir, es lo que se quiere lograr, una base y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Los objetivos de la calidad se establecieron en las funciones, niveles y procesos pertinentes, son coherentes con la política de la calidad, son comunicados y tienen la finalidad de alcanzar la conformidad de los servicios y aumentar la satisfacción del cliente.

### **Determinar los Procesos y la interacción entre cada uno de estos**

Para proceder a identificar los procesos inicialmente se realizó un diagnóstico del sistema de gestión bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2015

Se analizó el sistema de gestión de la organización bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:20015, donde una organización necesitara demostrar su habilidad para proporcionar servicios que cumplan con los requisitos del cliente y su objetivo es incrementar la satisfacción del cliente, mediante el uso de una herramienta que permite evaluar el sistema de gestión y que contiene los requisitos de las cláusulas de la Norma ISO 9001:2015.

### **Clausula 4- Contexto de la Organización.**

4.1 Comprensión de la organización y su contexto.

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

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.

### **Clausula 5- Liderazgo**

5.1 Liderazgo y compromiso.

5.2 Política.

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

### **Clausula 6- Planificación**

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.

6.3 Planificación de los cambios.

### **Clausula 7- Apoyo**

7.1 Recursos.

7.2 Competencia.

7.3 Toma de conciencia

7.4 Comunicación.

7.5 Información documentada

### **Clausula 8 – Operación**

8.1 Planificación y control operacional

8.2 Requisitos para los productos y servicios.

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios.

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

8.5 Producción y provisión del servicio.

8.6 Liberación de los productos y servicios.

8.7 Control de las salidas no conformes.

### **Clausula 9- Evaluación del desempeño**

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.

9.2 Auditoría interna.

9.3 Revisión por la dirección.

### **Clausula 10- Mejora**

10.1 Generalidades.

10.2 No conformidad y acción correctiva.

10.3 Mejora continua.

Se identifican los procesos de la organización y la interrelación entre cada uno de ellos. Se hizo un estudio de las diferentes actividades que se ejecutaban en la organización para prestar su servicios a partir de allí se identificó cada procesos y se clasificaron los procesos que dirigen la organización, luego identifico cada proceso que se llevan a cabo para prestar el servicio y por último se puntualizó cada proceso que prestaba apoyo para el cumplimiento de los procesos identificados anteriormente, se representaron de manera gráfica que permitió a primera vista observar el modelo organizacional de la empresa prestadora de servicios.

Se observó la interacción de los procesos, se analizó para determinar las entradas correspondientes a cada proceso, posteriormente se elaboró el mapa de procesos en el que se representaron gráficamente, clasificados por su finalidad dentro de la organización.

### **Clasificación de los Procesos, Subprocesos, Actividades y Tareas**

Identificados los procesos que tiene la organización, se definieron algunos subprocesos, actividades y tareas que los componen.

### **Caracterizar los procesos necesarios identificados según los lineamientos del Documento técnico (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)**

Teniendo en cuenta la interpretación de los requisitos del **Documento técnico (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3)** para organizaciones que se encuentran en proceso de implementación, de un Sistema de Gestión y que desean cumplir los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, haciendo énfasis en un enfoque basado en procesos de la empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería.

Se realizó la verificación de las cláusulas de la Norma ISO 9001:2015 de manera de comprobar el cumplimiento de los requisitos de la mencionada Norma en la propuesta realizada y afianzar la necesidad que existe en la empresa Grupo Afronta, de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basada en procesos.

### **Determinar los indicadores claves de gestión en la estructura de los procesos.**

En este último paso previo a determinar los indicadores se decidió diagnosticar a fondo la empresa a través de un análisis FODA, se buscó detectar oportunidades y fortalezas particulares para la empresa, así como las

amenazas y debilidades. Posterior se estableció para cada procedimiento los indicadores que se consideran importantes para asegurar la conformidad del sistema y la mejora continua del mismo, mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de auditorías, las acciones correctivas, las acciones preventivas y la revisión de los demás documentos que la empresa que se consideraron como relevantes y las revisiones que la dirección realice a todo su Sistema de Gestión.

Los indicadores se establecieron para dar a la empresa una herramienta que permita medir su desempeño y comprobar si realmente las acciones que realiza contribuyen o no a la mejora continua del sistema.

La medición permite disponer de datos cuantitativos acerca del rendimiento del proceso, lo que favorecerá la toma de decisiones para la optimización del mismo. Se tomó en cuenta en las mediciones aquellos aspectos que afectan a la eficacia, eficiencia y flexibilidad de la organización, así como a la satisfacción de los diferentes clientes, como pueden ser:

- La calidad del servicio prestado.
- Tiempo de ciclo del proceso.
- Coste del proceso.
- Nivel de adaptación a las demandas de los ciudadanos.

Para la elaboración de los indicadores se consideraron los siguientes aspectos:

No se establecieron mediciones de aquello que no era necesario. Efectivamente, medir innecesariamente una actividad es un despilfarro, puesto que el diseño, creación y mantenimiento de un indicador supone un

coste para la organización. Este coste es mucho mayor si se añaden al mismo, las posibles acciones correctoras que el responsable del proceso tendría que llevar a efecto sobre un aspecto que no aporta ningún valor añadido.

Una organización basada en la gestión por procesos que persigue la mejora continua, debe tener un buen sistema de medición y control de sus procesos IVANCEVICH *et al* (1997).

### **Etapas para la elaboración de los Indicadores**

1º- Se determinaron los indicadores. Una vez identificadas los procesos. Se define los indicadores asociados a cada uno de los procesos. Estos indicadores deben ser objetivamente medibles, que permitan valorar el comportamiento del proceso que definen. La identificación inicial se realizó de forma exhaustiva, y posteriormente se depuraron, seleccionando el más representativo.

2º- Selección de los indicadores clave. Se seleccionaron aquellos indicadores considerados más relevantes y que aportan mayor cantidad de información.

3º- Se determinó la fuente de obtención de los indicadores. Para cada indicador, se describen el conjunto de datos necesarios para su obtención. A partir del conocimiento existente de los sistemas en funcionamiento, se identifican las posibles fuentes de generación de cada uno de los datos y, en base al análisis de las mismas, se concluyó la viabilidad de obtención de cada indicador. En esta fase, se define la forma más adecuada de representar cada

uno de los indicadores, de forma que proporcionen el máximo de información acerca del nivel de logro o consecución del proceso.

A continuación se muestra en el cuadro 1, el esquema de la metodología



**Cuadro 1:** Esquema de la metodología de investigación

<b>Título: Sistema de Gestión Basado en procesos Para La Empresa Grupo Afronta C.A</b>			
<b>Objetivo específico</b>	<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Cómo hacerlo?</b>	<b>Materiales</b>
1. Establecer la política y Objetivos de la calidad.	Definir la política según la cláusula 5.2.1 Política de calidad, 6 Planificación 6.2.1 Objetivo de la calidad y planificación para lograrlo.	Discutir la política, establecer objetivo para cada aspecto de la política, despliegue de la política de la calidad.	Norma ISO 9001:2015
2. Determinar los Procesos y la interacción entre cada uno de estos.	Diagnosticar el sistema de gestión de la organización Realizar el mapa de procesos de la empresa de manera que permita conocer los procesos estratégicos, de apoyo y los medulares.	Elaborar herramienta diagnostico basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2015 Documentar el mapa de procesos los tomando como guía Documento técnico (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3).	Norma iso 9001:2015 herramienta diagnostico Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión.
3. Caracterizar los procesos identificados de la empresa, de acuerdo a Enfoque basado procesos” para los SG aplicando la metodología PHVA	Se describe cada proceso de la empresa de manera que permita conocer las entradas, salidas, interacciones entre cada uno de estos. Documentar la información	Observación directa de procesos sin documentar. Establecer lineamientos para documentar los procesos. Finalmente haciendo entrevistas a los involucrados. Elaborar formatos asociados a cada proceso	Procesos desarrollados, Documento técnico (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3) procedimientos 10013:2002 para su realización Directrices para la documentación de los SG.
4. Determinar indicadores claves de gestión en la estructura de los procesos	Se establecerán en cada proceso los indicadores que deben considerarse para asegurar la conformidad del sistema y la mejora continua.	Se mostraran en cuadros presentándose los principales indicadores a considerar para los procesos claves de la empresa.	Norma ISO 9001:2015, Análisis FODA de la empresa Grupo Afronta C.A.

**Fuente:** Propia 2016

## **RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Los resultados se presentan el análisis e interpretación de los datos obtenidos durante la investigación, así como el análisis e interpretación de los mismos, por tal razón, la presentación de los datos y su interpretación tienen la misma estructura que los objetivos.

**OBJETIVO 1. Establecer la política y objetivos de la calidad para una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería.**

### **Política de la Calidad**

Grupo Afronta C. A., empresa de servicio que ofrece soluciones integrales en consultoría, asesorías, formación y/o capacitación profesional, diseño de proyectos, cumpliendo con los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios, así como con los normativos, está comprometida en invertir el mejor esfuerzo en la contratación del personal calificado y con compromiso necesario para prestar servicios con profesionalismo y calidad que contribuyan con el desarrollo de las personas y de las empresas públicas y privadas a nivel nacional, mejorando continuamente las competencias del personal y los procesos en los que participan, que permitan lograr la satisfacción del cliente.

### **Objetivos de la Calidad**

- Proyectar una auténtica imagen de ética, seriedad y respeto, hacia los clientes internos, externos y la sociedad en general.
- Cumplir satisfactoriamente los requisitos del cliente, los legales, reglamentarios y normativos.

- Contar con personal capacitado y comprometido a prestar servicios de calidad y excelencia.
- Mejorar continuamente los procesos de manera de lograr ser un referente en el mundo laboral.
- Obtener un alto grado de satisfacción de sus clientes.

**OBJETIVO 2. Determinar los Procesos y la interacción entre cada uno de estos.**

En el cuadro 2 se presentan los resultados de la aplicación de la herramienta diagnóstico en la organización, esta información sirve de base para la identificación de los procesos y para establecer su secuencia e interacción.

## Cuadro 2: Aplicación de las cláusulas de la Norma 9001:2015 en la propuesta de un SG basado en procesos para una empresa prestadora de servicios del sector de ingeniería

Cláusulas	Si	No	Justificación
<b>4. Contexto de la Organización</b>	X		Se describe la empresa en estudio se diagnostico a través del analisis FODA, sus accionistas comprenden la necesidad de implementar un SGC para satisfacer la necesidad de sus clientes garantizando un buen servicio.
<b>4.1 Comprensión de la organización y de su contexto</b>	X		
<b>4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas:</b>	X		
<b>4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad</b>	X		
<b>4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos</b>			Se análisis cada actividad que se ejecuta en la empresa para identificar cada uno de los procesos conocer sus interacciones, plasmados en un mapa de procesos.
<b>4.4.1</b> La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.	X		
<b>4.4.2</b> En la medida en que sea necesario, la organización debe: A) mantener la infomacion documentada para apoyar la operación de sus procesos. B)conservar la informacion documentada para tener confianza que los procesos se realizan según lo planificado.	X		
<b>5- LIDERAZGO</b>			La alta gerencia tiene disposición y ve la necesidad de implementación de un SG, existe un compromiso de prestar servicios de calidad, Se establecio la politica de calidad cumpliendo con lineamientos de la Norma asi como tambien se establecieron los objetivos de calidad.
<b>5.1 Liderazgo y compromiso</b>	X		
<b>5.1.1 Generalidades</b>	X		
<b>5.1.2 Enfoque al cliente</b>	X		
<b>5.2 Política</b>	X		
<b>5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad</b>	X		
<b>5.2.2 Comunicación de la política de la calidad</b>	X		
<b>5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización</b>	X		
<b>6- PLANIFICACIÓN</b>	X		Si existe planificación del sistema de gestión, en cada proceso identificado se analizó los posibles riesgos que pueden presentarse y poder tomar la acciones correctivas en el menos tiempo posible con la finalidad de prestar u satisfactorio servicio. La alta gerencia esta comprometida a realizar modificaciones en su sistema de gestión aceptar cambios que garanticen efectividad en sus servicios.
<b>6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades</b>	X		
<b>6.1.1</b> Al planificar el sistema de gestión de la calidad,	X		
<b>6.1.2</b> La organización debe planifica	X		
<b>6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos</b>	X		
<b>6.2.1</b> La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.	X		
<b>6.2.2</b> Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización	X		
<b>6.3 Planificación de los cambios</b>	X		
La organización debe considerar:			
a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales;	X		
b) la integridad del sistema de gestión de la calidad;	X		
c) la disponibilidad de recursos	X		
d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.	X		

## Continuación Cuadro 2

Cláusulas	Si	No	Justificación
<b>7- APOYO</b>	X		La alta gerencia cuenta con los recursos para renovar equipos, acondicionar sus espacios para la prestación del servicio, cuenta con personal con estudios de cuarto nivel.
<b>7.1 Recursos</b>			
a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;	X		
b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.	X		
<b>7.1.2 Personas</b> La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.	X		
<b>7.1.3 Infraestructura</b> La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.	X		
<b>7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos</b>	X		
<b>7.1.5 Recursos de seguimiento y medición</b>			
<b>7.1.5.1 Generalidades</b> La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.	X		En la propuesta se determinan indicadores de gestión que son clave para medir el cumplimiento de cada proceso.
<b>7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones</b> Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe		X	En la propuesta no se evidencia alguna medición cualitativa.
<b>7.1.6 Conocimientos de la organización</b> La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios	X		Se identificaron los procesos y se caracterizaron de manera de profundizar en cada uno de estos.
<b>7.2 Competencia</b>	X		La empresa cuenta con profesionales con estudios de cuarto nivel y sigue en búsqueda de ampliar su cartera de facilitadores clasificados.
<b>7.3 Toma de conciencia</b> La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de la política de la calidad, los objetivos, las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.	X		La política de calidad los objetivos, los procesos y requisitos de cumplimiento del sistema de calidad estarán en documentos que estarán disponibles para su revisión para todo el personal de la empresa.
<b>7.4 Comunicación</b> La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: a) qué comunicar; b) cuándo comunicar; c) a quién comunicar; d) cómo comunicar; e) quién comunica.	X		La propuestas estará divulgada entre los accionistas y el personal y se planteará la actualización del avance de la implementación del sistema de gestión de la calidad.
<b>7.5 Información documentada</b>	X		Se plantea el manejo de la correcta documentación que evidencie todo lo necesario para cumplir los requisitos de la Norma, se revisará periódicamente los procedimientos y los formatos de recolección de información. La alta gerencia comprometida aceptar los cambios necesarios para lograr la satisfacción del cliente.
<b>7.5.1 Generalidades</b>			
<b>7.5.2 Creación y actualización</b> Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado	X		
<b>7.5.3 Control de la información documentada</b>			
<b>7.5.3.1 La información documentada</b> requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:	X		
<b>7.5.3.2 Para el control de la información documentada</b> , la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:	X		

## Continuación Cuadro 2

Cláusulas	Si	No	Justificación
<b>8- OPERACIÓN</b>		X	La propuesta es para una empresa prestadora de servicios
<b>8.1 Planificación y control operacional</b>			
<b>8.2 Requisitos para los productos y servicios</b>		X	
<b>8.2.1 Comunicación con el cliente</b> La comunicación con los clientes debe incluir			
<b>8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios</b>		X	
<b>8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios</b>		X	
<b>8.2.3.1</b> La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.		X	
<b>8.2.3.2</b> La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable		X	
a) sobre los resultados de la revisión; b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.		X	
<b>8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios</b> La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados		X	
<b>8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios</b>		X	
<b>8.3.1 Generalidades</b> La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.		X	
<b>8.3.2</b> Planificación del diseño y desarrollo Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:		X	
<b>8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo</b> La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:		X	
<b>8.3.4 Controles del diseño y desarrollo</b>		X	
<b>8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo</b> La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:		X	
<b>8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo</b> La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos		X	
<b>8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente</b>		X	
<b>8.4.1 Generalidades</b> La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos. La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:		X	
<b>8.4.2 Tipo y alcance del control</b> La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes		X	
<b>8.4.3 Información para los proveedores externos</b> La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo		X	
<b>8.5 Producción y provisión del servicio</b>		X	
<b>8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio</b> La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.		X	
<b>8.5.2 Identificación y trazabilidad</b> La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.		X	

## Continuación Cuadro 2

Cláusulas	Si	No	Justificación
<b>8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos</b> La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.		X	La propuesta es para una empresa prestadora de servicio
<b>8.5.4 Preservación</b> La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.		X	
<b>8.5.5 Actividades posteriores a la entrega</b> La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios		X	
<b>8.5.6 Control de los cambios</b> La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos		X	
<b>8.6 Liberación de los productos y servicios</b> La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.		X	
<b>8.7 Control de las salidas no conformes</b> <b>8.7.1</b> La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.		X	
<b>8.7.2</b> La organización debe conservar la información documentada		X	
<b>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</b> <b>9.1.1 Generalidades</b> La organización debe determinar; La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	X		Se plantea el seguimiento a la implementación del sistema de gestión de la calidad, el correcto manejo de la información recabada.
<b>9.1.2 Satisfacción del cliente</b> La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	X		El Sistema de gestión de la calidad que se propone una serie de formatos que deberán llenarse para el cumplimiento del proceso después de cada servicio
<b>9.1.3 Análisis y evaluación</b> La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición	X		
<b>9.2.1</b> La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad		X	En la propuesta de implementación no se describe específicamente un plan de auditoría
<b>9.2.2 La organización debe:</b> a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría		X	
<b>9.3 Revisión por la dirección</b> <b>9.3.1 Generalidades</b> La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.	X		La alta dirección está comprometida al seguimiento de las actividades de la empresa.
<b>9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección</b> La revisión por la dirección debe planificarse		X	
<b>9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección</b> Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones		X	
<b>10- MEJORA</b> <b>10.1 Generalidades</b> La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.		X	En la propuesta actual no se plantea las acciones de mejora.
<b>10.2 No conformidad y acción correctiva</b> <b>10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad,</b> incluida cualquiera originada por quejas		X	
<b>10.2.2</b> La organización debe conservar información documentada como evidencia		X	
<b>10.3 Mejora continua</b> La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.		X	

Fuente Propia 2017

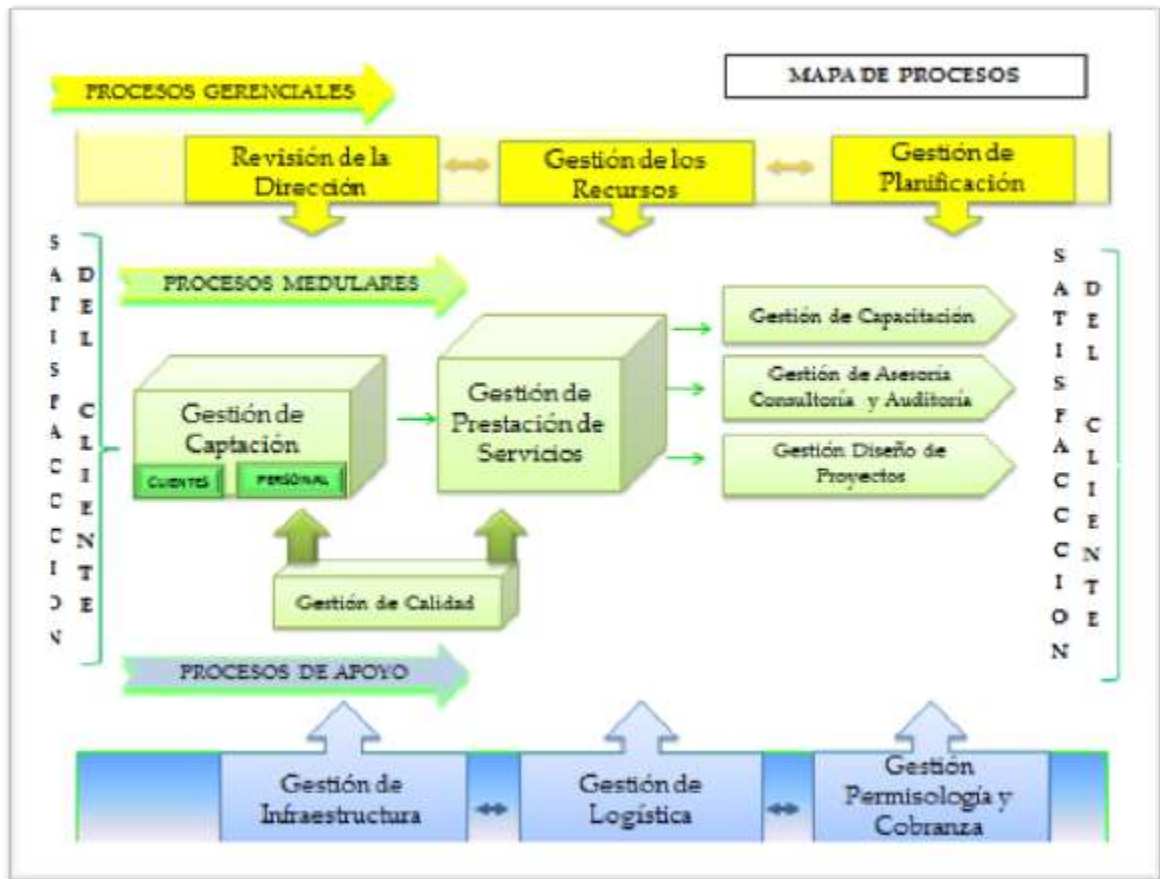
Debido a la naturaleza de los servicios prestados, no hay diseños no hay desarrollo de productos no se usan equipos de seguimiento y medición para determinar si el servicio entregado satisface los requerimientos especificados, por lo que se excluye el punto referido a operación (8) de la Norma ISO 9001:2015.

### **Establecer el mapa de procesos de la empresa GRUPO AFRONTA C.A.**

Se identifican los procesos de la empresa Grupo Afronta C.A., se elaboró el mapa de procesos para lograr una visión en conjunto, que permita ver la interrelación que existe entre los procesos, reconociendo clasificarlos de acuerdo a su importancia para el sistema de gestión, en el mapa de procesos se encuentran definidos tres (03) grandes grupos: Procesos Gerenciales o Estratégicos, Procesos Medulares llamados también operativos o claves y por último los Procesos de Apoyo o soporte del sistema de gestión de la organización.

En el mapa de procesos de la empresa bajo estudio (Figura 5), se presenta la relación e interacción entre cada uno de los procesos, así como las entradas y salidas.





**Figura 5.** Mapa de procesos de Grupo Afronta C.A.  
Fuente: Propia 2016.

En el mapa de procesos se presentan tres (03) procesos gerenciales que son la revisión de la dirección, gestión de los recursos y planificación, seis (06) procesos medulares, captación de clientes y de personal, capacitación, asesoría y consultoría, diseño de proyectos y gestión de calidad, luego se identifican tres (03) procesos de apoyo gestión de infraestructura, logística, permisología y cobranza, a continuación se presenta la descripción de los mismos:

## **A. PROCESOS GERENCIALES**

Son aquéllos procesos que despliegan las políticas y estrategias para la prestación del servicio, proporcionan las directrices y líneas de actuación al resto de los procesos. Son procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección en el mapa de procesos de Grupo Afronta C.A., se puede visualizar que dentro del proceso gerencial se encuentran los subprocesos de revisión por la dirección, la gestión por los recursos y la planificación. Se centran no solo en la calidad de un servicio, sino también en los medios para obtenerla. Los mencionados procesos son fundamentales para dar cumplimiento a los procesos medulares

**A.1.- REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN:** la alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección gerencial de la organización. (Norma ISO 9001:2015). Es quien se encarga de asegurar la adecuación, eficacia, eficiencia, y efectividad de la prestación de servicio. Realiza la revisión de los indicadores, es responsable del monitoreo del sistema de gestión y de detectar las oportunidades de mejoras así como de la toma de decisiones.

**A.2.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS:** se encarga de determinar y suministrar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad cuando sean requeridos; estos recursos pueden ser capital humano, infraestructura, además de los recursos financieros, los recursos

necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

**A.3.- GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN:** la empresa planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas, (Norma ISO 9001:2015).

## **B.- PROCESOS MEDULARES**

Es un proceso necesario para el cumplimiento de la realización de un producto o una prestación de servicio. Es la razón de ser del negocio (cadena de valor). Dentro de estos procesos interactúan los procesos descritos a continuación:

**B.1.- GESTIÓN DE CAPTACIÓN:** es el proceso de hallar personas para determinado propósito dentro del mencionado proceso se identifican dos (02) subprocesos Captación de Personal que no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado con estudios superiores de cuarto nivel y que cumpla con las competencias necesarias para prestar un determinado servicio. El segundo subproceso persigue atraer clientes usando promociones, publicidad, entre otros para atraer la atención de posibles clientes.

**B.2.- GESTIÓN DE CAPACITACIÓN:** es el segundo proceso consiste en una actividad dinámica, es el proceso de formación mediante el cual la

empresa a través del dictado de curso, talleres, seminarios, facilitara conocimientos, habilidades para su desarrollo profesional y a su vez un mejor desempeño laboral, al cliente se le aplica una evaluación de conocimientos previos a la actividad y al culminar la jornada se le aplica una nueva evaluación que permite a la organización saber el impacto de la capacitación.

**B.3.- GESTIÓN DE ASESORÍA, CONSULTORÍA y AUDITORIA:** se concibe como un proceso que brinda asistencia, apoyo mediante la sugerencia, ilustración u opinión con conocimiento a los solicitantes de servicio en busca de la mejora. Este puede ser realizado por un asesor (a), especialista; ya sea interno (personal) o externo, (persona ajena a la institución).

**B.4.- GESTIÓN DISEÑO DE PROYECTOS:** que consiste en diseñar documentos, planos que contiene, con el máximo posible de detalle, precisión y claridad, la estructura del proyecto deberá garantizar la viabilidad y duración. Incluye sus aspectos y pasos fundamentales, colocados en tiempo y espacio. El contenido debe ser lo suficientemente detallado y completo para que cualquier persona pueda realizar el estudio con resultados semejantes, o evaluar su calidad, su validez y su confiabilidad.

**B.5.- GESTIÓN DE LA CALIDAD:** planifica, documenta, interpreta y mantiene el sistema de gestión implementado para garantizar el mejoramiento continuo de los procesos, guiar las acciones de la fuerza de

trabajo, se centra no solo en la calidad del servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla.

### **C.- PROCESOS DE APOYO**

Son los procesos que dan soporte al resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes, incluyen entre sus procesos:

**C.1.- GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA:** la empresa determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos, lograr la conformidad de los servicios, en este proceso se pueden incluir locales y servicios asociados; equipos tecnológicos, comunicación y recursos de transporte, mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos.

Grupo Afronta C.A., cuenta con un programa de mantenimiento preventivo para los equipos utilizados en la prestación de servicio.

**C.2.-GESTIÓN DE LOGÍSTICA:** implica la integración de los procesos naturales de la empresa bajo criterio de eficiencia, dentro de los cuales se requiere la planeación, organización, dirección y control de operaciones, como elementos principales de la cadena logística.

Es la gestión de todas las operaciones que buscan garantizar la disponibilidad de un determinado servicio.

**C.3.- GESTIÓN DE PERMISOLOGÍA Y COBRANZAS:** gestionar permisosología consiste en renovar y tramitar ante los entes y organismos

regulatorios del estado los permisos, solvencias y formalidades respectivos, prestar el apoyo que corresponda a las áreas relacionadas para soportar las solicitudes y trámites, atender solicitudes que se encuentren en curso ante los organismos competentes, presentar documentos y demás trámites que resulten necesarios y/o convenientes para la organización.

Gestión de cobranza combina una serie de herramientas que permiten que la empresa recupere las deudas en menor tiempo. Es un importante proceso que permite definir estrategias para gestionar la deuda de forma inmediata, ejecutando acciones efectivas desde el primer día. Abre la posibilidad de “volver a prestar el servicio”; clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes.

### **OBJETIVO 3. CARACTERIZAR LOS PROCESOS IDENTIFICADOS PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DEL SECTOR DE INGENIERÍA DE ACUERDO A UN “ENFOQUE BASADO EN PROCESOS” PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

La Caracterización de Procesos es identificar condiciones y/o elementos que forman parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?. Con la caracterización se logra planificar a nivel táctico el sistema de gestión de calidad

Los procesos deben documentarse en función de la naturaleza de sus actividades, los requisitos del cliente/usuario y de los requisitos legales o

reglamentarios que apliquen. Entre los principales factores para la identificación y selección de los procesos pueden mencionarse:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Utilización de recursos.

Para cumplir con este objetivo se presentaron los procesos en fichas siguiendo metodología a continuación descrita y representado en la figura 6.

- 1.-Se identificaron los procesos que existen.
- 2.-Se identificaron las entradas
- 3.-Se definieron las actividades
- 4.-Se detallan las actividades definidas de acuerdo al ciclo PHVA
- 5.-Se identificaron las salidas
- 6.-Se definieron los indicadores



**Figura 6.-**Ruta para caracterizar los procesos  
Fuente: Propia 2016.

Estas fichas de caracterización constituyen una herramienta de planificación de la calidad muy útil para establecer los procesos de la organización e identificar quiénes son los clientes de la empresa y cuáles son sus necesidades. Estas necesidades, mediante estas fichas, se traducen en características del servicio a prestar, pudiéndose transferir el proceso a todos los miembros de la organización. Teniendo en cuenta que la norma ISO 9001:2015 pretende planear los objetivos y procesos, realizar el seguimiento y medición y actuar en consonancia a través del ciclo PHVA, las fichas de caracterización conforman una herramienta esencial en la planificación de la calidad, control y mejoramiento continuo de los procesos y, por tanto, del Sistema de Gestión de la Calidad.

La ficha de caracterización de procesos, facilitó la elaboración de un retrato para cada proceso. La descripción de los procesos favorece la autogestión de excelencia y fortalece la comunicación e interconectividad en la empresa. En la caracterización se detallan aquellos procesos que se encuentran establecidos en el mapa de procesos de Grupo Afronta C.A., además para realizar la descripción en la ficha se encuentra los siguientes puntos:


1. **Proceso** al que pertenece
2. **Responsable:** persona que supervisa o el dueño del proceso.
3. **Objetivo:** es lo que se pretende conseguir.
4. **Alcance:** consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y servicio.
5. **Proveedor:** es cualquier área o persona que suministra entradas.



6. **Entrada:** medios utilizados para obtener el servicio.
7. **Proceso:** procesos que se llevan a cabo en el ciclo PHVA
8. **Salidas:** describir el servicio que se genera, cualquier servicio que produzca el proceso.
9. **Clientes:** son cadenas de servicios externos/internos son proveedores y clientes a la vez
10. **Riesgo:** los riesgos presentes en el proceso.
11. **Registros:** identificación del formato para dejar registro del proceso.
12. **Procesos relacionados:** presenta los diferentes procesos con los que se relaciona dentro del sistema de gestión.
13. **Documentos relacionados:** se describen todos los documentos del sistema de gestión que proporcionan información o permiten gestionar adecuadamente el proceso.


La caracterización de los procesos del sistema de gestión de la organización se presenta en los cuadros del 3 al 13.

**Cuadro 3.-Proceso A.1 Revisión de la Dirección**

		<b>CARACTERIZACIÓN PROCESO GERENCIAL REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN</b>		
Código P-RD-001	Versión 01	Fecha act: 15-04-2016	Página 1 de 11	
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Gerencial				
<b>PROCESO:</b> Revisión de la dirección				
<b>SUBPROCESO:</b> No aplica				
<b>RESPONSABLE:</b> Presidente de la organización				
<b>OBJETIVO:</b> Garantizar la gestión de todos los procesos.				
<b>ALCANCE:</b> inicia con la revisión periódica del SGC de Grupo Afronta C.A., que debe incluir los resultados de las evaluaciones de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGC; además de verificar la eficacia del SGC para alcanzar los objetivos de la calidad.				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Asesores, consultores, auditores e ingenieros de proyecto	Resultados de auditorías	<b>PLANEAR:</b> cronograma de revisión por la dirección (misión, visión, políticas, objetivos, indicadores, metas y estrategias.	La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Clientes
Facilitadores	Resultados de los indicadores			
Junta Directiva	No conformidad del servicio	<b>HACER:</b> ejecutar la Revisión por la dirección con la frecuencia establecida	La mejora de la prestación del servicio en relación con los requisitos del cliente	Responsables de todos los procesos  Entes gubernamentales
Cientes	El desempeño de los procesos y la conformidad del servicio			
Requisitos de entes gubernamentales	Estado de las correcciones correctivas y	<b>VERIFICAR:</b> cumplimiento de las metas establecidas y proyectadas	Gestión de recursos	
	Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección			
	Necesidad de recursos	<b>ACTUAR:</b> definir mejoras a aplicar sobre las brechas detectadas, aumentar el nivel de satisfacción del cliente.	Las recomendaciones para la mejora	
<b>Riesgo del Proceso:</b> No tomar en cuenta todos los aspectos que deben ser revisados, no tomar decisiones oportunas				
<b>Registros:</b> Cronograma de Revisión de la dirección ver anexo 1A.1, agenda de puntos a tratar ver anexo 1A.2, minuta ver anexo 1A.3, formato de no conformidad y acciones preventiva y correctivas ver anexo 1A.4				
<b>Procesos Relacionados:</b> Todos los procesos del S.G.C				
<b>Documentos Relacionados:</b> Ficha indicador proceso A.1 PG-RevDir, Norma 9001:2015, Norma ISO 19011:2011				
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Fecha:	

Fuente: Propia 2016

**Cuadro 4.- Proceso A.2 Gestión de los Recursos**

		<b>CARACTERIZACIÓN PROCESO GERENCIAL GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>		
Código P-GR-001	Versión 01	Fecha act: 15-04-2016	Página 2 de 11	
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Gerencial				
<b>PROCESO:</b> Gestión de los Recursos				
<b>SUBPROCESO:</b> No aplica				
<b>RESPONSABLE:</b> Coordinador Administrativo				
<b>OBJETIVO:</b> Asegurar disponibilidad de recursos para infraestructura y logística.				
<b>ALCANCE:</b> Aplica para la gestión de transporte, alimentación, alojamiento, compra de materiales y equipos, refrigerios, mantenimiento de recursos tecnológicos requeridos para el funcionamiento de la organización entre otros.				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Clientes	Solicitud de compra	<b>PLANEAR:</b> los recursos monetarios que permita la prosecución de la gestión de la organización.  <b>HACER:</b> ejecutar lo planificado	Infraestructura requerida	Usuario final que recibe el servicio
	Cotizaciones de compras y servicios		Formato condiciones de infraestructura	Todos los procesos
Junta Directiva	Documentos actualizados del SGC	<b>VERIFICAR:</b> realizar el seguimiento del presupuesto (formato de estructura de costos) e informar los resultados.  <b>ACTUAR:</b> tomar acciones correctivas y preventivas para mejorar continuamente el desempeño	Solicitudes orden de compra y contratación	Junta directiva
				Cientes
<b>Riesgo del Proceso:</b> No contemplar en la solicitudes de compra todas los recursos necesarios para la ejecución de la actividad, incremento en los costos después de dar el presupuesto.				
<b>Registros:</b> Cotizaciones ver anexo 2A.1, solicitud de compra ver anexo 2A.2 Formato de estructuras de costos ver anexo 2A.3, Formato de check list condiciones de infraestructura (solo para cursos dictados fuera de empresas) ver anexo 2A.4,				
<b>Procesos Relacionados:</b> Todos los procesos.				
<b>Documentos Relacionados:</b> Ficha indicador A.2 PG-GestRec.				
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Fecha:	


Fuente: Propia 2016

### Cuadro 5.- Proceso A.3 Gestión de Planificación

		<b>CARACTERIZACIÓN PROCESO GERENCIAL GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN</b>		
Código P-GP-001	Versión 01	Fecha act: 15-04-2016	Página 3 de 11	
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Gerencial				
<b>PROCESO:</b> Gestión de Planificación				
<b>SUBPROCESO:</b> No aplica				
<b>RESPONSABLE:</b> Coordinador Administrativo				
<b>OBJETIVO:</b> La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios, asesorías, formación y auditorías entre otros .				
<b>ALCANCE:</b> Aplica a todos los servicios que preste la empresa.				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Todos los procesos	Requisitos del cliente	<b>PLANEAR:</b> planear las actividades solicitadas y las que se oferten en el trimestre	Plan de actividades ejecutadas	
Clientes	Necesidad de recursos	<b>HACER:</b> ejecutar todas las actividades planificadas	Procedimientos en la prestación de servicios	
Proyecciones de crecimiento	Información de necesidades del mercado	<b>VERIFICAR:</b> seguimiento al cumplimiento de la actividad	Cronograma de actividades	Todos los procesos
	Información documentada	<b>ACTUAR:</b> tomar acciones correctivas sobre las desviaciones que se puedan presentar y establecer acciones preventivas	Seguimiento de ejecución de la actividad	
<b>Riesgo del Proceso:</b> No cumplimiento de la planificación.				
<b>Registros:</b> Formato de requisición del cliente ver anexo 3A.1, cronograma de actividades ver anexo 3A.2.				
<b>Procesos Relacionados:</b> Todos los procesos.				
<b>Documentos Relacionados:</b> Ficha indicador A.3 PG-GestPla, Norma 9001:2015				
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha:</b>	


Fuente: Propia 2016

## Cuadro 6.- Proceso B.1 Gestión de Captación

		<b>CARACTERIZACIÓN PROCESO MEDULAR GESTIÓN DE CAPTACIÓN</b>		
Código P-GCT-001	Versión 01	Fecha act: 15-04-2016	Página 4 de 11	
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Medular				
<b>PROCESO:</b> Gestión de Captación				
<b>SUBPROCESO:</b> No aplica				
<b>RESPONSABLE:</b> Junta Directiva de Grupo Afronta C.A				
<b>OBJETIVO:</b> Aplicar estrategias de mercadeo que permitan la captación de clientes y atraer facilitadores, asesores y auditores que posean estudios de cuarto nivel, cumplan con las competencias necesarias, para lograr la satisfacción de los clientes.				
<b>ALCANCE:</b> Aplica para todas las estrategias de mercadeo que se establezcan así como para la captación de todo el personal que prestara los servicios en la organización.				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
<b>CAPTACIÓN DE CLIENTES</b>				
Junta Directiva	Cronograma de actividades  Registro de empresas contactadas	<b>PLANEAR:</b> definir estrategia de captación  <b>HACER:</b> determinar cuales son los clientes potenciales de una empresa, llevar a cabo el proceso  <b>VERIFICAR:</b> realizar monitoreo al proceso  <b>ACTUAR:</b> tomar acciones en función de los resultados	Registro del usuario (cliente)  Presupuesto del servicio ofertado  Acciones correctivas y preventivas	Todos los procesos  Clientes
<b>CAPTACIÓN DE PERSONAL</b>				
Junta Directiva	Curriculum de personal  Criterios del reclutamiento  Personal capacitado	<b>PLANEAR:</b> Diseñar la estrategia de captación  <b>HACER:</b> Reclutamiento y selección  <b>VERIFICAR:</b> seguimiento al proceso  <b>ACTUAR:</b> acciones preventivas o correctivas, para la mejora del proceso.	Registro y control de nuevo ingreso  Expedientes del personal	Clientes  Todos los procesos de la organización
<b>Riesgo del Proceso:</b> Riesgo en la identificación concreta del mercado objetivo para vender el servicio, riesgo en gasto excesivo de campaña, inadecuados criterios de reclutamiento del personal.				
<b>Registros:</b> Ficha de inscripción del cliente ver anexo 1B.1, formato de registro de empresas ver anexo 1B.2.				
<b>Procesos Relacionados:</b> Tdos los procesos.				
<b>Documentos Relacionados:</b> Ficha indicador B.1 PM-GestCap, LOTTy LOPCYMAT.				
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha:</b>	


Fuente: Propia 2016

## Cuadro 7.- Proceso B.2 Gestión de Capacitación

	<b>CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO MEDULAR GESTIÓN DE CAPACITACIÓN</b>			
Código P-GCP-001	Versión 01	Fecha act: 15-04-2016	Página 5 de 11	
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Medular				
<b>PROCESO:</b> Gestión Prestación de Servicio				
<b>SUBPROCESO:</b> Gestión de Capacitación				
<b>RESPONSABLE:</b> Facilitadores				
<b>OBJETIVO:</b> Promover el desarrollo integral de capital humano, desarrollar y colocar en circunstancia de competencia a cualquier persona, complementar la educación formal del individuo para un mejor desempeño de las actividades laborales.				
<b>ALCANCE:</b> Aplica desde la recepción de la solicitud formulada por el cliente hasta el seguimiento de la satisfacción del cliente.				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Junta directiva  Clientes	Necesidades del Cliente  Base de datos de Clientes  Formato de evaluación inicial  Inscripción del cliente  Formato de evaluación de la capacitación  Portafolio de servicios  Asignación de recursos  Contrato de prestación del servicio	<b>PLANEAR:</b> la capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas  <b>HACER:</b> elaborar el plan de capacitación  <b>VERIFICAR:</b> evaluar la capacitación , aplicación de encuesta de satisfacción  <b>ACTUAR:</b> tomar acciones correctivas y preventivas de acuerdo a los resultados del proceso	Cronograma de actividades de capacitación  Material de promoción de la capacitación, y formato de asistencia o certificado  Revisión de la ejecución de la capacitación	Clientes
<b>Riesgo del Proceso:</b> No ejecutar la capacitación en la fecha pautada, que la capacitación no sea efectiva.				
<b>Registros:</b> Formato para establecer la requisición del cliente ver anexo 2B.1, registro de evaluación de la capacitación, registro de evaluación inicial, cronograma de actividades ver anexo 2B.2, listas de asistencia ver anexo 2B.3.				
<b>Procesos Relacionados:</b> Todos los procesos.				
<b>Documentos Relacionados:</b> Ficha indicador B.2 PM-GestCapa, Norma 9001:2015				
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha:</b>	


Fuente: Propia 2016

### Cuadro 8.- Proceso B.3 Gestión de Asesoría, Consultoría y Auditoría

	<b>CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO MEDULAR GESTIÓN DE ASESORÍA, CONSULTORÍA Y AUDITORIA</b>			
Código P-GACA-001	Versión 01	Fecha act: 15-04-2016	Pagina 6 de 11	
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Medular				
<b>PROCESO:</b> Gestión Prestación de Servicio				
<b>RESPONSABLE:</b> Facilitadores, Asesores, Consultores y Auditores				
<b>OBJETIVO:</b> Brindar asesoría y asistencia técnica oportuna a los clientes				
<b>ALCANCE:</b> Cubre todas las asesorías, consultorías y auditorías que brinda el personal de la empresa, así como la evaluación de dichas actividades en búsqueda de oportunidades de mejora				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Junta directiva  Facilitadores, asesores, consultores y auditores	Necesidades del Cliente  Base de datos de Clientes  Planes de Asesorías  Recursos requeridos y suministrados  Informe de servicios prestados  Registro de servicios no conforme  Informe de auditorías	<p><b>PLANEAR:</b> Identificar la necesidad o solicitud para la prestación del servicio</p> <p><b>HACER:</b> ejecutar las actividades de asesorías, auditorías y/o consultoría de acuerdo a lo contratado</p> <p><b>VERIFICAR:</b> aplicación de encuesta de satisfacción, controlar el servicio no conforme, analizar riesgos de mas probabilidad</p> <p><b>ACTUAR:</b> aplicar acciones de mejoramiento</p>	Informe de servicio prestado  Análisis de la gestión del proceso  Acciones correctivas y Preventivas	Clientes
<b>Riesgo del Proceso:</b> Incumplimiento a los compromisos establecidos, uso indebido de los recursos.				
<b>Registros:</b> Formato de contrato ver anexo 3B.1., informe de servicio prestado, acciones correctivas y preventivas.				
<b>Procesos Relacionados:</b> Todos los procesos.				
<b>Documentos Relacionados:</b> Ficha indicador B.3 PM-GestACA, correos electrónicos, actas de comité de las etapas del servicio, cronograma de actividades.				
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha:</b>	

Fuente: Propia 2016


### Cuadro 9.- Proceso B.4 Gestión Diseño de Proyectos

		CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO MEDULAR GESTIÓN DE DISEÑO DE PROYECTOS		
Código P-GDP-001	Versión 01	Fecha act: 15-04-2016	Pagina 7 de 11	
TIPO DE PROCESO: Medular				
PROCESO: Gestión Prestación de Servicio				
SUBPROCESO: Gestión Diseño de Proyecto				
RESPONSABLE: Ingenieros de proyectos				
OBJETIVO: Brindar respuesta oportuna a los requisitos de proyectos que presenten los clientes.				
ALCANCE: Aplica desde la concepción de la propuesta, medición análisis y mejora				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Cliente	<p>Necesidades de los clientes</p> <p>Materiales equipos</p> <p>Información administrativa</p> <p>Documentación Técnica</p> <p>Cotización del servicio</p> <p>Contratos</p>	<p><b>PLANEAR:</b> diseño del proyecto, elaborar matriz de riesgos del proyecto,</p> <p><b>HACER:</b> gestión documental del proyecto.</p> <p><b>VERIFICAR:</b> realizar la evaluación de impacto del proyecto, verificar el cumplimiento del proceso</p> <p><b>ACTUAR:</b> formular e implementar las acciones preventivas, correctivas y de mejora del proceso.</p>	Proyecto	Clientes
<b>Riesgo del Proceso:</b> No disponer de toda la información necesaria para la elaboración del proyecto				
<b>Registros:</b> Proyecto				
<b>Procesos Relacionados:</b> Todos los procesos.				
<b>Documentos Relacionados:</b> Ficha indicador B.4 PM-Gdipro, información suministrada por los clientes, normas, leyes y decretos que apliquen al tema				
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha:</b>	

Fuente: Propia 2016




### Cuadro 10.- Proceso B.5 Gestión Diseño de Calidad

		<b>CARACTERIZACIÓN PROCESO MEDULAR GESTIÓN DE CALIDAD</b>		
Código P-GCL-001	Versión 01	Fecha act: 15-04-2016	Página 8 de 11	
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Medular				
<b>PROCESO:</b> Gestión de Calidad				
<b>SUBPROCESO:</b> No aplica				
<b>RESPONSABLE:</b> Junta Directiva de la organización				
<b>OBJETIVO:</b> Implementar, revisar y mantener el Sistema Integrado de Gestión de Calidad –SIGC-, en función de la misión institucional, el mejoramiento continuo y la satisfacción de los clientes.				
<b>ALCANCE:</b> Aplica a todos procesos de prestación de servicio ejecutado por la organización.				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Cientes	Requisitos de la norma ISO 9001:2015	<b>PLANEAR:</b> la implementación, revisión y mantenimiento del SGC.	Documentación de procesos actualizados	Todos los Procesos
Presidente de la organización	Requisitos internos de la organización	<b>HACER:</b> ejecutar las actividades de implementación, revisión y mantenimiento del SGC	Programa de Implementación del SGC	Cientes
Secretaria de la organización	Información de cambios en los procesos	<b>VERIFICAR:</b> el cumplimiento de lo planificado	Evidencias de las acciones tomadas	Partes interesadas
Partes interesadas	Requisitos de las partes interesadas	<b>ACTUAR:</b> Tomar Acciones (Correctivas, Preventivas y de Mejora)	Plan de Auditorías: - Programas de Auditorías -Informes de Auditorías  Documentos y Registros controlados  Quejas , Reclamos y Sugerencias controladas  Sistema de Gestión de Calidad implementado	
<b>Riesgo del Proceso:</b> No contemplar todos los requisitos de calidad necesarios para la gestión del sistema.				
<b>Registros:</b> Maestro de documentos internos ver anexo 5B.1, mapa de procesos, registro de sugerencias, quejas, reclamos ver anexo 5B.2, actas de comité de calidad; plan de calidad, control de servicio no conforme ver anexo 5B.3.				
<b>Procesos Relacionados:</b> Todos los procesos.				
<b>Documentos Relacionados:</b> Ficha indicador B.5 PM-GestCal, Norma ISO 9001:20015, informe de auditoría; control de registros, sugerencias, quejas y reclamos.				
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha:</b>	


Fuente: Propia 2016

## Cuadro 11.- Proceso C.1 Gestión de Infraestructura

		<b>CARACTERIZACIÓN PROCESO DE APOYO GESTIÓN INFRAESTRUCTURA</b>		
Código P-GI-001	Versión 01	Fecha act: 15-04-2016	Página 9 de 11	
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Apoyo				
<b>PROCESO:</b> Gestión de Infraestructura				
<b>SUBPROCESO:</b> No aplica				
<b>RESPONSABLE:</b> Coordinador Administrativo				
<b>OBJETIVO:</b> Gestionar la infraestructura física a través de evaluación de condiciones que garanticen la adecuada prestación del servicio				
<b>ALCANCE:</b> Aplica desde la identificación de las necesidades del cliente hasta el seguimiento y toma de decisiones en la selección del lugar apropiado.				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Junta directiva	Recursos Económicos	<b>PLANEAR:</b> identificar las necesidades del cliente	Acciones correctivas, preventivas de mejoras	Junta directiva
Cliente	Formato de evaluación de infraestructura	<b>HACER:</b> evaluar y seleccionar el lugar adecuado que cumpla con la requisitos de la prestación de servicio  <b>VERIFICAR:</b> seguimiento al desempeño del proceso  <b>ACTUAR:</b> tomar acciones preventivas, correctivas y/o de mejora	Necesidades de recursos  Solicitud de cotización	Proceso de Capacitación  Clientes
<b>Riesgo del Proceso:</b> Selección de lugar que no cumpla con los requisitos del cliente.				
<b>Registros:</b> Formato de evaluación de infraestructura ver anexo 1C.1, formato de solicitud de cotización ver anexo 1C.2.				
<b>Procesos Relacionados:</b> Todos los procesos.				
<b>Documentos Relacionados:</b> Ficha indicador C.1 PA-GestIn, Norma ISO 9001:20015				
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha:</b>	


Ficha: Propia 2016

## Cuadro 12.- Proceso C.2 Gestión de Logística

	<b>CARACTERIZACIÓN PROCESO DE APOYO GESTIÓN DE LOGÍSTICA</b>			
Código P-GL-001	Versión 01	Fecha act: 15-04-2016	Pagina 10 de 11	
TIPO DE PROCESO: Apoyo				
PROCESO: Gestión de Logística				
SUBPROCESO: no aplica				
RESPONSABLE: Junta directiva de la organización				
OBJETIVO: Adquirir y suministrar los elementos requeridos para el desarrollo de los procesos en cada una de las diferentes áreas.				
ALCANCE: Aplica a todos los procesos, programación de actividades de mantenimiento y recepción de elementos hasta la implementación de acciones preventivas y correctivas				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Coordinador administrativo	Plan estratégico	<b>PLANEAR:</b> planificación de actividades logísticas	Solicitud de cotización	Asesores, auditores, consultores e ingenieros de proyecto
	Plan de auditorías	<b>HACER:</b> ejecutar las actividades planificadas	Solicitud de Compra	Todos los Procesos
Proveedor Externo	Programas de capacitación y actualizaciones de los mismos	<b>VERIFICAR:</b> cumplimiento de lo planificado	Acciones correctivas, preventivas y de mejora	Clientes
	Necesidades de proyecto de cliente	<b>ACTUAR:</b> aplicar acciones correctivas, preventivas y de mejora		
<b>Riesgo del Proceso:</b> No contemplar algún aspecto logístico.				
<b>Registro:</b> Solicitud de cotizaciones y orden de compra, formato toma de inventario ver anexo 2C.1.				
<b>Procesos involucrados:</b> Todos los procesos.				
<b>Documentos:</b> Ficha indicador C.2 PA-GestLo, Norma ISO 9001:2015.				
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha:</b>	

Fuente: Propia 2016

**Cuadro 13.- Proceso C.3 Gestión de Permisología y Cobranza**

		CARACTERIZACIÓN PROCESO DE APOYO GESTIÓN DE PERMISOLOGIA Y COBRANZA		
Código P-PyC-001	Versión 01	Fecha act: 15-04-2016	Pagina 11 de 11	
<b>TIPO DE PROCESO:</b> Apoyo				
<b>PROCESO:</b> Gestión de Permisología y Cobranza				
<b>SUBPROCESO:</b> No aplica				
<b>RESPONSABLE:</b> Secretaria de la organización				
<b>OBJETIVO:</b> Tramitar permisos, documentos legales de acuerdo a los requisitos legales vigentes; realizar el cobro de los servicios prestados.				
<b>ALCANCE:</b> Aplica a todos los tramites legales para dar cumplimiento a los requisitos legales vigentes, así como a la gestión de cobranza de todos los servicios prestados.				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
<b>GESTION DE PERMISOLOGIA</b>				
Entes gubernamentales  Entidades bancarias	Requisito para el tramite  Disponibilidad presupuestal  Información legal de la empresa  Documento obsoleto	<b>PLANEAR:</b> cronograma de renovación de requisitos legales. <b>HACER:</b> ejecutar la inscripción ante entes gubernamentales y/o renovación de requisitos legales. <b>VERIFICAR:</b> revisiones constantes de documentos y leyes <b>ACTUAR:</b> implementar acciones preventivas y correctivas	Documento legal  Permisos  Comprobante de solicitud de tramite	Todos los Procesos
<b>GESTION DE COBRANZA</b>				
Cientes  Proveedor Externo	Requisito del cliente  Cotizaciones de servicios prestados  Resultado de auditoría	<b>PLANEAR:</b> cronograma de cobranzas, evaluación de posibles créditos al clientes. <b>HACER:</b> realizar el cobro <b>VERIFICAR:</b> conciliación de cuentas <b>ACTUAR:</b> tomar acciones preventivas y correctivas	Factura del servicio prestado  Soporte de pagos por transferencia  Boucher bancario	Cientes
<b>Riesgo del Proceso:</b> La no renovación de permisología, perder algún registro / no realizar el cobro en el tiempo establecido.				
<b>Registro:</b> Documentos legales, permisos de instituciones , facturas ver anexo 3C.1. libros contables, estados de cuenta				
<b>Procesos involucrados:</b> Todos los procesos.				
<b>Documentos:</b> Ficha indicador C.3 PA-GestPyC, Norma ISO 9001:2015, formato de factura.				
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha:</b>	

Fuente: Propia 2016

#### **OBJETIVO 4. DETERMINAR INDICADORES CLAVES DE GESTIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DEL SECTOR DE INGENIERÍA.**

Previo a la determinación de los indicadores, se realizó un diagnóstico más a fondo de la empresa con la herramienta clásica para evaluar la situación de la empresa y dar mejor enfoque a los indicadores de gestión quien medirá el cumplimiento de cada proceso.

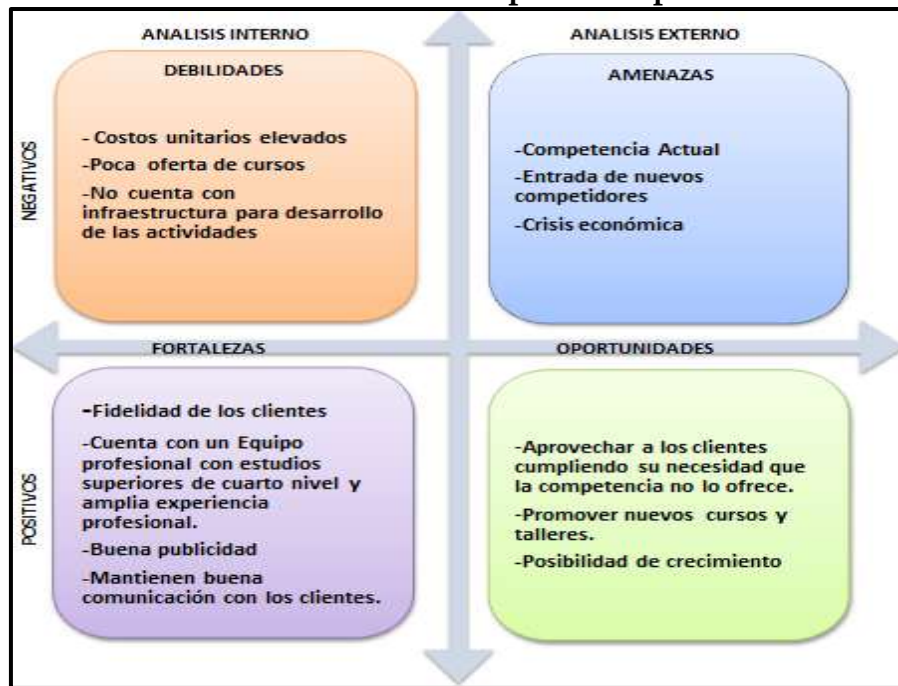
Con el análisis FODA se buscó detectar y aprovechar las oportunidades particulares para la empresa como aprovechar a los clientes cumpliendo su necesidad que la competencia no ofrece, promover nuevos cursos y talleres y la posibilidad de crecimiento. Eludiendo sus amenazas que son la competencia actual, entrada de nuevos competidores y la crisis económica. Mediante un buen uso de sus fortalezas que son fidelidad de los clientes, contar con un equipo profesional con estudios superiores, buena publicidad, mantiene y una neutralización de sus debilidades que son los costos unitarios elevado, poca oferta de cursos y el no contar con infraestructura para desarrollar las actividades.

#### **Análisis F.O.D.A de Grupo Afronta C.A**

Es una empresa con tres años en el mercado integrada por un equipo joven, no cuenta con espacio propio para dictar los cursos, talleres y otros, lo que incrementa el costo de cada actividad que realizan, está consciente de la gran competencia que hay en el mercado lo que hace que este en una constante

búsqueda de nuevos facilitadores de disciplinas específicas que cumplan con las competencias requeridas. En el cuadro 14 se muestra la matriz F.O.D.A de Grupo Afronta C.A.

**Cuadro 14: Matriz FODA de Empresa Grupo Afronta C.A**




Fuente propia 2016

Posterior al diagnóstico se inició a determinar los indicadores de gestión que serán parte clave para medir el cumplimiento de cada proceso. Se consideró fundamental construir los indicadores que permitan controlar y medir el desarrollo y cumplimiento del proceso, por ello se hace necesario revisar que es un indicador y como se construye, pues la mala formulación del indicador puede generar una mala evaluación del proceso o una falla en el control.

Los indicadores son alimentados por los resultados de la perspectiva de procesos, el desempeño operacional de cada una de las actividades afecta de manera directa en la satisfacción del cliente, por esta razón a cada uno de los indicadores de procesos internos se les dio una ponderación dentro de la participación total en el logro del atributo. Los indicadores se presentaron en fichas diseñadas para un fácil entendimiento.


Ficha A. Indicador del Proceso A.1 Gestión Revisión De La Dirección

	<p>PROCESO GERENCIAL</p>
<p>GESTIÓN REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN</p>	
<p><b>Indicador</b></p>	<p>Índice de Revisión general</p>
<p><b>Definición</b></p>	<p>Cumplir de la revisión general por la dirección</p>
<p><b>Descripción y/o justificación</b></p>	<p>Evaluar cumplimiento de las políticas de la empresa</p>
<p><b>Objetivo en el proceso</b></p>	<p>Se trata de saber de forma cuantitativa el cumplimiento de la revisión periódica de los procesos.</p>
<p><b>Meta</b></p>	<p>Optima 85%</p>
	<p>Precaución 76% a 84%</p>
	<p>Crítico 75% o menos</p>
<p><b>Frecuencia de Medición</b></p>	<p>Anual</p>
<p><b>Fórmula de Cálculo</b></p>	<p># de tareas generadas en la Revisión por la Dirección, realizadas oportunamente/No de tareas generadas en la Revisión por la Dirección del Sistema Integrado de Gestión) *100</p>
<p><b>Facilitador de la Información</b></p>	<p>Responsable de cada proceso</p>
<p><b>Responsables de los Resultados</b></p>	<p>Presidente</p>

Fuente: Propia 2016




Ficha B. Indicador del Proceso A.2 Gestión De Los Recursos

	<b>PROCESO GERENCIAL</b>
<b>GESTION DE LOS RECURSOS</b>	
<b>Indicador</b>	Índice de gestión de los recursos
<b>Definición</b>	Cumplimiento del presupuesto
<b>Descripción y/o justificación</b>	Conocer gastos de presupuesto y funcionamiento de acuerdo a la información presentada por las diferentes áreas
<b>Objetivo en el proceso</b>	Optimizar el uso de los recursos
<b>Meta</b>	Optima 95%
	Precaución 80% a 94%
	Crítico 79% o menos
<b>Frecuencia de Medición</b>	Trimestral
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Recursos Utilizados /Recursos Presupuestados *100
<b>Facilitador de la Información</b>	Tesorería
<b>Responsables de los Resultados</b>	Coordinador Administrador


Fuente: Propia 2016

Ficha C. Indicador del Proceso A.3 Gestión De Planificación

	<b>PROCESO GERENCIAL</b>
<b>GESTION DE PLANIFICACION</b>	
<b>Indicador</b>	Cumplimiento de lo planificado
<b>Definición</b>	Cumplir con toda actividad planificada
<b>Descripción y/o justificación</b>	Tomar previsiones de gestión
<b>Objetivo en el proceso</b>	Identificar opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
<b>Meta</b>	Optima 90%
	Precaución 75% a 89%
	Crítico 74% o menos
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Cumplimiento de objetivos planificados}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de objetivos realizados}} * 100$
<b>Facilitador de la Información</b>	Junta Directiva
<b>Responsables de los Resultados</b>	Coordinador Administrativo


Fuente: Propia 2016

## Ficha D. Indicador del Proceso B.1 Gestión De Captación

	<b>PROCESO MEDULAR</b>
<b>GESTION DE CALIDAD</b>	
<b>SUB PROCESO CAPTACION DE CLIENTES Y CAPTACION DE PERSONAL</b>	
<b>Indicador</b>	Captación de clientes / Captación de facilitadores
<b>Definición</b>	Nivel de incremento de número de clientes y de facilitadoras
<b>Descripción y/o justificación</b>	Es el proceso que se realiza para atraer clientes y la solicitud para captar nuevos facilitadores
<b>Objetivo en el proceso</b>	Medir el potencial de crecimiento de clientes; contar con amplia cartera de facilitadores calificados
<b>Meta</b>	Optima 90%
	Precaución 70% a 89%
	Crítico 69% o menos
<b>Frecuencia de Medición</b>	Trimestral
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\text{Numero de clientes nuevos} / \text{Numero total de los proyectados} * 100$
	$\text{Numero de nuevos facilitadores aprobados} / \text{Numero total de facilitadores invitados} * 100$
<b>Facilitador de la Información</b>	Junta Directiva
<b>Responsables de los Resultados</b>	Junta Directiva


Fuente: Propia 2016

## Ficha E. Indicador del Proceso B.2 Gestión De Capacitación

	<b>PROCESO MEDULAR</b>
<b>GESTION PRESTACION DE SERVICIO</b>	
<b>SUB PROCESO GESTION DE CAPACITACION</b>	
<b>Indicador</b>	Indice de cumplimiento del objetivo de la capacitación
<b>Definición</b>	Cumplimiento de la capacitación
<b>Descripción y/o justificación</b>	La capacitación es una actividad altamente compleja y dinámica si se quiere efectividad, se requiere que un proceso bien comprendido, eficientemente administrado y eficazmente aplicado para lograr los objetivos.
<b>Objetivo en el proceso</b>	Emplear herramientas estratégicas para el diseño de programas de capacitación, métodos de aprendizaje apropiados y plan de trabajo.
<b>Meta</b>	Optima 95%
	Precaución 85% a 94%
	Crítico 84% o menos
<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Costo del programa de capacitación/ N° de trabajadores capacitados *100
<b>Facilitador de la Información</b>	Facilitadores de la organización
<b>Responsables de los Resultados</b>	Junta Directiva


Fuente: Propia 2016

**Ficha F. Indicador del Proceso B.3 Gestión De Asesoría, Consultoría y Auditoría**

	<b>PROCESO MEDULAR</b>
<b>GESTION PRESTACION DE SERVICIO</b>	
<b>SUBPROCESO GESTION DE ASESORIA, CONSULTORIA Y AUDITORIA</b>	
<b>Indicador</b>	Clientes Atendidos
<b>Definición</b>	Numero de Clientes atendidos satisfactoriamente
<b>Descripción y/o justificación</b>	Cumplir con el requerimiento del cliente
<b>Objetivo en el proceso</b>	Prestar el servicio de asesoramiento, consultoría o auditoría con la finalidad que este sea de total aprovechamiento para el cliente.
<b>Meta</b>	Optima 95%
	Precaución 85% a 94%
	Crítico 84% o menos
<b>Frecuencia de Medición</b>	Anualmente
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Numero de asesorías eficaces / Total de Asesorías realizadas * 100
	Numero de consultoría eficaces / Total de Asesorías realizadas * 100
	Numero de auditorias conformes /Total de Asesorías realizadas * 100
<b>Facilitador de la Información</b>	Asesores, Consultores y Auditores
<b>Responsables de los Resultados</b>	Junta Directiva


Fuente: Propia 2016

## Ficha G. Indicador del Proceso B.4 Gestión Diseño De Proyecto

	<p style="text-align: center;"><b>PROCESO MEDULAR</b></p>
<p><b>GESTION PRESTACION DE SERVICIO</b></p>	
<p><b>SUBPROCESO GESTION DE DISEÑO DE PROYECTO</b></p>	
<p><b>Indicador</b></p>	<p>Cumplimiento de proyectos</p>
<p><b>Definición</b></p>	<p>Índice de cumplimiento de proyectos diseñados</p>
<p><b>Descripción y/o justificación</b></p>	<p>Disenar y elaborar proyectos solicitados</p>
<p><b>Objetivo en el proceso</b></p>	<p>Diseñar proyectos solicitados para entes públicos, privados</p>
<p><b>Meta</b></p>	<p>Optima 95%</p>
	<p>Precaución 85% a 94%</p>
	<p>Crítico 84% o menos</p>
<p><b>Frecuencia de Medición</b></p>	<p>Trimestral</p>
<p><b>Fórmula de Cálculo</b></p>	<p>Número de proyectos diseñados / total de proyectos solicitados *100</p>
<p><b>Facilitador de la Información</b></p>	<p>Ingenieros de Proyecto</p>
<p><b>Responsables de los Resultados</b></p>	<p>Ingenieros de Proyecto</p>


Fuente: Propia 2016

## Ficha H. Indicador del Proceso B.5 Gestión De Calidad

	<b>PROCESO MEDULAR</b>
<b>GESTION DE CALIDAD</b>	
<b>SUB PROCESO GESTION DE PRESTACION DE SERVICIO</b>	
<b>Indicador</b>	Satisfacción del cliente
	Prestación de servicio
<b>Definición</b>	Nivel de satisfacción del cliente respecto a la prestación del servicio
<b>Descripción y/o justificación</b>	Dará la visión del bueno o mal servicio que se preste al usuario
<b>Objetivo en el proceso</b>	Asegurar la calidad de prestación del servicio al no tener reclamaciones de clientes
<b>Meta</b>	Optima 95%
	Precaución 80% a 94%
	Crítico 79% o menos
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Total de clientes satisfechos/Total de encuestas aplicadas *100
<b>Facilitador de la Información</b>	Clientes
<b>Responsables de los Resultados</b>	Junta directiva

Fuente: Propia 2016


## Ficha I. Indicador del Proceso C.1 Gestión De Infraestructura

	<b>PROCESO DE APOYO</b>
<b>GESTION DE INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>Indicador</b>	Eficiencia en acondicionamiento del espacio físico
<b>Definición</b>	Indice de costo de inversion
<b>Descripción y/o justificación</b>	Brindar el espacio adecuado para la prestación del servicio
<b>Objetivo en el proceso</b>	Garantizar un espacio fisico apto y de condiciones favorables para la prestación del servicio.
<b>Meta</b>	Optima 90%
	Precaución 80% a 94%
	Crítico 79% o menos
<b>Frecuencia de Medición</b>	Trimestral
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Costo total de la gestión / Facturado por el servicio prestado *100
<b>Facilitador de la Información</b>	Coordinador Administrativo
<b>Responsables de los Resultados</b>	Coordinador Administrativo

Fuente: Propia 2016




## Ficha J. Indicador del Proceso C.2 Gestión De Logística

	<b>PROCESO DE APOYO</b>
<b>GESTION DE LOGISTICA</b>	
<b>Indicador</b>	Eficacia en la oportunidad de solicitudes atendidas
<b>Definición</b>	Índice de rendimiento de la operación logística
<b>Descripción y/o justificación</b>	Sirve para controlar los gastos y minimizar errores
<b>Objetivo en el proceso</b>	Medir la capacidad de respuesta en la atención de requerimientos
<b>Meta</b>	Optima 80%
	Precaución 60% a 79%
	Crítico 59% o menos
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\text{Costos logísticos totales} / \text{Total de Ventas} * 100$
<b>Facilitador de la Información</b>	Coordinador Administrativo
<b>Responsables de los Resultados</b>	Junta Directiva

Fuente: Propia 2016

## Ficha K. Indicador del Proceso C.3 Gestión De Permisología y Cobranza

	<b>PROCESO DE APOYO</b>
<b>GESTION DE PERMISOLOGIA Y COBRANZA</b>	
<b>Indicador</b>	Eficiencia en la gestión de permisología / Eficacia en la cobranza a tiempo
<b>Definición</b>	Índice de eficiencia en el proceso
<b>Descripción y/o justificación</b>	Sirve para determinar la eficiencia en la tramitación de permisos / Determinar el porcentaje de clientes en mora, fuera de días de crédito.
<b>Objetivo en el proceso</b>	Mantener registros, permisos, documentos legales en vigencia
	Lograr tener cartera de pago al día.
<b>Meta</b>	Optima 95%
	Precaución 80% a 94%
	Critico 79% o menos
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Documentos gestionados}}{\text{total de documentos}} * 100$
	$\frac{\text{Monto total de facturas vencidas}}{\text{Monto total facturado por servicios}} * 100$
<b>Facilitador de la Información</b>	Secretaria
<b>Responsables de los Resultados</b>	Secretaria

Fuente: Propia 2016

## CONCLUSIONES

Interpretar los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 antes de implantar el Sistema de Gestión, permite determinar las responsabilidades de cada área dentro de la organización, a partir de las respuestas de cada uno de los “debe” de la Norma. Se definió la política de la calidad de la organización que contempla los aspectos de la definición del sistema de gestión, la mejora continua, el personal, la satisfacción del cliente y el tipo de servicio y el objetivo de la calidad y a partir de esto se elaboró la documentación requerida para implantar el Sistema de Gestión de Calidad.

La situación inicial en la empresa prestadora de servicios mostró que no presentaba cumplimiento con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015, lo que implica la falta de un sistema de gestión, que permita satisfacer las necesidades del cliente, haciendo clara la necesidad de la adopción de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Los procesos que se identificaron fueron (03) procesos gerenciales (revisión de la dirección, gestión de los recursos y gestión de planificación), seis (06) procesos medulares (gestión de calidad, gestión de captación, gestión de prestación de servicio, gestión de capacitación, gestión de asesoría, consultoría y auditoría, gestión de diseño de proyectos) y tres (03) procesos de apoyo (gestión de infraestructura, gestión de logística y gestión de permisología y cobranza); se estableció la manera en que se relacionan cada uno de estos, plasmado en un mapa de procesos. La documentación

elaborada en los aspectos anteriormente mencionados reúne los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2015.

Se caracterizaron los procesos (y los formatos que permiten dejar evidencia la gestión de los mismos) que fueron identificados y se describieron en fichas estas conformaron una herramienta esencial en la planificación de la calidad, control y mejoramiento continuo de los procesos y, por tanto, del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se establecieron los indicadores de gestión en fichas que permitirán medir la eficiencia y/o eficacia de cada proceso que conforma el sistema de gestión de la organización, así como también tomar acciones correctivas cuando no sea alcanzada la meta garantizando de esta manera minimizar los errores y aumentar la satisfacción de los clientes.

## RECOMENDACIONES

Todos los miembros de la organización deben conocer y entender las necesidades de sus clientes externos e internos, y los medios de comunicación para interactuar con estos, de forma que se orienten las acciones de la dirección hacia la satisfacción de sus clientes con los servicios prestados.

Se recomienda difundir con prontitud la documentación aprobada entre los miembros del equipo de trabajo de Grupo Afronta C. A., de manera que entiendan los documentos finales y conozcan su ubicación para futuras consultas, para esto se debe tener claridad en los documentos y registros.

La gerencia general y administrativa de Grupo Afronta C. A., se debe encargar de la actualización de las herramientas creadas, diagnóstico y pronóstico; para analizar el desarrollo y camino hacia la mejora continua de la organización.

Se recomienda a la gerencia el nombramiento de una persona responsable de todo el sistema de gestión de calidad con conocimientos en la norma ISO 9001:2015, con lo cual se garantice la implementación del mismo cumplimiento de los procedimientos, correcto manejo de los formatos y documentos que sean requeridos en el transcurso del tiempo. Esta persona, junto con la gerencia, deberá desarrollar revisiones periódicas al sistema de gestión de la calidad y de los indicadores de gestión para realizar los ajustes necesarios que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la empresa prestadora de servicios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Díaz M. (2010). El enfoque de los procesos base de la administración por calidad. En: Administración por calidad. Bogotá D.C., Colombia: Alfa omega Colombiana: Universidad de la sabana, 360 p.

González A. (2012). Evaluación del sistema de Gestión de Calidad Implementado por la Gerencia de Servicios del Banco de Venezuela Municipio Maracaibo. Para optar al título de Especialista en Control de Calidad.

Goldberg A.; Rubin, K., (1995). "Succeeding with Objects: decision frameworks for project management", Addison-Wesley.

Harrington J. (1996). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc Graw Hill. Chile.

Ivancevich J, Lorenzi P y Skinner S. (1997). Gestión: Calidad y Competitividad. Mc Graw Hill.

ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad basada en procesos.

ISO 10013:2002. Directrices para la Documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

ISO/TC 176/SC 2/N 544R (2003) "Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad». Documento del Comité Técnico ISO/TC 176, Madrid, diciembre, 2003.

Kaplan R. (2001). The strategy-Focused organization; how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 153p.

Kotler, P y Keller L. (2006). Dirección de Marketing PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006 ISBN: 970-26-0763-9.

Luchi, R y Paladino, M. (2008). Competitividad: Innovación y mejora continúa en la gestión. Editorial Gestión 2000, p.211.

López M. (2012). Propuesta de Mejoramiento de los Procesos Operativos de la Empresa Distriquim C.A bajo el enfoque de Calidad. Para optar al título de Magister en Sistemas de Gestión de calidad.

Hernández P. (2012). El control de gestión Estratégico. Primera Edición. Barcelona, España: Marcombo. 184p.

Marín R. (2006). Monitoreo y evaluación. Desarrollo de Indicadores. Documento Técnico para la iniciativa de formación en gerencia social para la protección social. Colombia: Universidad ICESI.

Mizarra Y. (2013). Diseño del sistema de gestión basado en procesos para la fundación "Ortega y Gasset". Para optar al título de Magister en Sistemas de calidad.

Misnaza A. (2014). Diseño del sistema de gestión basado en procesos para la fundación "La mano de Dios". Para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial.

Neira J. (2013). Diseño de un modelo de gestión basado en procesos para el departamento de producción de una empresa de cerámicas. Para optar al título de Especialista en sistemas de calidad.

Ortega K. (2011). Diseño un modelo de gestión basado en procesos en la empresa Rivas & Brito importadores de la ciudad de Punto Fijo. Para optar al título de Especialista en sistemas de gestión de la calidad.

Quintero J. (2011). Plan para la gestión de la calidad de los procesos medulares de fabricación de chocolate bajo el enfoque de la calidad total. Para optar al título de Especialista en sistemas de calidad.

Quiroz J. (2010). Sistema De Gestión De La Calidad En El Área Socio-Educativa, Perteneciente A La Casona De La Universidad De Oriente –

Núcleo Bolívar, mediante la aplicación de la Norma ISO 9001:2008. Para optar al título de Magister en Sistemas de Gestión de la Calidad.

Ramos V. (2012). Propuesta Para La Implementación De Un Sistema De Gestión De Calidad, Basado En Los Requisitos De La Norma ISO 9001:2008, Para Cenco-Zotti Farmacéutica S.A. Para optar al título de Especialista En Sistemas De Calidad.

Reed R; Lemak, D y Mero, N. Quality management and sustainable competitive advantage, Journal of Quality Management, Volume 5, Issue 1, Spring 2000, Pages 26, ISSN 1084-8568, 10.1016/S1084-8568 (00) 00010-9.

Rico E. (2010) Diseño De Un Sistema De Gestión De La Calidad Para Un Laboratorio De Simulación De Procesos Basado En La Norma ISO 9001:2008. Para optar al título de Especialista en Sistemas de Gestión Ambiental.

Safi E. (2011). Propuesta de un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, para la Empresa Servicios de Comedores Orlando, C.A. (SECORCA). Para optar al título de Magister en Sistemas de calidad.

Serpa M. (2010). Propuesta De Un Modelo De Gestión De Calidad Para La definición De Requerimientos De Software, En Una institución Financiera. Para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Summers D. (1999). Principios Básicos de la Auditoria de la Calidad. Editorial Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. España


Torres R. (2012). Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Corporación Mundo Gráfico de la ciudad de Quito bajo los estándares ISO 9001:2008. Universidad Católica de Loja. Para optar al título de Magister en Auditoría de Gestión de la Calidad.

Zambrano A. (2007). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.




# ANEXOS

## Anexo A.- Formato 1A.1 Cronograma Revisión De La Dirección

		CRONOGRAMA DE REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN												
		Código: PGRD-FOR-01-1						Versión: 01						
		Fecha:						Página: 1 de 1						
		MESES												
Nº	ACTIVIDADES	Resp	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Resultados de auditoría.													
2	Desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicio.													
3	Estado de las acciones correctivas y preventivas. Estas se revisan mes a mes de acuerdo a informe de seguimiento de la Oficina de control													
4	Revisión de acciones de seguimiento de revisiones previas efectuadas por la dirección.													
5	Revisión de cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad													
6	Revisión de identificación y actualización de riesgos.													
<b>Observación</b>														


Fuente: Propia 2016

## Anexo B.- Formato 1A.2 Agenda Puntos a Tratar

	<b>FORMATO DE AGENDA</b>		
	Código: PGRD-FOR-02-1		Versión: 01
	Fecha:		Página: 1 de 1
fecha programada	_____	lugar	_____ hora
<b>AGENDA PUNTOS A TRATAR PARA LA REVISION POR LA DIRECCION</b>			
<b>Actividad</b>	<b>responsable</b>	<b>Documento de trabajo</b>	
1.			
2.			
3.			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
<b>FIRMA DE ASISTENTES</b>			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Fuente: Propia 2016

### Anexo C.- Formato 1A.3 Minuta

	<b>FORMATO DE MINUTA</b>		
	Código: PGRD-FOR03-1		Versión: 01
	Fecha:		Página: 1 de 1
Nº	Aspecto tratados	Acuerdos	Responsable
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
<b>Asistentes a la reunión</b>			
	1.	7.	
	2.	8.	
	3.	9.	
	4.	10.	
	5.	11.	
	6.	12.	

Fuente: Propia 2016

## Anexo D.- Formato 1A.4 No Conformidad y Acciones Correctivas y Preventivas

		<b>FORMATO DE NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA Y PREVENTIVA</b>			
		Código: PGRD-FOR-04-2		Versión: 01	
		Fecha:		Página: 1 de 1	
<b>NO CONFORMIDAD</b>		N°:			
	NC Real	Fecha:			
	NC Potencial	Nombre de persona que levanta la NC:			
Departamento/Unidad/Servicio:					
	No conformidad		Auditoria Externa.	Fecha Auditoria:	
Otros:					
Descripción de la No Conformidad:					
<b>ACCIONES INMEDIATAS</b>					
<b>Acción:</b>					<b>Responsable</b>
					<b>Fecha de cierre de la Acciones Inmediatas:</b>
<b>Análisis de la causa:</b>					
	APERTURA ACCIÓN CORRECTIVA				
	APERTURA ACCIÓN PREVENTIVA				
Descripción de la AC / AP:					
Responsable:					
Evaluación de la eficacia de AC / AP:					
Verificación de la eficacia de AC / AP:					
CIERRE DE LA AC/AP: (A cumplimentar por el Responsable del SGC)					
Seguimiento:					
Nombre y apellidos:					

Fuente: Propia 2016

## Anexo E.- Formato 2A.1 Solicitud de Cotización

	<b>FORMATO DE SOLICITUD DE COTIZACION</b>		
	Código:PGGR-FOR-05-1	Versión: 01	
	Fecha:	Página: 1 de 1	
	<b>GRUPO AFRONTA C.A</b>		SOLICITUD DE COTIZACION N° 000000001
Proveedor		Contacto	Fecha
Teléfono		Email	
Item	Descripción	Cantidad	Unidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
<b>Notas</b>			


Fuente: Propia 2016

## Anexo F.- Formato 2A.2 Estructura de Costos

	<b>FORMATO DE ESTRUCTURA DE COSTOS</b>																																																																														
	Código: PGGR-FOR-06-1			Versión: 01																																																																											
	Fecha:			Página: 1 de 1																																																																											
<p>Estructura de Costos Grupo Afronta C.A</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">ITEM</th> <th style="width: 15%;">Precio</th> <th style="width: 15%;">Unidad</th> <th style="width: 15%;">Cantidad</th> <th style="width: 35%;">Costo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Boligrafo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Libreta</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Diploma</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Refrigerio 1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Refrigerio 2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Infraestructura</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Video Beam</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Facilitador</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Pantalla</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; text-align: right;">Costo Total =</td> <td style="width: 10%; text-align: center; color: red;">0.00</td> <td style="width: 10%; text-align: center; color: red;">0.00</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Costo Curso/Participante</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">0.00</td> <td style="text-align: center;">Costo Inscripción al curso</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">Nº Participantes</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">Porcentaje %</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%; text-align: right;">Total Acumulado por el curso Bs =</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">0.00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Pago al facilitador (Bs +IVA) =</td> <td style="text-align: center;">0.00</td> </tr> </table>					ITEM	Precio	Unidad	Cantidad	Costo	Boligrafo					Libreta					Diploma					Refrigerio 1					Refrigerio 2					Infraestructura					Video Beam					Facilitador					Pantalla					Otros					Costo Total =	0.00	0.00	Costo Curso/Participante			0.00	Costo Inscripción al curso			1	Nº Participantes			0	Porcentaje %	Total Acumulado por el curso Bs =	0.00	Pago al facilitador (Bs +IVA) =	0.00
ITEM	Precio	Unidad	Cantidad	Costo																																																																											
Boligrafo																																																																															
Libreta																																																																															
Diploma																																																																															
Refrigerio 1																																																																															
Refrigerio 2																																																																															
Infraestructura																																																																															
Video Beam																																																																															
Facilitador																																																																															
Pantalla																																																																															
Otros																																																																															
Costo Total =	0.00	0.00	Costo Curso/Participante																																																																												
		0.00	Costo Inscripción al curso																																																																												
		1	Nº Participantes																																																																												
		0	Porcentaje %																																																																												
Total Acumulado por el curso Bs =	0.00																																																																														
Pago al facilitador (Bs +IVA) =	0.00																																																																														

Fuente: Propia 2016


## Anexo G.- Formato 2A.3 De Orden De Compra

 <p><b>Grupo Afronta CA</b> <small>Caracterización y Formación Profesional</small></p>	<b>FORMATO DE ORDEN DE COMPRA</b>			
	Código: PGGR-FOR-07-1		Versión: 01	
	Fecha:		Página: 1 de 1	
<b>PROVEEDOR</b>				No. 00000000
		<b>RIF</b>	<b>Nº COTIZACION</b>	
<b>FORMA DE PAGO</b>				<b>FECHA</b>
Item	Descripción	Unidad	Costo UND	Total Bs
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
Observaciones al proveedor			Sub Total	
			Descuento	
			IVA	
			<b>Total Bs</b>	
_____		_____		_____
Autorizado Por (Nombre y Firma)		Recibido (Proveedor)		Solicitado Por (Nombre y Firma)

Fuente: Propia 2016




## Anexo H.- Formato 2A.4 Check List de Infraestructura a Utilizar

 <p><b>Grupo Afronta</b> CA Consultoría y Formación Profesional</p>	<b>FORMATO DE NECESIDADES</b>			
	Código: PGGR-FOR-08-1			Versión: 01
	Fecha:			Página: 1 de 1
Item	Descripción	SI	NO	Observación
1	La dimensión del aula es adecuado para el numero de asistentes			
2	El lugar esta aseado			
3	El aula cuenta con buena iluminación			
4	El aula cuenta con Aire Acondicionado			
5	El aula cuenta con Pizarra Acrilica			
6	El aula cuenta con Video Beam y Pantalla			
7	El área cuenta con sillas y mesas			
8	El área cuenta con servicios higiénicos			
9	El lugar tiene meson para colocar agua, jugos, café, té u otros			
10	La ubicación de lugar es de fácil acceso			
<b>Notas</b>				

Fuente: Propia 2016



## Anexo J.- Formato 3A.2 Cronograma de Actividades de Planificación

	<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE PLANIFICACION</b>											
	Código: PGGP-FOR-10-1						Versión: 01					
	Fecha:						Página: 1 de 1					
		MESES AÑO										
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
Revisión de Servicios a Prestar	Junta Directiva											
Programar nuevos cursos, Talleres u otros	Junta Directiva											
Pago de IVSS	Coordinador Administrativo											
Planificación de Estrategias nuevos planes de lanzamiento	Junta Directiva											
Actualización de base de datos de clientes	Secretaria											
Revisión y actualización de Preciso	Junta Directiva											
Revisión de inventario de material de apoyo	Junta Directiva											
Realizar requisición de reposición de materiales	Coordinador Administrativo											
Gestionar la compra de un nuevo equipo o bien	Coordinador Administrativo											
Revisión de recursos financieros	Coordinador Administrativo											
<b>NOTAS</b>												

Fuente: Propia 2016

## Anexo K.- Formato 1B.1 Registro de Empresas

	<b>FORMATO DE REGISTRO DE EMPRESAS</b>	
	Código:PMGC-FOR-11-1	Versión: 01
	Fecha:	Página: 1 de 1
Código Afronta Asisgando:		
Fecha de Registro: Día ____ Mes ____ Año ____		
Pública <input type="checkbox"/>	Privada <input type="checkbox"/>	Mixta <input type="checkbox"/>
Razón Social		Rif.
Dirección		Telefonos
Persona Contacto		Email
Actividad a la que se dedica la empresa		
<b>Como se enteró de nuestros servicios</b>		
Por un amigo (a) <input type="checkbox"/>	Por una revista <input type="checkbox"/>	
Por internet <input type="checkbox"/>	Por la Prensa <input type="checkbox"/>	
Que Servicio le interesa que le preste Grupo Afronta C.A		
Capacitación (explique brevemente)		
Asesoría y/o Consultoría (explique brevemente)		
Diseño de Proyectos		
Notas adicionales sobre la empresa		

Fuente: Propia 2016




## Anexo M.- Formato 2B.1 Requerimientos del Cliente

	FORMATO DE REQUISICION DEL CLIENTE	
	Código:PMsCp-FOR-13-1	Versión: 01
	Fecha:	Página: 1 de 1
SOLICITANTE (NOMBRE Y APELLIDO):		FECHA ____/____/____
		Telf.:
Su Solicitud es:	Particular <input type="checkbox"/>	Representa a una institución o em <input type="checkbox"/>
Nombre de la Empresa o Institución que representa		
Tipo de Servicio que solicita:	Capacitación: <input type="checkbox"/>	Asesoría , Consultoría <input type="checkbox"/> Diseño de Proyectos: <input type="checkbox"/> Otros: <input type="checkbox"/>
Descripción del servicio:		
Fecha y Hora del servicio		
Observaciones		


Fuente: Propia 2016

Anexo N.- Formato 2B.2 Cronograma de Actividades de Capacitación

		CRONOGRAMA DE CAPACITACION											
		Código:PMGC-FOR-14-1						Versión: 01					
Fecha:		Página: 1 de 1											
		AÑO											
CAPACITACION	FACILITADOR	SEMANA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
				1									
		2											
		3											
		4											
		5											
		6											
		7											
		8											
		9											
		10											
		11											
		12											
		13											
		14											
		15											
		16											
		17											
		18											
		19											
		20											
		21											
		22											
		23											
		24											
		25											
		26											
		27											
		28											

Fuente: Propia 2016

## Anexo O.- Formato 3B.1 Contratos de Servicio


	<b>FORMATO DE CONTRATO DE SERVICIO A SOLICITAR</b>	
	Código: PMPs-FOR-15-1	Versión: 01
	Fecha:	Página: 1 de 1
<b>CONTRATO PARA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES</b>		
<p>Entre los suscritos _____ mayor de edad, identificado con la con la cédula de identidad N° _____, actuando en nombre y representación de <b>GRUPO AFRONTA C.A</b> y quien en adelante se denominará EL CONTRATANTE, por una parte y, por la otra _____, mayor de edad, identificado con la cédula de identidad N° _____, actuando en nombre y representación propia y quien para los efectos del presente documento se denominará EL CONTRATISTA, acuerdan celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales _____, el cual se regirá por las siguientes cláusulas:</p> <p>Primera.-Objeto. EL CONTRATISTA en su calidad de _____, se obliga para con EL CONTRATANTE a ejecutar los trabajos y demás actividades propias del servicio contratado el cual debe realizar de conformidad con las condiciones y cláusulas adicionales del presente documento.</p> <p>Segunda.-Plazo. El plazo para la ejecución del presente contrato será de _____ el cual podrá prorrogarse por acuerdo entre las partes con antelación a la fecha de su expiración mediante la celebración de un contrato adicional que deberá constar por escrito.</p> <p>Tercera.-Valor. El valor del contrato será por la suma de _____ (_____ Bs).</p> <p>Cuarta.-Forma de pago. El valor pactado en la cláusula anterior será cancelado así: _____, previa la presentación de la cuenta de cobro ante EL CONTRATANTE.</p> <p>Quinta.-Obligaciones de EL CONTRATANTE. Este deberá facilitar acceso a la información que sea necesaria, de manera oportuna, para la debida ejecución del objeto del contrato, y, estará obligado a cumplir con lo estipulado en las demás cláusulas y condiciones previstas en este documento.</p> <p>Sexta.-Obligaciones de EL CONTRATISTA. EL CONTRATISTA deberá cumplir en forma eficiente y oportuna los trabajos encomendados y aquellas obligaciones que se generen de acuerdo con la naturaleza del servicio.</p> <p>Séptima.-Vigilancia del contrato. EL CONTRATANTE o su representante supervisará la ejecución del servicio profesional encomendado, y podrá formular las observaciones del caso con el fin de ser analizadas conjuntamente con EL CONTRATISTA y efectuar por parte de éste las modificaciones o correcciones a que hubiere lugar.</p> <p>Octava.-Cláusula penal. En caso de incumplimiento por parte de EL CONTRATISTA de cualquiera de las obligaciones previstas en este contrato dará derecho a EL CONTRATANTE al pago de _____ (_____).</p> <p>Novena.-Terminación. El presente contrato podrá darse por terminado por mutuo acuerdo entre las partes, o en forma unilateral por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato, por cualquiera de ellas.</p> <p>Décima.-Independencia de EL CONTRATISTA. EL CONTRATISTA actuará por su propia cuenta, con absoluta autonomía y no estará sometido a subordinación laboral con EL CONTRATANTE y sus derechos se limitarán, de acuerdo con la naturaleza del contrato, a exigir el cumplimiento de las obligaciones de EL CONTRATANTE y al pago de los honorarios estipulados por la prestación del servicio.</p> <p>Décima primera.-Exclusión de la relación laboral. Queda claramente entendido que no existirá relación laboral alguna entre EL CONTRATANTE y EL CONTRATISTA, o el personal que éste utilice en la ejecución del objeto del presente contrato.</p> <p>Décima segunda.-Cesión del contrato. EL CONTRATISTA no podrá ceder parcial ni totalmente la ejecución del presente contrato a un tercero salvo previa autorización expresa y escrita de EL CONTRATANTE.</p> <p>Décima tercera.-Domicilio contractual. Para todos los efectos legales, el domicilio contractual será la ciudad de _____ y las notificaciones serán recibidas por las partes en las siguientes direcciones:</p> <p>Por EL CONTRATANTE en: _____</p> <p>EL CONTRATISTA en: _____</p> <p>De conformidad con lo anterior, las partes suscriben el presente documento en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor _____ días del mes de _____ del año de _____, en la ciudad de _____.</p> <p>EL CONTRATISTA _____</p> <p>EL CONTRATANTE _____</p>		

Fuente: Propia 2016






## Anexo Q.- Formato 4B.2 Registro de Sugerencias, Quejas y Reclamos

	<b>FORMATO DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS</b>	
	Código:PMGC-FOR-17-1	Versión: 01
	Fecha:	Página: 1 de 1
QUEJA		FECHA
RECLAMO		
SUGERENCIA		
RAZON SOCIAL O NOMBRE		Nº DE RIF
<b>FORMA DE CONTACTAR</b>		
TELEFONOS: _____		EMAIL _____
QUEJA, RECLAMO O SUGERENCIA:		
<b>MOTIVO DE LA QUEJA, RECLAMO O SUGERENCIA:</b> (Detallar contra que actuación u omisión de la administración se presenta la queja o la propuesta para mejorar el servicio que presta la administración)		
<small>ESTIMADO CLIENTE SU QUEJA, RECLAMO Y/O SUGERENCIA SERA PROCESADA PARA LA TOMA DE ACCIONES CORRECTIVAS</small>		


Fuente: Propia 2016

**Anexo R.- Formato 4B.3 Control de Servicio No Conforme**

	<b>FORMATO DE CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME</b>			
	Código:PMGC-FOR-18-1		Versión: 01	
	Fecha:		Página: 1 de 1	
PROCESO	PROCEDIMIENTO OPERATIVO	SERVICIO NO CONFORME	RESPONSABLE (S)	
			DETECCIÓN	ATENCION Y SEGUIMIENTO


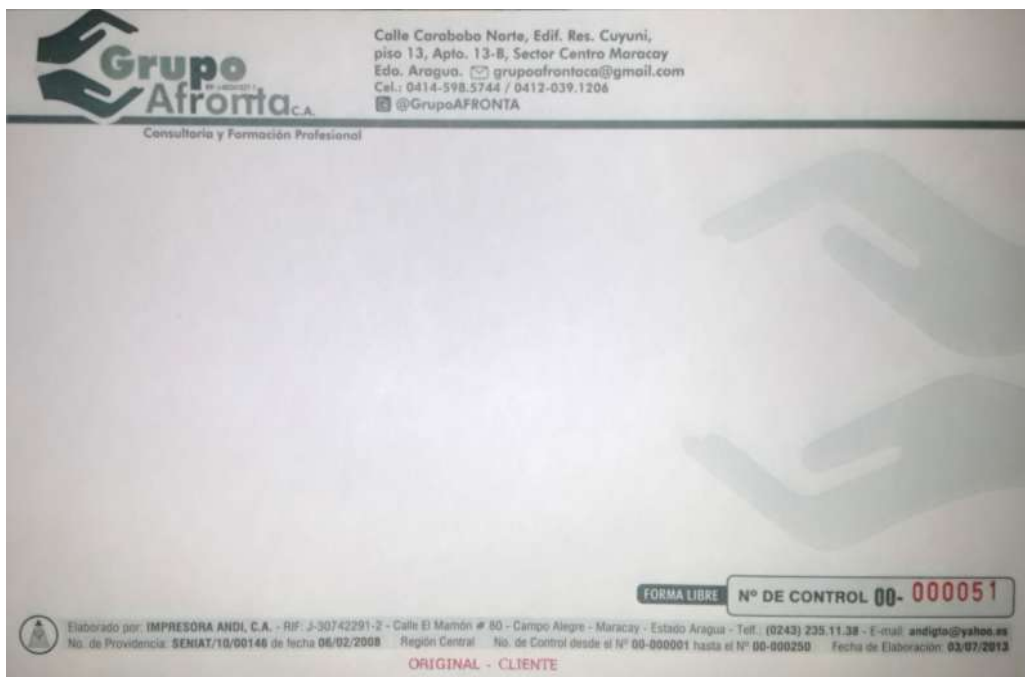
Fuente: Propia 2016

## Anexo S.- Formato 1C.1 Toma de Inventario Mensual

	<b>FORMATO DE TOMA DE INVENTARIO FISICO MENSUAL</b>			
	Código: PAGL-FOR-19-1		Versión: 01	
	Fecha:		Página: 1 de 1	
TOMA DE INVENTARIO MES _____ AÑO _____				
FECHA ____/____/____				
ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	UND	OBSERVACION
1	CARPETAS			
2	LIBRETAS			
3	CERTIFICADOS			
4	BOLIGRAFOS			
5	LAPICES			
6	LAPTOS			
7	MARCADORES ACRILICOS			
8	PIZARRAS ACRILICAS			
9	PROYECTOR			
10	RESMAS DE PAPEL			
11	SUMADORAS			
12	ENGRAPADORAS			
13	CARTUCHO IMPRESORA			
14	PENDON			
15	MATERIAL POP			
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				

Fuente: Propia 2016

## Anexo T.- Formato 2C.1 Facturas

 <p><b>Grupo Afronta</b> Consultoría y Formación Profesional</p>	<b>FORMATO DE FACTURACION (COBRANZA)</b>		
	Código: PAGPyC-FOR-20-1	Versión: 01	
	Fecha:	Página: 1 de 1	
<b>FACTURA DE COBRO DE SERVICIOS</b>			
 <p style="text-align: right; font-weight: bold;">FORMA LIBRE N° DE CONTROL 00- 000051</p> <p style="font-size: small; text-align: center;">Elaborado por: IMPRESORA ANDI, C.A. - RIF: J-30742291-2 - Calle El Mamón # 80 - Campo Alegre - Maracay - Estado Aragua - Telf.: (0243) 225.11.38 - E-mail: andi@yaoo.es No. de Providencia: SENIAT/18/00146 de fecha 06/02/2008 Región Central No. de Control desde el N° 00-000001 hasta el N° 00-000250 Fecha de Elaboración: 02/07/2013</p> <p style="text-align: center; color: red;">ORIGINAL - CLIENTE</p>			
		<b>FECHA DE FACTURA:</b> <b>FACTURA N°: 0000XX</b>	
<b>NOMBRE Y APELLIDO O RAZÓN SOCIAL:</b> <b>DOMICILIO FISCAL:</b> <b>CI O RIF:</b>		<b>TEL.:</b> <b>COD. DE PAGO: CONTADO</b>	
<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>P/UNITARIO Bs.</b>	<b>P/TOTAL Bs.</b>
			0.00
		<b>SUB-TOTAL</b>	0.00
		<b>I.V.A. 12%</b>	0.00
		<b>TOTAL</b>	0.00

Fuente: Propia 2016