

**PROPUESTA DE DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD SEGÚN NORMA ISO 9001:2008 EN LA INDUSTRIA  
PANIFICADORA LA DOCE**

**ROSA ANYELINE CHITAN ANAMA  
DIANA BRIYID ZAMBRANO CHAMORRO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD SEGÚN NORMA ISO 9001:2008 EN LA INDUSTRIA  
PANIFICADORA LA DOCE**

**ROSA ANYELINE CHITAN ANAMA  
DIANA BRIYID ZAMBRANO CHAMORRO**

**Trabajo de gradopresentado en modalidad de diplomado para optar al título  
deAdministrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Proyecto de Trabajo de Grado, son de responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1ª del Acuerdo No. 324 de octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan De Pasto, Mayo 21 de 2013

## RESUMEN

El presente trabajo de tesis plantea una propuesta de diseño de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en el estándar internacional ISO 9001:2008 en La Industria Panificadora La Doce dedicada a la producción y distribución de panadería, galletería y pastelería. Con esta propuesta se busca responder a las exigencias del cliente, de la organización, y mejorar el desempeño global.

Para realizar la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad se utilizó como herramienta de estudio la norma ISO 9001:2008, la cual se revisó e interpretó cada uno de sus requisitos en los ocho capítulos que la conforman. A partir de ello se establecieron las bases para el diseño del sistema.

En primer lugar se realizó un exhaustivo análisis de la situación actual de la empresa con respecto a la Norma, consiguiendo detectar las falencias existentes en sus procesos. Seguidamente se realizó la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa. Igualmente se identificaron los procesos involucrados directamente con el giro del negocio, los que conforman el mapa de procesos. Luego de haber identificado los principales procesos y establecido la línea base de la empresa, se diseñó la propuesta de caracterización de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la organización.

Posteriormente se procede a presentar los instructivos de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, como caracterizar los procesos, como realizar un programa y plan de auditoría interna, la revisión por la dirección y el plan de mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad, así como la descripción de la estructura de elaboración de documentos

Finalmente, se expondrán las conclusiones referentes al trabajo realizado en cuanto a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y las recomendaciones para mantener dicho sistema funcionando apropiadamente y acorde a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

## **ABSTRAC**

This thesis set a design proposal for implementation of a Quality Management System based on the international standard ISO 9001:2008 in Bakery Industry “LA DOCE”, a company dedicated to the production and distribution of bakery, biscuits and pastry. This proposal seeks to respond to customer requirements, organization, and improve global performance.

To make the proposed Quality Management System was used as a study tool ISO 9001:2008 Standard, which revised and interpreted each one of its requirements in the eight chapters that conform it. From this set the basis for the system design.

First we realized an exhaustive analysis of the current situation of the company in regard to the Standard, getting to detect existing failures in their processes. Next was made the proposal of strategic direction for the company. Alike identified the processes involved directly with the line of business, those that make the process map. After have identified the main processes and established the baseline of the company, was designed the proposal to characterize the processes and procedures that are developed in the organization.

Later we proceed to present the instructional implementation of Quality Management System, how to characterize the processes, how to make a program and internal audit plan, the management review and improvement plan Quality Management System, as well as the description of the structure of production of documents.

Finally, we will expose conclusions concerning the work realized, in regards the implementation of the Quality Management System and recommendations to keep the system working properly and in accordance with the requirements of ISO 9001:2008 Standard.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	9
1. GENERALIDADES .....	11
1.1 TEMA.....	110
1.2 PROBLEMA .....	110
1.2.1 Planteamiento del problema .....	110
1.2.2 Formulación del problema.....	110
1.3 OBJETIVOS.....	110
1.3.1 Objetivo General .....	110
1.3.2 Objetivos Específicos.....	121
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	121
1.5 METODOLOGÍA .....	132
2. DIAGNOSTICO INDUSTRIA PANIFICADORA LA DOCE .....	143
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	143
2.2 DIAGNÓSTICO SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA LA DOCE .....	154
2.3 ESTRATEGIAS DOFA.....	243
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	254
3.1 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CALIDAD PARA LA INDUSTRIA PANIFICADORA LA DOCE.....	254
4. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	276
4.1 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	276
4.1.1 Proceso Atención Al Cliente.....	287
4.1.2 Proceso Productivo .....	298
4.1.3 Proceso De Gestión De Talento Humano .....	29
4.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	31
4.2.2 Procedimiento de mezclado y amasado .....	34

5. INSTRUCTIVO DE IMPLEMENTACIÓN.....	387
5.1 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	387
5.2 INSTRUCTIVO PARA LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	443
5.2.1 Instructivo Elaboracion De Indicadores.....	476
5.3 INSTRUCTIVO PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA.....	487
5.3.1 Instructivo plan de auditoria interna. ....	49
5.4 INSTRUCTIVO PROGRAMA DE REVISION POR LA DIRECCION.....	554
5.4.1 Instructivo plan de revisión por la dirección .....	565
5.5 INSTRUCTIVO PLAN DE MEJORAMIENTO.....	58
6. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS .....	632
CONCLUSIONES .....	698
RECOMENDACIONES .....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	710
NETGRAFÍA .....	721
ANEXOS .....	732

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Instrumento diagnóstico del Sistema De Gestión De Calidad .....	743
Anexo B. Estrategias matriz DOFA de La Industria Panificadora La Doce .....	832
Anexo C. Mapa de procesos de la Industria Panificadora La Doce .....	843
Anexo D. Caracterización de procesos y procedimientos de La Industria Panificadora La Doce.....	854
Anexo E. Formato que aplican a los procedimientos de La Industria Panificadora La Doce .....	865
Anexo F. Listado maestro de procesos y procedimientos de La Industria Panificadora La Doce.....	86

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los rápidos cambios que se presentan en los diferentes entornos, obligan a que las empresas competitivas busquen maneras efectivas de mejorar su posición en el mercado, para lo cual pueden emplear diferentes estrategias o mecanismos, dependiendo de la estructura de cada empresa y la trascendencia de sus objetivos. Es en este sector de empresas competitivas, aparece el Sistema de Gestión de Calidad, como una herramienta importante, que permite mediante la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; la mejora de los procesos y el incremento de la efectividad de toda la organización.

Es por esta razón que consideramos que empresas Nariñenses prometedoras como lo es La Industria Panificadora La Doce, deben considerar la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, que les permita mejorar su competitividad en el sector, al ser una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. De esta manera el siguiente trabajo presenta una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en La Industria Panificadora La Doce.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 TEMA

Estructuración de una propuesta de diseño del Sistema de Gestión de Calidad en La Industria Panificadora La Doce según la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008.

### 1.2 PROBLEMA

**1.2.1 Planteamiento del problema.** Industria Panificadora La Doce es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos de panadería, galletería y pastelería con comercialización en los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo, no obstante la empresa no ha determinado la importancia de una implementación del Sistema de Gestión de Calidad, razón por la cual no cuenta con una estandarización y documentación clara de sus procesos, lo que impide que se establezcan controles eficaces dentro de cada proceso.

Para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad la empresa cuenta con algunos avances en requisitos de la norma referentes a la provisión de recursos, enfoque al cliente, realización del producto, medición; como también tiene algunas debilidades en requisitos relativos a la documentación, política de calidad, planificación, responsabilidad, autoridad y comunicación, gestión de recursos humanos, análisis y mejora, entre otros, lo cual le impide cumplir con los requisitos establecidos por el cliente.

La importancia del establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad para esta empresa radica en que le permitirá mejorar su desempeño y eficiencia en el mercado.

**1.2.2 Formulación del problema.** ¿Cómo estructurar una propuesta de diseño del Sistema de Gestión de Calidad para La Industria Panificadora La Doce?

### 1.3 OBJETIVOS

**1.3.1 Objetivo General.** Estructurar una propuesta de diseño del Sistema de Gestión de Calidad en La Industria Panificadora La Doce según la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual referente al cumplimiento de los requisitos de la norma técnica colombiana ISO 9001: 2008.
- Proponer el direccionamiento estratégico para La Industria Panificadora La Doce
- Diseñar una propuesta de caracterización de procesos y procedimientos que aplican para La Industria Panificadora la Doce.
- Plantear los instructivos necesarios para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, programación y planificación de auditoría interna, revisión por la dirección y plan de mejoramiento.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, la calidad ha sido concebida como la capacidad que tiene una empresa para identificar y determinar las necesidades y expectativas de sus clientes, enfocándose en la búsqueda de su satisfacción, cumpliendo los requisitos del producto o servicio ofrecido. De esta manera la calidad ha ido adquiriendo cada vez más relevancia en la gestión de las organizaciones, al convertirse en una promotora de ventaja competitiva, mediante el desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

La calidad se ha convertido en una tendencia mundial para las empresas que desean permanecer competitivas en el mercado. Es por esta razón, que los consensos internacionales en los temas de calidad se encuentran plasmados en normas, tales como la ISO 9001:2008 donde se establecen los requisitos mínimos para un Sistema de Gestión de Calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones. Cabe resaltar que el éxito de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad depende de la gestión y el alcance que se le dé al mismo.

El propósito central de este trabajo de grado en modalidad de diplomado, es establecer una propuesta de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en La Industria Panificadora La Doce que le permita definir una estructura organizacional, los procesos y procedimientos, las responsabilidades y los métodos necesarios para detectar las acciones correctivas y preventivas y de esta manera mejorar su eficiencia y reducir sus costos.

## **1.5 METODOLOGÍA**

**1.5.1 Método.** El método utilizado en el presente trabajo de grado en modalidad de diplomado es el Descriptivo, ya que se utilizó para describir sistemáticamente hechos y características de La Industria Panificadora La Doce con el objetivo de disponer de la realidad tal y como se desprende de la observación directa, buscando obtener y presentar de la manera más objetiva posible la información sobre la realidad según los criterios previamente establecidos.

**1.5.2 Procesamiento de la Información.** Para el desarrollo del presente trabajo de grado en modalidad de diplomado, se hará uso de fuentes de información primaria y secundaria debido al carácter práctico que tiene el mismo. Entre las fuentes primarias se encuentran: observación directa y entrevistas; y las fuentes secundarias se refieren a: documentos aportados por la empresa, libros referentes a la calidad, Normas Técnicas, artículos de calidad, trabajos de Grado referentes al Sistema de Gestión de Calidad.

## **2. DIAGNOSTICO INDUSTRIA PANIFICADORA LA DOCE**

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Industria Panificadora la Doce, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería, galletería y pastelería ubicada en el corregimiento de Catambuco, y con distribución en los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo. Con 20 años de experiencia y un portafolio compuesto por 62 referencias diferentes, ha logrado convertirse en una de las tres industrias panificadoras más grandes del sur del país, gracias a que cuenta con una apropiada capacidad instalada que le ha permitido mantenerse competitiva en el transcurso del tiempo.

La empresa maneja cinco líneas de productos diferentes:

- Panadería
- Galletería
- Hojaldre
- Tortas
- Tostadas

### **REQUISITOS DEL CLIENTE**

El cliente es el corazón de la empresa, su razón de ser y hacer. Razón por la cual la empresa es consciente de la importancia de determinar sus necesidades y expectativas, e ingeniar la manera más eficiente y efectiva de satisfacer dichos requisitos, y conservarlo activo. Es así como la empresa ha determinado los siguientes requisitos en sus clientes.

- Productos frescos.
- Productos de larga duración.
- Precio competitivo.
- Servicio amable y oportuno.
- Entrega del pedido según las necesidades.
- Mercadeo de los productos.
- Innovación en los productos.
- Calidad del producto.

## **2.2 DIAGNÓSTICO SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA LA DOCE**

Para realizar el análisis diagnóstico de La Industria Panificadora La Doce, se empleó como herramienta la lista de Chequeo ISO 9001 2008, Sistema de Gestión de Calidad (ver Anexo A).

### **CAPITULO 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

#### **Requisitos Generales**

Industria Panificadora La Doce, no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, además de que no cuenta con una estandarización y documentación clara de los procesos. Aunque existen criterios y métodos para el control de los procesos, estos no están bien estipulados puesto que no se tiene bien definido cuales son los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Los recursos se disponen de manera oportuna para todos los procesos, exceptuando algunos retrasos por fallas en la comunicación de las respectivas áreas. Los directivos de cada proceso analizan continuamente opciones de mejora, algunas veces se ejecutan en otras ocasiones no, por falta de participación del personal y falencias en la comunicación.

Los controles sobre los terceros con los que trabaja la empresa, son constantes puesto que tienen incidencia relevante en la calidad del producto.

#### **Requisitos De La Documentación**

Industria Panificadora La Doce no cuenta con la documentación necesaria para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, tales como manual de calidad, entre otros. Además aunque existen documentos y registros de algunos procesos, falta la implementación de otros instrumentos adicionales que sustenten de manera efectiva el correcto control de los procesos.

### **CAPITULO 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

#### **Compromiso De La Dirección**

La Alta Dirección concibe la necesidad de establecer un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa, como una medida estratégica para afrontar un entorno competitivo y poder fortalecer su crecimiento económico y expansión comercial, pero dicha iniciativa no está documentada. De la misma manera la Alta Dirección da a conocer a sus trabajadores la importancia de trabajar orientados hacia la consecución de los requisitos del cliente, así como bajo los parámetros legales y

reglamentarios, lo cual se encuentra sustentado en las actas de las reuniones periódicas que se llevan a cabo con el personal.

La empresa no cuenta con una Política de Calidad establecida, pero tiene una clara orientación hacia la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo de sus procesos.

La empresa cuenta con objetivos establecidos, pero estos no están orientados hacia la calidad, además no están masificados al interior de la organización, razón por la cual se desconoce el cumplimiento y alcance de los mismos.

La Alta Dirección busca evitar retrasos en los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, para evitar insatisfacción en sus clientes. Razón por la cual la empresa emplea un software llamado Mónica que conecta todos los procedimientos que tienen incidencia sobre el proceso productivo y la entrega del producto terminado a sus clientes, para asegurar la disponibilidad de los recursos, evitando demoras en la entrega de los pedidos. Sin embargo el software presenta algunas falencias debido a la gran cantidad de registros que se realizan en el proceso productivo.

### **Enfoque Al Cliente**

La empresa tiene claridad sobre quiénes son sus clientes y el mercado en el que se desenvuelve, razones por las cuales ha podido establecer una sectorización adecuada para determinar cuáles son sus necesidades de la manera más detallada posible, estableciendo cuales son los productos de mayor rotación en cada zona. Industria Panificadora La Doce cuenta con dos tipos de mercados foráneos y mercados en la ciudad.

La categoría de mercados foráneos se encuentra dividida en 8 zonas que abarca los departamentos de Cauca, Nariño y Putumayo, cada una de las cuales recibe el nombre según el municipio más importante que incluya dicha zona, estas son:

- Zona 1: Popayán
- Zona 2: Bordo y la Cruz
- Zona 3: Tuquerres
- Zona 4: Bajo putumayo
- Zona 5: Putumayo alto
- Zona 6: Tumaco, Sotomayor, Ipiales
- Zona 7: Samaniego
- Zona 8: San Bernardo

La categoría de mercados en la ciudad se encuentra dividida en 8 rutas y 4 vendedores y a cada uno se le ha asignado 2 rutas.

La sectorización del mercado se encuentra documentada y se lleva registro de toda la información relevante.

De la misma manera se lleva registro documentado sobre el nivel de ventas de cada zona, para estar atentos a las disminuciones en el consumo, para lo cual se envía rápidamente a un supervisor, para que determine las causas de las variaciones en las ventas, mediante encuestas, entrevistas, observación directa, etc. y poder determinar posibles soluciones.

Para determinar las necesidades del cliente se han realizado estudios de mercado para medir la percepción de la calidad en el servicio, mas no para establecer las necesidades de nuevos productos, ya que la empresa es muy tradicionalista en cuanto a la oferta de productos, de manera tal que para sacar una nueva referencia al mercado se hace un análisis de la oferta de empresas competidoras. Sin embargo la manera más empleada para determinar la satisfacción del cliente es mediante la fidelidad hacia sus productos y el servicio.

La Gerencia Comercial mide la percepción del cliente frente a la calidad del servicio y cumplimiento mediante diálogos informales con sus clientes, proceso que se realiza de manera informal, sin llevar registros de ello.

De la misma manera existe una retroalimentación constante con los vendedores sobre aspectos relacionados con el cliente, ya que estos mantienen un contacto constante con ellos y permiten establecer un canal de comunicación acerca de sus inquietudes, quejas y reclamos. Las cuales se transmiten al departamento de producción para estudiar casos y analizar posibles soluciones, las cuales están documentadas.

### **Política De Calidad**

Debido a que no existe un grupo de trabajo específico encargado del direccionamiento estratégico de la organización, la empresa no cuenta con una política de calidad establecida orientada a la satisfacción del cliente.

### **Planificación**

La empresa no cuenta con objetivos de calidad establecidos, debido a la carencia de un Sistema de Gestión de Calidad, razón por la cual no se puede determinar si estos son medibles y coherentes con la política de calidad, de la que también carece la organización.

### **Responsabilidad, Autoridad y Comunicación**

La empresa carece de manuales de funciones y otros documentos que especifiquen las responsabilidades y la autoridad de cada cargo, razón por la cual esto se da a conocer de manera verbal, perdiendo la formalidad y alcance de la información sobre su puesto de trabajo. Esto conlleva de la misma manera a que haya en ocasiones duplicidad de funciones, lo cual puede ocasionar dificultad al establecer la responsabilidad de las acciones.

Por otro lado, la empresa trabaja en la construcción de un organigrama pero aún no está establecido, lo que dificulta la claridad de la jerarquía que existe dentro de la organización.

La empresa se encuentra dividida en áreas, dentro de las cuales existe un responsable directo que se encarga del manejo de su personal, solución de dificultades, toma de decisiones y otros aspectos derivados de la autoridad concedida por la alta dirección.

La empresa emplea diferentes mecanismos para la comunicación dentro de la organización tales como internet, carteleras, llamadas telefónicas, reuniones fijas, reuniones extraordinarias, documentos, entre otros; cuyo uso y periodicidad depende de cada área, aunque se emplean los mismos mecanismos para la comunicación entre los jefes de cada área con la alta dirección. Sin embargo esta comunicación no es muy fluida del nivel medio hacia bajo, dificultando la retroalimentación, puesto que no se tiene en cuenta las opiniones, ideas, sugerencias entre otros aspectos del personal. Las decisiones importantes son tomadas exclusivamente por la alta dirección.

La empresa no cuenta con una persona responsable para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, puesto que este aún no se encuentra en marcha.

### **Revisión Por La Dirección**

Debido a que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, la dirección no puede realizar revisión sobre el sistema.

## **CAPITULO 6: GESTIÓN DE RECURSOS**

### **Provisión De Recursos**

Debido a que la empresa maneja únicamente clientes de contado, dispone de flujo de efectivo necesario para proveer a los procesos de los recursos materiales requeridos, debido a que también tiene la posibilidad de almacenar materia prima e insumos, para cuando sea necesario.

### **Recursos Humanos**

La empresa busca que todo el personal que tenga relación directa con la calidad del producto y servicio, sea el personal más adecuado para dicha función. Pero ya que la empresa carece de un manual de competencias y habilidades laborales, el jefe de cada área hace el requerimiento de personal que necesita, determinando las características de dicha persona, hace el respectivo proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, requiriendo el aval de la dirección general. Esto se lleva a cabo de esta manera debido a la ausencia de un área de Talento Humano, lo cual hace que la selección del personal no se lleve a cabo de la manera más adecuada.

De la misma forma la empresa aún no cuenta con el personal más adecuado para cada cargo; aunque en algunos cargos el talento humano es el más idóneo respecto a las competencias laborales y la experiencia requerida; en otros cargos se ha visto en la necesidad de contratar personas empíricas y sin experiencia, debido a la naturaleza del cargo y las condiciones laborales, que dificultan la contratación de personal más apropiado, aspectos que pueden poner en riesgo la calidad del producto.

La empresa ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo del personal, mediante la afiliación a ACOPI, la participación en diplomados, retroalimentación, etc.

Los trabajadores le dan importancia al cumplimiento de sus funciones de manera eficiente, para cumplir con los objetivos de producción, más que por la satisfacción del cliente. Esto debido a que el personal medio y bajo no tiene participación en la toma de decisiones, ni en otros aspectos que tengan relación con su trabajo y con la empresa en general, lo que conlleva a que el trabajo sea más repetitivo que participativo.

No se mantiene los registros apropiados en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia.

### **Infraestructura**

La empresa cuenta con un amplio espacio para el desarrollo de los procesos, mas sin embargo el diseño de la planta no es el más adecuado para el proceso productivo. De la misma manera las instalaciones administrativas no son suficientes para el personal administrativo, ya que no incluye a todos los jefes de área, lo que dificulta el manejo de información de los procesos.

En cuanto a maquinaria y equipo, la empresa cuenta con la planta de producción más competitiva del departamento de Nariño, que le permite manejar altos niveles de producción en corto tiempo.

En cuanto a software la empresa maneja un sistema interno, que ya se ha ido quedando rezagado ante el movimiento y la magnitud de las operaciones que se desarrollan en la empresa.

La empresa cuenta con una considerable flota de vehículos de transporte para atender a tiempo las necesidades de los clientes, la cual está compuesta por 17 carros repartidores.

### **Ambiente De Trabajo**

Las condiciones de trabajo proporcionadas por la empresa son buenas. La alta dirección busca mantener un ambiente de trabajo propicio para la realización de las actividades de una manera satisfactoria. Los puestos de trabajo cuentan con las condiciones adecuadas en cuanto a higiene, ventilación, iluminación y demás aspectos de salud ocupacional.

## **CAPITULO 7: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

### **Planificación De La Realización Del Producto**

Los procesos que son necesarios para la realización del producto se encuentran ya determinados y estandarizados para que cada proceso suministre los resultados que requiere la realización del producto. Estos procesos cuentan con algunos documentos soporte, pero se podrían adicionar registros adicionales que sustenten el proceso.

Durante la planificación del proceso productivo no se cuenta con un objetivo de calidad como tal, sino con estandarizaciones de los procesos, con lo cual se establece un objetivo determinado. Dentro de la planificación y desarrollo del proceso existen una serie de formatos que deben ser debidamente diligenciados, como la ficha técnica, formatos de producción, formatos de ingresos a bodega de producto terminado, entre otros, así como el requerimiento de autorizaciones para la realización de algunas actividades.

A lo largo del proceso productivo, los ingenieros encargados del área, realizan controles constantes para verificar, validar e inspeccionar el proceso, de esta manera se asegura el cumplimiento de los requisitos de aceptación del producto. Se tiene un control estricto sobre las características de la materia prima, para asegurar la estandarización del proceso y la obtención del producto final. La planificación del proceso productivo no se encuentra documentada en un plan o documento similar, en el que se establezcan las disposiciones relativas al hacer y controlar el producto.

### **Procesos Relacionados Con El Cliente**

La empresa atiende y escucha los requisitos de los clientes, ya sea de manera directa o mediante los asesores comerciales, pero no se lleva un registro constante para dar una solución definitiva a esas especificaciones relativas al

producto o al servicio. Los requisitos son transmitidos del jefe comercial de manera verbal al jefe de producción, quien se encarga de realizar los estudios de factibilidad y viabilidad, para implementar acciones de mejora en cuanto al producto, proceso que no se encuentra documentado. En lo relacionado a las actividades de entrega y posventa, el área comercial se encarga de atender los requerimientos en aspectos relacionados con el servicio. Los cambios que se generen tanto en el producto como en el servicio son dados a conocer a los clientes por los asesores comerciales. Cuando son cambios o modificaciones que puedan alterar de manera profunda los términos acordados, las características de los productos, u otros aspectos de gran importancia para el cliente, se maneja una información más formal mediante la comunicación directa con el jefe comercial.

### **Diseño y/o Desarrollo**

La empresa tiene definido el proceso de planificación del diseño pero estas no se encuentran totalmente documentadas. Se conoce las etapas del diseño y desarrollo pero no están diagramadas; existen una serie de formatos para la revisión, verificación y validación de las diferentes etapas del proceso, donde se conoce de manera verbal las responsabilidades y autoridades establecidas durante las fases y actividades en el proceso, lo cual puede llevar a ambigüedades ante situaciones inesperadas. Los resultados de la planificación, son tomados en cuenta por el responsable del área para definir acciones correctivas en el proceso. La empresa cuenta con formatos ya establecidos sobre los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, estableciendo las características y requerimientos para el producto, especificaciones y requisitos legales y reglamentarios, lo que ha permitido la estandarización del proceso para cumplir con dichas disposiciones. Industria panificadora la doce, cuenta con diferentes formatos para determinar el resultado del diseño y desarrollo, para determinar el cumplimiento de las especificaciones determinadas para el cumplimiento de las características y requerimientos del producto. Para otros procesos como el de compra, producción y comercialización de los productos, existen formatos con las disposiciones requeridas para llevar a cabo el proceso. De la misma forma la empresa ya tiene establecidos los criterios para la aceptación o rechazo del producto.

Al finalizar el proceso, la empresa realiza la determinación sobre los cambios requeridos en el proceso, evaluando las diferentes etapas según los objetivos establecidos al inicio de la planificación del diseño y desarrollo.

### **Compras**

La empresa tiene establecido un determinado conjunto de proveedores, para los cuales se han establecido diferentes criterios para la selección, evaluación y re-evaluación de los mismos. De esta manera la empresa tiene definidas unas condiciones comerciales particulares para cada proveedor. Para el proceso de

compras se diligencia un formato de requerimientos de materias primas para determinar las necesidades de materiales, posteriormente se diligencia un formato de cotización, para posteriormente realizar la compra. Al llegar la materia prima se diligencia un formato de ingreso con información referente a lote, proveedor, factura, costo total, entre otros.

Dentro del listado de materiales requerido para el proceso productivo se tiene establecido la importancia o impacto de cada elemento dentro del resultado final, razón por la cual las materias primas principales se manejan haciendo un fuerte seguimiento del proceso productivo del proveedor. Esto se ve facilitado por que la empresa ya cuenta con una ficha técnica para la aceptación de la materia prima, que incluye información sobre las características particulares de cada insumo que se requieren por la estandarización del proceso productivo.

En cuanto al inventario de materias primas, se mantiene un stock máximo según la vida útil de cada insumo. De la misma manera la empresa para realizar la contratación con el proveedor, establece como criterio fundamental la disponibilidad de hacer frente a los requerimientos de la empresa, establecidos mediante un registro de datos históricos.

### **Producción y Prestación Del Servicio**

La empresa lleva a cabo la planificación y ejecución del proceso bajo condiciones controladas, como especificaciones sobre las características de la materia prima y del producto terminado, equipos apropiados, los mantenimientos requeridos para estos y las actividades de entrega del producto terminado. Sin embargo carece de disponibilidad de instrucciones de trabajo en los puestos que tengan influencia con la calidad del producto.

Para validar el proceso productivo se hace un análisis de los resultados obtenidos con lo planificado, ya que por la estandarización del proceso productivo, la empresa sabe cuánto debe ser el resultado final de la producción por el total de insumos ingresados al proceso productivo.

El jefe de producción realiza un seguimiento y control constante a lo largo de todas las etapas del proceso productivo, para identificar el estado del producto con respecto a los requerimientos de entrada.

La empresa hace un manejo minucioso sobre el producto en proceso hasta que está totalmente disponible para la entrega al cliente. Ya que al ser productos alimenticios se les debe dar un tratamiento especial. De la misma manera el almacenamiento del producto terminado y de la materia prima se realiza bajo condiciones altamente higiénicas para preservar las características del producto o insumo.

## **Control de los Equipos de Seguimiento y Medición**

La organización debido a que tiene formulas estandarizadas para la realización de los diferentes productos le da una importante relevancia a la calibración de las herramientas de medición y mantenimiento de los equipos y maquinara, la cual se lleva a cabo mediante programas periódicos que se documentan para mantener registro de la calibración y la verificación.

### **CAPITULO 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.**

La empresa no cuenta con un proceso definido y planificado para la medición, análisis y mejora de los procesos para demostrar la conformidad del producto.

En lo relativo a la satisfacción del cliente, el jefe del área comercial aplica una entrevista telefónica a algunos clientes al azar para indagar sobre la satisfacción con el producto y servicio; sin embargo esta no se realiza de manera constante y no es muy significativa debido a la gran cantidad de clientes que la empresa atiende. En algunas ocasiones se ha realizado encuestas sobre la satisfacción del cliente, pero estas no se realizan con frecuencia. El personal que tiene contacto directo con el cliente, comunica al jefe comercial las quejas o reclamos que reciben de los clientes en cuanto al producto o servicio, puesto que las PQRS no están instauradas en la empresa, razón por la cual no se da un manejo eficiente de las mismas y no se le realiza seguimiento. La empresa considera que el cliente está satisfecho cuando el nivel de ventas es constante o se incrementa.

Dentro de la empresa no se realizan auditorias de los procesos y las áreas, por lo cual no se identifican de manera oportuna acciones correctivas para cubrir las no conformidades y deficiencias de los procesos.

La empresa emplea métodos como las fichas de seguimiento para el monitoreo y la medición de las características del producto, para verificar la conformidad del producto con los resultados previstos. Pero esta verificación en ocasiones ha fallado, por lo cual se requieren unos métodos más eficaces.

Cuando el producto no es conforme con los requisitos, se identifica en qué etapa del proceso se produjo la no conformidad para determinar al responsable, quien costea la producción defectuosa y se le entrega la producción. En cuanto a los productos vencidos o que hayan sido afectados por condiciones ajenas al personal responsable, se destinan para otros usos al interior de la empresa o en otras industrias. En algunas ocasiones como el producto es perecedero, tiene alteraciones inesperadas de sus características con el tiempo, que no son previstas por la empresa, ante estas circunstancias se recoge el producto no conforme, cambiándolo por producto en buen estado y se hace un estudio para determinar las causas.

La empresa le presta atención a las no conformidades en cuanto al producto y el servicio, para tomar acciones correctivas que puedan afectar su calidad. Mas sin embargo no se establecen muchas acciones preventivas para la ocurrencia de las no conformidades.

### **2.3 ESTRATEGIAS DOFA**

- Mediante la implementación de la documentación de los procesos la empresa podrá realizar un mejor control de los mismos y determinar acciones correctivas, preventivas y de mejora que le permitan fortalecer sus operaciones.
- La implementación del Sistema de Gestión de Calidad permite mejorar la gestión estratégica de la alta dirección para lo cual se debe fortalecer los canales de comunicación e incrementar la participación del personal dentro del proceso.
- La creación de un área de Talento Humano permite la dotación de un talento humano más acorde a las necesidades de cada cargo y mejorar así las condiciones laborales para el buen funcionamiento de la empresa.
- La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad le permitirá mejorar la búsqueda de la satisfacción del cliente lo que conlleva a una imagen más positiva en el mercado, mejorando su competitividad.
- La implementación de procesos, investigación y desarrollo permite a la empresa diferenciarse en el mercado en cuanto a la innovación de productos.
- Los recursos deben proveerse para la modernización de la planta, equipos, software, entre otros.

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CALIDAD PARA LA INDUSTRIA PANIFICADORA LA DOCE

**MISIÓN:** En Industria Panificadora La Doce desarrollamos, fabricamos y distribuimos productos de panadería, galletería y pastelería de excelente calidad, logrando la satisfacción de nuestros clientes gracias a nuestro amplio portafolio de productos, elaborados con materiales de primera calidad y un servicio oportuno y amable, resultado del trabajo conjunto entre la organización y nuestros colaboradores.

**VISIÓN:** Para el 2020 estar establecidos en las 10 principales ciudades del país, siendo reconocidos entre los mejores fabricantes de productos de panadería, galletería y pastelería de alta calidad, cumpliendo con los requisitos técnicos y nutricionales.

**POLÍTICA DE CALIDAD:** En Industria Panificadora La Doce, somos una empresa Nariñense productora y distribuidora de productos de panadería, galletería y pastelería, comprometidos con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y consumidores, mediante la elaboración de productos de calidad, bajo una cultura de mejoramiento continuo y mediante la aplicación de la gestión de calidad en cada una de las fases de nuestros procesos, y en todos los niveles de la empresa, con el apoyo de un talento humano altamente comprometido y competitivo.

#### OBJETIVOS DE CALIDAD

- Desarrollar y capacitar en forma constante al personal, fomentando el trabajo en equipo y la identificación con la empresa.
- Aplicar sistemas de mejora continua para obtener la más alta calidad en nuestros productos.
- Garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y comerciales establecidas por nuestros clientes.
- Mejorar y controlar los procesos para lograr la rentabilidad esperada.

#### PRINCIPIOS

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo
- Participación del personal

- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Toma de decisiones basada en hechos
- Relaciones mutuamente provechosas con proveedores

## **ESTRATEGIAS**

- Estrategia de integración horizontal: búsqueda de un mayor control sobre los competidores.
- Penetración de mercado: búsqueda de mayor participación en el mercado
- Desarrollo del producto: ingreso de nuevos productos relacionados.

## **VALORES**

- *Esfuerzo*: valoramos el esfuerzo de cada persona, como elemento fundamental para el crecimiento de la empresa.
- *Trabajo en equipo*: el trabajo conjunto produce una sinergia, que permite compartir los conocimientos en búsqueda del logro de los objetivos establecidos.
- *Honestidad*: se valora la franqueza, la búsqueda permanente de la verdad, la capacidad y la libertad para expresar lo que se piensa o siente. Realizamos todas nuestras actividades con transparencia y rectitud.
- *Confianza*: cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios en precio justo y razonable.
- *Productividad*: aprovechamos al máximo los recursos disponibles para ofrecer productos de excelente calidad a precios justos.
- *Actitud de servicio*: buscamos la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y colaboradores oportunamente.
- *Responsabilidad*: obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos.

## **4. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **4.1 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

La caracterización de procesos se realizó tomando como referencia el Mapa de Procesos diseñado como una propuesta para La Industria Panificadora La Doce (ver Anexo C). Se caracterizó los procesos de Atención Al Cliente, Proceso Productivo y Gestión del Talento Humano. Del mismo modo, se caracterizaron los procedimientos inherentes a estos procesos, como una propuesta a La Industria Panificadora La Doce sujeta a ampliación, complementación, modificación y aprobación de la misma por parte de la dependencia competente para realizar este procedimiento. De igual manera se diseñó el formato para ajustarlo a esta caracterización(ver Anexo D).



## 4.1.2 Proceso Productivo

		<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO</b>			<b>CODIGO:</b>				
					<b>VERSION:</b>	1			
					<b>VALENTE A PARTIR DE:</b>	1 DE 4			
					<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	ABRIL 2013			
<b>OBJETIVO:</b>		Realizar la Planificación, programación y ejecución de la producción, desarrollando los procesos en función de la calidad del producto y la productividad de las diferentes líneas, supliendo así las necesidades y expectativas de los clientes.							
<b>ALCANCE:</b>		Desde la planificación y ejecución del programa de producción hasta cuando el producto está terminado, empaquetado, almacenado y entregado al cliente.							
<b>TIPO:</b>		Estratégico			Misional	x			
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		De apoyo							
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ENTRADAS</b>		<b>ENTRADAS</b>					
Aseguramiento de calidad, mantenimiento y recursos humanos Clientes internos		Orden de compra del cliente Orden de producción Ficha técnica de materia prima e insumos Ficha técnica de fórmulas del producto Planilla de ubicación de producto terminado		<b>ACTIVIDADES</b>		<b>P/W/A</b>			
				<b>SALIDAS</b>		<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>		
						Planificación y ejecución de programa de producción		P	
						Recepción de ordenes de compra de los clientes		H	
						Revisar los requisitos de la orden de pedido del cliente		H	
						Determinar la cantidad de insumos		H	
						Solicitar la materia prima		H	
						Llevar la materia prima a la planta de producción		H	
						Preparación y pesaje de todos los ingredientes		H	
						Llevar los ingredientes al área de amasado		H	
						Mezclar todos los ingredientes en la mezcladora		H	
						Transporte de la masa a la mesa de corte		H	
						División de la masa utilizando la máquina divisora		H	
						Máquina formadora		H	
						Transporte a cámara de fermentación		H	
						Proceso de fermentación		H	
						Transporte al horno		H	
						Proceso de hornado del pan		H	
						Llevar el control de la temperatura del horno		H	
						Transporte a zona de enfriamiento		H	
		Transporte al área de empaquetado		H					
		Transporte a almacenamiento		H					
		Control de calidad durante el proceso		V					
		Control y verificación de los lotes de producción		V					
		Medición y Seguimiento de los equipos y maquinaria		V-A					
		Control de calidad producto final		V					
		Almacenamiento de producto terminado		A					
<b>HUMANOS</b>		<b>FISICOS</b>		<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente</li> <li>- Contador</li> <li>- Ingenieros</li> <li>- Secretarías</li> <li>- Tecnicos</li> <li>- Supervisores</li> <li>- Jefes de Areas</li> <li>- Auxiliares operativos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura</li> <li>- Maquinaria</li> <li>- Oficinas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones adecuadas de las instalaciones, de la planta productiva con buena iluminación y ventilación</li> <li>- Temperatura controlable.</li> <li>- Flujo eléctrico constante.</li> <li>- Condiciones adecuadas de aseo.</li> <li>- Humedad relativa controlable.</li> </ul>					
<b>LEGALES</b>		<b>REQUISITOS</b>		<b>NYC ISO 9001:2008</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONTROL INVIMA 3075 DEL 97</li> <li>- DECRETO 2418/1976</li> <li>- DECRETO 2022/2000</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>4.2.3. Control De Documentos</li> <li>4.2.4. Control De Registros</li> <li>7. Realización Del Producto</li> <li>7.1. Planificación De La Realización Del Producto</li> <li>7.2. Procesos Relacionales Con El Cliente</li> <li>7.5. Producción y Prestación Del Servicio</li> <li>8. Medición, Análisis y Mejora</li> <li>8.2. Seguimiento y Medición</li> <li>8.5. Mejora</li> </ul>							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<b>PARAMETROS DE MEDICION</b>		<b>FORMULA</b>					
Cumplimiento de la producción				$\frac{\text{Nº de unidades producidas}}{\text{Nº de unidades programadas}} \times 100$					
Nivel de calidad				$\frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}} \times 100$					
Disponibilidad				$\frac{\text{Nº de unidades distribuidas}}{\text{Nº de unidades permitidas}} \times 100$					
Producto No Conforme				$\frac{\text{Nº de unidades no conformes}}{\text{Total de la producción}} \times 100$					
Productividad				$\frac{\text{Tiempo estándar}}{\text{Nº de unidades producidas}} \times \text{minutos disponibles}$					
Índice de comercialidad				$\frac{\text{Ventas producto}}{\text{Ventas Totales}}$					
Cumplimiento en el tiempo de entrega				$\frac{\text{Días de retrasos presentados en el pedido}}{\text{Días de retrasos presentados en el pedido}}$					
<b>DOCUMENTOS Y REGISTROS SOPORTE</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión</li> <li>- Orden de producción</li> <li>- Hoja de requerimiento de materia prima</li> <li>- Fórmulas del producto</li> <li>- Ficha técnica del producto</li> <li>- Registro diario de producción.</li> <li>- Control del proceso de producción</li> <li>- Formatos de seguimiento y control de equipos</li> </ul>									
<b>CARGO:</b>		<b>ELABORO:</b>		<b>REVISO:</b>					
<b>NOMBRE:</b>		<b>NOMBRE:</b>		<b>NOMBRE:</b>					
<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>					
<b>FIRMA:</b>		<b>FIRMA:</b>		<b>FIRMA:</b>					

## 4.1.3 Proceso De Gestión De Talento Humano

		<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		<b>CÓDIGO:</b>	
				<b>VERSION:</b>	1
				<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
				<b>PAGINA:</b>	1 DE 4
				<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	ABRIL 2013
<b>OBJETIVO:</b>		Garantizar que la organización cuente con colaboradores competentes para el desarrollo de las funciones propias de cada cargo, mediante la selección, capacitación y bienestar social de los colaboradores			
<b>ALCANCE:</b>		Desde que se establecen las necesidades del personal hasta su desvinculación			
<b>TIPO:</b>		Estratégico:		De apoyo: X	
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>		JEFE DE TALENTO HUMANO			
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PHVA</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>
Gerencia Administrativa Jefes de los procesos. Todos los procesos.	Información. Necesidades de personal. Aprobación de cargos. Sistema de contratación. Asignaciones salariales. Información de desempeño. Información novedades de nómina. Información condiciones de trabajo. Necesidades de formación.	Definir y analizar periódicamente las necesidades de personal de la empresa	P	Talento Humano Competente Manual de funciones y competencias. Afilaciones a seguridad social y aportes parafiscales Contratos laborales. Programa de formación. Registros de formación. Nomina, prestaciones sociales, seguridad social e historias laborales. Plan y actividades de salud ocupacional. Plan de capacitación ejecutado. Personal evaluado Plan de mejoramiento. Plan de retiro	Todos los procesos. Entidades de seguridad social Todos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.
		Definir y documentar funciones, responsabilidades y perfiles para cada uno de los cargos.	P		
		Seleccionar y contratar el personal.	H		
		Evaluar las competencias del personal frente a los requisitos de cada cargo para determinar las necesidades de formación y capacitación.	H		
		Especificar y desarrollar el programa de formación que incluya inducción, capacitación y entrenamiento según las necesidades identificadas.	H		
		Administrar nomina, seguridad social, historias laborales	H		
		Desarrollar y mantener programa de salud ocupacional según la legislación vigente.	H		
		Realizar seguimiento a la eficacia del programa de inducción y formación.	V		
		Realizar periódicamente la evaluación del desempeño y de la formación del personal.	V		
		Realizar seguimiento al proceso	V		
		Realizar auditorías internas al proceso	V		
		Determinar acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento según los resultados	A		
			H-A		
<b>RECURSOS</b>					
<b>HUMANOS</b>		<b>FISICOS</b>		<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
- Personal competente para gestionar el proceso		- Hardware. - Software. - Internet. - Elementos de oficina. - Muebles de oficina. - Salas de reuniones. - Presupuesto formación de personal.		- Iluminación adecuada. - Temperatura confortable. - Fluido eléctrico constante. - Condiciones adecuadas de aseo. - Humedad relativa controlable. - Niveles de ruido permisible.	
<b>REQUISITOS</b>			<b>NTC ISO 9001:2008</b>		
- Código sustantivo de trabajo.			4.2 Requisitos de la documentación. 5.6 Revisión por la dirección. 6.1 Provisión de recursos. 6.2 Recursos humanos.		
<b>PARAMETROS DE MEDICION</b>					
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>			<b>FRECUENCIA</b>	
Horas de capacitación por colaborador	Horas recibidas de capacitación por trabajador/horas planificadas de capacitación por trabajador			Trimestral	
Competencia del personal	Número de empleados que cumplen el perfil/ total de empleados x100			Anual.	
Rotación de personal	Salidas de trabajador/total de trabajadores del periodo x100			Anual.	
Clima organizacional	Conceptos positivos sobre clima organizacional/ total de conceptos sobre clima organizacional.			Semestral.	
Cumplimiento plan de capacitación.	N. de capacitaciones ejecutadas/ N. de capacitaciones programadas x100			Semestral.	
<b>DOCUMENTOS Y REGISTROS SOPORTE</b>					
- Código laboral. - Procedimientos. - Instructivos. - Manual de funciones, competencias y perfil del cargo.					
<b>CARGO:</b>		<b>ELABORO:</b>		<b>REVISO:</b>	
<b>NOMBRE:</b>		<b>REVISO:</b>		<b>APROBO:</b>	
<b>FECHA:</b>		<b>REVISO:</b>		<b>APROBO:</b>	
<b>FIRMA:</b>		<b>REVISO:</b>		<b>APROBO:</b>	

## **4.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Para la caracterización del procedimiento es necesario contar con información detallada de cómo se desarrollan las actividades dentro de la empresa, por carencia de dicha información se realizó una propuesta inicial de los procedimientos acerca de la secuencia en que se desarrollan las diferentes actividades para la realización del producto y prestación del servicio que ofrece La Industria Panificadora La Doce, que será revisada, corregida y aprobada por la Organización.

Para esta caracterización de procedimientos se tomó como base el formato de caracterización de procesos (ver Anexo D), al cual se le adicionara el diagrama de flujo donde se evidencie la secuencia de las actividades con mayor claridad.

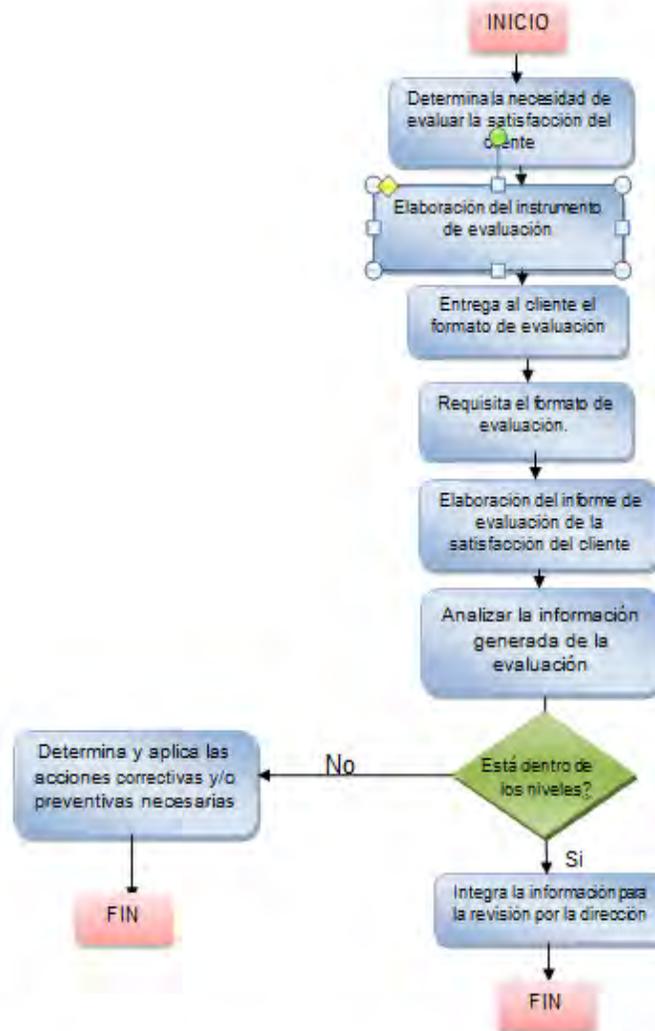
De la misma manera, se incluyen algunos formatos inherentes a los procedimientos de La Industria Panificadora La Doce y que actualmente utilizan para la realización de los diferentes productos que ofrece (ver Anexo E). Algunos formatos que se mencionan en la caracterización de los procedimientos, no se encuentran diseñados, por lo tanto se ha diseñado una propuesta de dichos formatos para facilitar la realización del producto y/o prestación del servicio (ver Anexo F)

## 4.2.1 Procedimiento de Satisfacción Del Cliente

		<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>				<b>CÓDIGO:</b>	
						<b>VERSION:</b>	1
						<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
						<b>PAGINA:</b>	1 DE 4
						<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	ABRIL 2013
<b>OBJETIVO:</b>		Establecer la metodología para la aplicación de la evaluación de la satisfacción del cliente, con el fin de medir su satisfacción con respecto al cumplimiento de sus requisitos.					
<b>ALCANCE:</b>		Desde la determinación de las características a evaluar, hasta analizar la información, iniciar acciones en su caso y archivar la información.					
<b>TIPO:</b>		Estratégico:	x	Misional:		De apoyo:	
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>		GERENCIA COMERCIAL					
<b>ENTRADAS</b>		<b>ACTIVIDADES</b>			<b>PHVA</b>	<b>SALIDAS</b>	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>					<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>
Jefe del área Área comercial	Plan de calidad. Características a evaluar	Determinar las necesidades de evaluar la satisfacción del cliente.			P	Instrumento de evaluación de satisfacción del cliente Informe de evaluación. Medición del índice de medición de satisfacción al cliente. Plan de mejora.	Cliente. Proceso de evaluación Mejora continua.
		Elaborar el instrumento de medición de la satisfacción del cliente.			H		
		Aplicar el formato de evaluación de la satisfacción del cliente			H		
		Elaborar un informe de evaluación de la satisfacción del cliente.			H		
		Analizar la información generada de la evaluación de la satisfacción del cliente.			V		
	Determinar y aplicar las acciones correctivas y/o preventivas necesarias.			A			
<b>HUMANOS</b>		<b>FÍSICOS</b>			<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>		
- Talento humano competente.		- Oficinas - Equipos de cómputo. - Software. - Herramientas de oficina.			- Condiciones adecuadas de ventilación e iluminación.		
<b>REQUISITOS</b>				<b>NTC ISO 9001:2008</b>			
<b>LEGALES</b>							
- Código de Comercio - Superintendencia de Sociedades				5.2 Enfoque al cliente. 8.1 Medición, análisis y mejora. 8.2.1 Satisfacción del cliente. 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos. 8.2.4 Seguimiento y medición del producto. 8.5 Mejora.			
<b>PARÁMETROS DE MEDICIÓN</b>							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<b>FORMULA</b>				<b>FRECUENCIA</b>	
Índice de Satisfacción del cliente.		Clientes satisfechos/clientes encuestados				Anual.	
<b>DOCUMENTOS Y REGISTROS SOPORTE</b>							
- Evaluación de la satisfacción del cliente - Informe de la evaluación de la satisfacción del cliente. - Procedimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora.							

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>CODIGO:</b>	
		<b>VERSION:</b>	1
		<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
		<b>PAGINA:</b>	4 DE 4
		<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	ABRIL 2013

## DIAGRAMA DE FLUJODE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



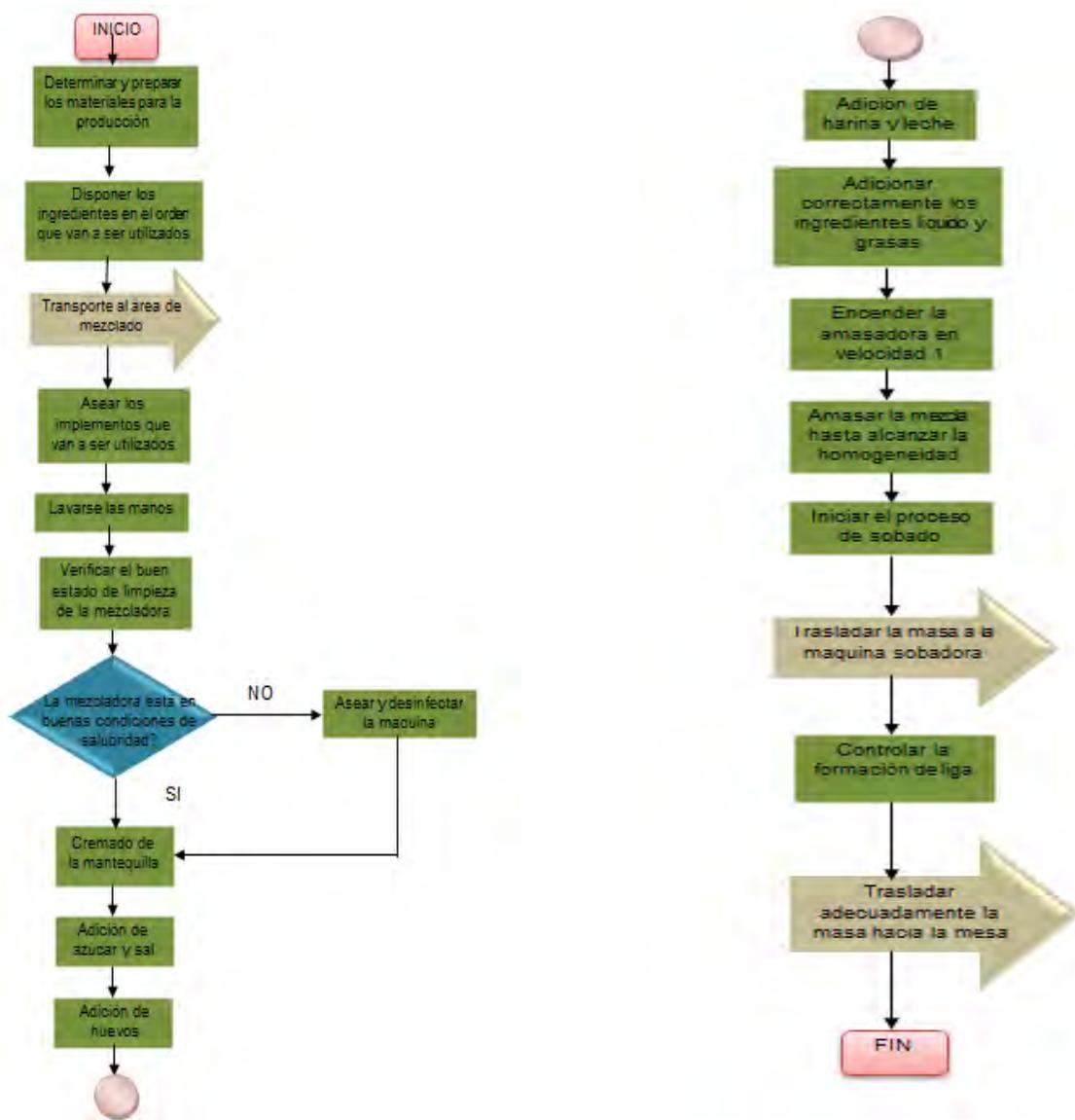
	ELABORO:	REVISO	APROBO
<b>CARGO:</b>			
<b>NOMBRE:</b>			
<b>FECHA:</b>			
<b>FIRMA:</b>			

## 4.2.2 Procedimiento de mezclado y amasado

		<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE MEZCLADO Y AMASADO</b>			CÓDIGO:		
					VERSIÓN:	1	
					VIGENTE A PARTIR DE:		
					PAGINA:	1 DE 5	
					FECHA DE ELABORACIÓN:	ABRIL 2013	
OBJETIVO:		Lograr una distribución uniforme de todos los ingredientes, además de formar y desarrollar adecuadamente el gluten.					
ALCANCE:		Inicia desde la disposición de los ingredientes hasta trasladar la masa a la mesa de corte					
TIPO:		Estratégico:		Misional:	x	De apoyo:	
RESPONSABLE DEL PROCESO		AUXILIAR OPERATIVO					
ENTRADAS		ACTIVIDADES			PHVA	SALIDAS	
PROVEEDORES	ENTRADAS					SALIDAS	CLIENTE
Maquinaria Bodega de materias primas	Materiales para producción Hoja de ingredientes Hoja de control de maquinaria Ficha técnica de fórmulas del producto	Determinar y preparar los materiales necesarios para la producción			P	Materiales disponibles para usarse Ingredientes disponibles Hoja de control de maquinaria Registro de velocidad	Área de Producción  Aseguramiento de calidad
		Disponer los ingredientes en el orden que van a ser utilizados			P		
		Transporte al área de mezclado					
		Asear los implementos que se van a utilizar			H		
		Lavarse las manos con agua y jabón desinfectante			H		
		Verificar el buen estado de limpieza de la mezcladora			V		
		Cremado de la mantequilla			H		
		Adición de azúcar, sal			H		
		Adición de huevos			H		
		Adición de harina y leche			H		
		Adición de suavizantes, mejorantes y levadura			H		
		Adicionar correctamente los ingredientes líquidos y grasas (manteca, margarina, emulsificantes).			H		
		Encender la amasadora en velocidad 1			H		
		Amasar la mezcla hasta alcanzar homogeneidad			H		
		Iniciar el proceso de sobado			H		
		Trasladar la masa a la máquina sobadora			A		
Controlar la formación de liga			V-A				
Trasladar adecuadamente la masa hacia la mesa de corte			A				
HUMANOS		FISICOS		AMBIENTE DE TRABAJO			
- Ingenieros - Técnicos - Supervisores - Auxiliares operativos		- Infraestructura - Maquinaria		- Condiciones adecuadas de la planta productiva con buena iluminación y ventilación - Temperatura comfortable. - Fluido eléctrico constante. - Condiciones adecuadas de aseo.			
REQUISITOS				NTC ISO 9001:2008			
LEGALES							
- CONTROL INVIMA 3075 DEL 97 - DECRETO 2419/1978 - DECRETO 202/2000				4.2.4. Control De Registros 6.3. Infraestructura 6.4. Ambiente De Trabajo 7. Realización Del Producto 7.1. Planificación De La Realización Del Producto 7.6. Control De Los Equipos De Seguimiento y Medición 8. Medición, Análisis y Mejora 8.2. Seguimiento y Medición 8.5. Mejora			
PARAMETROS DE MEDICIÓN							
NOMBRE DEL INDICADOR		FORMULA			FRECUENCIA		
Desperdicios		Cantidad de ingredientes utilizados/ total de ingredientes solicitados			Según orden de producción		
Cumplimiento en el tiempo de mezclado							
DOCUMENTOS Y REGISTROS SOPORTE							
- Formulas del producto - Hoja de control de la maquinaria - Formatos de seguimiento y control de equipos							

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE MEZCLADO Y AMASADO</b>	<b>CÓDIGO:</b>	
		<b>VERSIÓN:</b>	1
		<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
		<b>PAGINA:</b>	4 DE 5
		<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>	DE ABRIL 2013

## DIAGRAMA DE FLUJO MEZCLADO Y AMASADO



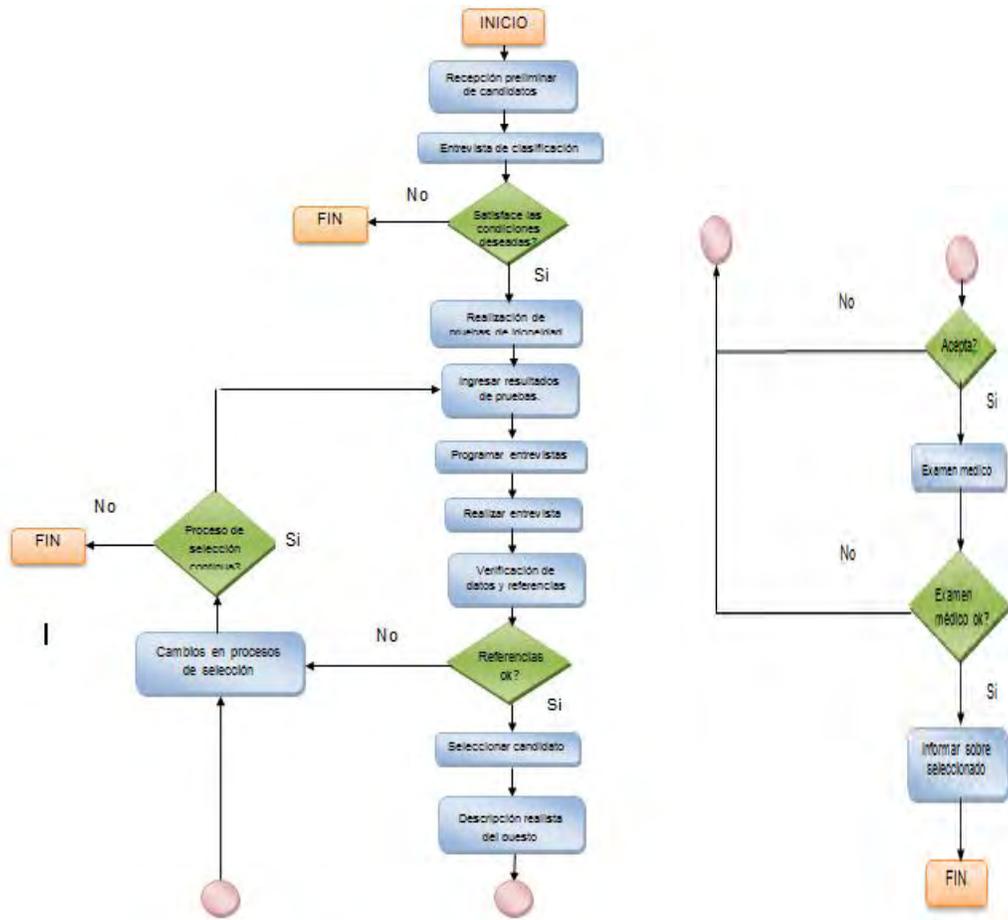
	<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
<b>CARGO:</b>			
<b>NOMBRE:</b>			
<b>FECHA:</b>			
<b>FIRMA:</b>			

### 4.2.3 Procedimiento de selección y vinculación

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y VINCULACIÓN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	
				<b>VERSIÓN:</b>	1
				<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
				<b>PAGINA:</b>	1 DE 4
				<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	ABRIL 2013
<b>OBJETIVO:</b>		Garantizar el ingreso adecuado de personal y mantener las competencias según las necesidades del proceso			
<b>ALCANCE:</b>		Inicia con la recepción preliminar de candidatos y termina con el candidato seleccionado.			
<b>TIPO:</b>		Estratégico:		Misional:	De apoyo: X
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>		JEFE DE TALENTO HUMANO			
ENTRADAS		ACTIVIDADES	PHVA	SALIDAS	
PROVEEDORES	ENTRADAS			SALIDAS	CLIENTE
Proceso de reclutamiento.	Hojas de vida seleccionadas  Referenciación laboral	Recepción preliminar de candidatos.	H	Hojas de vida seleccionadas para citar a entrevista.	Todos los procesos
		Entrevista de clasificación.	H		
		Aplicación de pruebas de idoneidad.	H	Preselección del candidato para el cargo.	
		Entrevista de selección.	H		
		Verificación de datos y referencias.	V	Validación de información suministrada por el aspirante.	
		Descripción realista del puesto.	H		
		Examen médico.	H	Decisión de contratación.	
		Decisión de contratar.	A		
RECURSOS			AMBIENTE DE TRABAJO		
HUMANOS		FÍSICOS			
- Personal competente para gestionar el proceso		- Hardware. - Software. - Internet. - Elementos de oficina. - Muebles de oficina.	- Iluminación adecuada. - Temperatura confortable. - Fluido eléctrico constante. - Condiciones adecuadas de aseo. - Humedad relativa controlable. - Niveles de ruido permisible.		
REQUISITOS			NTC ISO 9001:2008		
- Código sustantivo de trabajo.		6.2. Recursos humanos.			
PARÁMETROS DE MEDICIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA			FRECUENCIA	
Tiempo de selección de personal	Días transcurridos hasta la selección.			Según necesidad.	
DOCUMENTOS Y REGISTROS SOPORTE					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisición de personal.</li> <li>- Fuentes de reclutamiento.</li> <li>- Entrevistas de personal.</li> <li>- Referenciación laboral.</li> <li>- Visita domiciliaria.</li> <li>- Decisión de contratación.</li> </ul>					

	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	
		<b>VERSIÓN:</b>	1
		<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
		<b>PAGINA:</b>	3 DE 4
		<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	ABRIL 2013

## DIAGRAMA DE FLUJODE SELECCIÓN DE PERSONAL



	<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
<b>CARGO:</b>			
<b>NOMBRE:</b>			
<b>FECHA:</b>			
<b>FIRMA:</b>			

## **5. INSTRUCTIVO DE IMPLEMENTACIÓN**

El objetivo de este documento es describir detalladamente la forma como debe ejecutarse algunos requisitos establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad para asegurar su realización.

### **5.1 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La Norma ISO 9001:2008 busca la permanente mejora continua de los procesos para ello se basa en cinco grupos de requisitos.

#### **CAPITULO 4: EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

##### **1. DEFINIR LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Señala la necesidad de contar con un Sistema de documentación controlado, siendo fundamental el Manual de Calidad como también indica los requisitos para gestionar la documentación.

##### **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Para evaluar la situación actual de la empresa se debe plantear algunas preguntas desde el criterio de la norma ISO 9001:2008 y así poder planear la implantación, hacia donde se quiere llegar estableciendo los Objetivos de Calidad y Metas para el Sistema de Gestión de Calidad.

##### **3. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCCIONES DE TRABAJO**

La documentación de los procesos y procedimientos es donde se plasma todo lo que hacemos, como lo hacemos, los alcances y quienes son los responsables de cada actividad.

Algunos procedimientos son obligatorios por la Norma ISO 9001:2008. En los siguientes elementos de la norma deben existir procedimientos documentados:

- 4.2 Requisitos de la Documentación,
- 8.2 Seguimiento y Medición,
- 8.3 Control de Producto No Conforme, y
- 8.5 Mejora.

Existen 4 niveles de documentos en un Sistema de Gestión de Calidad:

- 1er Nivel: Manual de Calidad
- 2do Nivel: Procedimientos
- 3er Nivel: Instrucciones de Trabajo
- 4to nivel: Registros o Formatos

– **Instrucciones De Trabajo**

- *Responsable de elaboración:* Definido en la petición que inició el procedimiento. La unidad o unidades de Trabajo implicadas son los responsables de suministrar la información necesaria para la elaboración.

- *Responsable de revisión*

- *Responsable de aprobación*

- Para la elaboración de un proceso/procedimiento se debe tener en cuenta las siguientes fases:

**a.** Identificar el objeto del proceso/procedimiento.

**b.** Determinar a qué y a quienes (personas involucradas en él) afecta el proceso/procedimiento.

**c.** Comunicar a los responsables de elaboración, revisión y aprobación la información recogida en los puntos anteriores.

**d.** El responsable de elaboración desarrollará el documento (hasta su aprobación será un borrador) que tendrá en cuenta los siguientes elementos:

– **Portada:** compuesto por encabezado, cuadro de identificación del proceso/procedimiento, y pie de página.

– **Cuerpo del documento:** Contiene las distintas secciones que constituyen el proceso/procedimiento, como: Objeto, Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Cliente, Proveedor, Inicio(Primera actividad del proceso/procedimiento) y Fin (lo último que se hace del proceso/procedimiento)

– Anexos

**e.** Presentar el documento a los involucrados para que puedan hacer comentarios (no más de 15 días hábiles para ello). Al finalizar esta fase se eliminará la marca de agua con la palabra “BORRADOR”

**f.** Revisión del documento por el Responsable de Revisión. En el caso de no estar conforme con el documento lo devolverá al responsable de elaboración que reelaborará el borrador.

**g.** Aprobación del documento por el responsable de aprobación y devolución al responsable de elaboración. En el caso de no estar conforme con el documento lo devolverá al responsable de elaboración que reelaborará el borrador.

**h.** El responsable de la elaboración del proceso/procedimiento lo enviará al Comité de Calidad una vez aprobado para su inclusión en el Catálogo de Procedimientos de Calidad y actualización del Índice de procesos/procedimientos.

*i.* El Comité de Calidad se encargará de difundir el proceso y/o procedimiento a los involucrados y en página Web.

Los procedimientos además de aplicar el formato de caracterización de los procesos, también se incluirá el Flujograma, en donde se evidencie de una manera más clara la secuencia de las actividades de cada procedimiento.

#### 4. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD

Realizar el Manual de Calidad, procedimientos e instrucciones técnicas. El Manual de Calidad es un documento que recoge la intención de la empresa de operar de acuerdo con una serie de normas de la calidad, en donde se hace una descripción de la norma ISO 9001:2008 en los procesos de la empresa. Describe el objeto de la empresa, cuáles son sus intenciones, como aplica la norma, todos los procesos documentados y cómo funciona la empresa.

### **CAPITULO 5: PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

#### 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La empresa debe crear un equipo y preparar la estrategia de calidad. La implementación del Sistema corresponde a la alta dirección, quien asume el compromiso con la calidad y con la satisfacción del cliente. Además, es la encargada de definir la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad, por lo que es vital que esta participe en el proceso desde sus inicios, y designe a un responsable de la calidad.

#### 6. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

En esta etapa se establecen, identifican y registran los procesos más importantes de la empresa para tener una mejor visión de estos y entender cómo se relacionan unos con otros. Es decir, diseñar un mapa de procesos que nos guiará durante todo el proceso.

- Identificación de características clave de los procesos: dentro de cada uno de los procesos se debe estudiar qué repercusión tiene cada uno de ellos en el cliente e identificar los criterios clave que se deben cumplir.
- Identificación de los requisitos del cliente: un punto clave para implantar la norma ISO 9001:2008 es la determinación de “qué es lo que quiere el cliente”, es decir, qué es lo que espera el cliente de la empresa. Así mismo es muy importante, conocer cuál es el nivel actual de satisfacción del cliente y de esta manera poder establecer objetivos reales de mejora.

#### 7. PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Decisión sobre los recursos a utilizar y definición de la Política de Calidad de la empresa. La mejor manera de asegurar el éxito de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad es establecer un plazo objetivo y alcanzable para que no decaiga el ánimo de la empresa en su camino hacia la certificación de Calidad.

## 8. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA, POLÍTICA Y PLAN DE CALIDAD

El Plan de Calidad es un documento que especifica que procedimientos y recursos deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto y/o servicio.

La Política de Calidad debe incluir el objetivo de calidad, el compromiso que existe con el cliente y de qué manera se va a lograr a través de una mejora continua.

## **CAPITULO 6: PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS**

### 9. PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

La empresa debe determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios para la prestación de los servicios y la realización de los productos, de igual manera para la mejora continua de todos los procesos de la empresa y de la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema.

### 10. FORMACIÓN E INFORMACIÓN DE LOS IMPLICADOS EN LOS PROCESOS

Esta etapa se puede decir que es la más difícil de todas, ya que se debe cambiar de mentalidad a todo el talento humano hacia un cambio basado en normas y procesos controlados. Siempre existen personas en la empresa que se van a resistir al cambio, pero se debe ser insistentes y constantes en la concientización para lograr un cambio en donde todos participen. Si esto no sucede, simplemente el sistema no va a funcionar.

Se debe capacitar a todo el personal sobre el tema ISO 9001 como una herramienta para mejorar las actividades de la empresa y hacerlos conscientes de lo que significa trabajar con un Sistema de Gestión de Calidad. Comunicar lo que conlleva la certificación, cuales son los objetivos, las nuevas políticas, las ventajas de trabajar con el nuevo sistema de calidad total, los controles e indicadores a seguir, las herramientas que se van a utilizar para las acciones correctivas y preventivas, etc.

Se menciona las competencias que debe tener el personal, las características de la infraestructura y el ambiente de trabajo.

## **CAPITULO 7. PROCESO DE REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

## 11. DEFINIR COMO DEBE REALIZARSE EL PRODUCTO

Están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente hasta la entrega del producto. La planeación de la realización del producto y/o servicio incluye los objetivos de calidad y los requisitos para el producto, proporcionar recursos específicos para el mismo y determinar actividades de validación, seguimiento, medición, inspección y criterios de aceptación del producto.

## 12. DETERMINAR LOS PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

La empresa debe determinar cuáles son los requisitos y exigencias de los clientes, los requisitos no establecidos por el cliente, requisitos reglamentarios y legales aplicables al producto y/o cualquier otro requisito considerado necesario para la organización. Además debe determinar una comunicación eficaz con sus clientes acerca de las características del producto, consultas, contratos y modificaciones, retroalimentación de los clientes incluidos quejas y reclamos, entre otros.

## 13. DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

Determinar las etapas, revisión, verificación y validación, responsabilidades y autoridades del diseño y desarrollo. Igualmente los requisitos funcionales, legales, diseños previos y otros requisitos esenciales para el diseño y desarrollo. Se debe mantener registros de los cambios.

## 14. PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

La organización debe determinar criterios de selección, evaluación y re-evaluación de proveedores, suministrar al proveedor la información necesaria para asegurar el cumplimiento del producto recibido y verificar mediante inspección u otras actividades la conformidad del producto adquirido. Llevar un estricto control de los equipos de medición, inspección y monitoreo.

## 15. IMPLEMENTACIÓN

Una vez creado, desarrollado y estructurado todo, la siguiente etapa es implementar el Sistema, donde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza con el uso de esta herramienta.

## **CAPITULO 8: PROCESOS DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

## 16. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Exige el seguimiento de la satisfacción del cliente y todos los procesos de la empresa, medidos, analizarlos y establecer mejoras. Así como el seguimiento y medición tanto del proceso como del producto, exige un control de los productos no conformes, análisis de datos para poder mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad y realizar mejoras por medio de las acciones correctivas y preventivas.

## 17. AUDITORIA INTERNA

En un Sistema de Gestión de Calidad siempre deben de haber revisiones a dicho sistema para ver como se ha implementado y como está operando, y detectar posibles fallas para corregirlas antes de la pre-auditoria externa y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo, que posteriormente llevara a una auditoria externa y a la certificación.

## 18. REVISIÓN GENERAL

La norma ISO 9001:2008 establece una revisión por la dirección en la cual se analiza la eficacia del Sistema para cumplir los requisitos, satisfacer al cliente y mejorar continuamente. Revisar las fallas encontradas en la Auditoria Interna, y ver la manera de corregirlas y evitar que vuelvan a suceder. Para ello realizar acciones correctivas y preventivas dependiendo del caso.

También se debe revisar y observar detenidamente las partes o actividades que están impactando de manera positiva al Sistema de Calidad, para reforzarlas e implementarlas en las áreas en donde el Sistema este débil y necesite un empuje mayor.

## 19. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

En esta etapa se debe generar las Acciones Correctivas y Preventivas de los resultados de la primera Auditoria Interna y la Revisión General, para comenzar a trabajar sobre las observaciones y/o No Conformidades encontradas en el Sistema de Gestión de Calidad.

## 20. SEGUNDA AUDITORIA INTERNA (OPCIONAL)

Para asegurar que todo este marchando de la mejor manera antes de la Pre-auditoria Externa, y que las Acciones Correctivas y Preventivas resultantes de la Primera Auditoria Interna se estén resolviendo desde su causa raíz y en tiempo, una Segunda Auditoria Interna se puede llevar a cabo para saber que el Sistema está realmente funcionando de la mejor manera.

## 21. PROCESOS DE ANÁLISIS Y MEJORA

En esta etapa se analiza los resultados obtenidos durante las auditorias y las Acciones Correctivas implementadas y completadas. De esta manera se puede identificar que observaciones fueron No Conformidades y cuales fueron Oportunidades de Mejora.

Las Oportunidades de Mejora se tienen que agrupar en un sistema aparte, para que posteriormente se le dé su debido seguimiento e ir implementando estas mejoras dentro del Sistema de Gestión de Calidad, incrementando así la madurez del Sistema y mejorando cada vez más su gestión para detectar a mayor detalle nuevas Oportunidades de Mejora o No Conformidades, y que nos ayuden a mejorar la calidad del producto.

## 22. AUDITORIA EXTERNA

Se programa posteriormente la Auditoria Externa y se ejecuta. Al término de esta, al igual que la Pre-auditoria, se hacen las solicitudes de Acciones Correctivas y Preventivas que se requieran según lo que los Auditores Externos hayan encontrado como No Conformidades Mayores y/o No Conformidades Menores.

## 23. CERTIFICACIÓN

En caso de encontrar No Conformidades, el organismo auditor da un plazo de 30 días para que la empresa trabaje sobre estas No Conformidades solucionándolas desde la causa raíz.

En caso de que la empresa no cierre estas No Conformidades en el tiempo estipulado, la certificación es rechazada por el organismo certificador, y la empresa tendría que pasar nuevamente por todo el proceso.

En caso de que la empresa cierre sus No Conformidades a tiempo, el organismo certificador aprueba la certificación y envía el certificado a la empresa en un plazo no mayor a los 60 días.

Se debe hacer una recertificación anual y cada 3 años se hace nuevamente todo el proceso de la certificación.

## **5.2 INSTRUCTIVO PARA LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **1. GENERALIDADES**

– *OBJETIVO DEL PROCESO*

Se describe el propósito del proceso, es decir para qué sirve el proceso dentro de la organización. La descripción debe ser clara, concreta y objetiva.

– *ALCANCE DEL PROCESO*

Se establecen los límites del proceso, es decir con cual actividad inicia y finaliza el proceso.

– *LÍDER DEL PROCESO*

El líder del proceso hace referencia a aquella persona a quien se le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad del proceso, y responde por la efectividad de su resultado.

## **2. SECUENCIA E INTERACCIÓN**

– *PROVEEDORES*

Son los procesos, persona o tercero que entregan los insumos necesarios para el proceso. Estos se ubican en la columna de entradas.

– *ENTRADAS*

Hace referencia a los productos, servicios, directriz u objeto de transformación necesaria para el inicio del proceso. Los insumos no se consideran entradas.

– *ACTIVIDADES*

Describe paso a paso las etapas que se desarrollan en el proceso. Este se debe documentar en un diagrama de bloques que muestre la secuencia de las actividades del proceso. Estas actividades se clasifican dentro del ciclo PHVA (PLANEAR, HACER, VERIFICAR, ACTUAR).

– *SALIDAS*

Producto, servicio, información, directriz, entre otros; que son los resultados de la ejecución de las actividades del proceso.

– *CLIENTES DEL PROCESO*

Incluye tanto clientes internos como externos del proceso, que reciben directamente los productos y/o servicios que generan el proceso. Se menciona en la columna de salidas, en esta columna se establece la interacción entre los procesos. Aquí se puede incluir nombres de áreas, procesos internos, empresas, clientes externos, entre otros.

### **3. RECURSOS**

Se hace referencia a todos los recursos necesarios para la operación eficaz del proceso, tanto los necesarios para la entrada de información, como para la ejecución de actividades y la generación de los productos para sus respectivos clientes, incluye recursos para la generación de indicadores, entre otros. Se contemplan principalmente los siguientes:

- Infraestructura: recursos necesarios para desarrollar las actividades del proceso, tales como hardware y software, edificaciones, transporte, equipos de oficina, entre otros.
- Talento Humano: se citan los cargos que participan en la ejecución de las actividades del proceso. Se pueden citar áreas completas, si todas las personas de esta participan en el proceso.
- Ambiente de Trabajo: se debe citar las condiciones de ambiente de trabajo necesarias para que las actividades del proceso se ejecuten de manera eficaz.

### **4. REQUISITOS Y REGULACIONES A CUMPLIR**

Se hace referencia a la normatividad y legislación específica aplicable al proceso, se pueden incluir:

- Requisitos NTC ISO 9001:2008: se nombran los requisitos de la norma que tienen relación con las actividades que se desarrollan en este proceso.
- Requisitos Legales y Normativos: en esta casilla se citan los requisitos del SGC que tienen relación con las actividades que se desarrollan en este proceso.

### **5. REQUISITOS COMPLEMENTARIOS**

Se hace referencia aspectos vitales para la comunicación de las actividades y resultados del proceso. Se debe indicar la comunicación organizacional informativa a grupos de interés o clientes internos o externos. Adicionalmente definir los medios a utilizar, para efectuar la comunicación.

### **6. CONTROLES DEL PROCESO**

Hace referencia a todas aquellas acciones implementadas al interior del proceso para verificar y tomar decisiones respecto a los resultados obtenidos y las oportunidades de mejora que se deben gestionar.

### **7. MEDICIÓN E INDICADORES DEL PROCESO**

Se debe aplicar un sistema de evaluación apropiado para el seguimiento y para la medición de los procesos del SGC. Este debe demostrar la eficacia, eficiencia y

efectividad. Cuando no se alcance los resultados planificados, deben llevarse a cabo acciones correctivas, para asegurarse de la conformidad del producto y/o servicio.

El Sistema de evaluación debe facilitar el seguimiento por parte de los clientes y las partes interesadas, y los resultados pertinentes deben estar disponibles y ser difundidos de manera permanente en las páginas electrónicas, cuando se cuente con ellas.

Los indicadores de los diferentes procesos deben estar alineados con los Objetivos del Plan Estratégico y/o Los Objetivos de Calidad de la Institución.

## **8. DOCUMENTOS APLICABLES**

Incluye todos los documentos tales como manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados entre otros, necesarios para un adecuado control del proceso y que permitan garantizar que los productos obtenidos cumplen con los requisitos del cliente, de la empresa, del sector y de todos los entes interesados. Estos describen detalladamente las actividades y los registros en los que se evidencia el desarrollo del proceso.

### **5.2.1 Instructivo Elaboración De Indicadores**

#### **1. DETERMINACIÓN DEL OBJETIVO DEL INDICADOR**

El objetivo del indicador, hace referencia a su razón de ser, estableciendo el propósito o fin último de medición. De esta manera deben determinarse:

- ¿Qué se espera hacer?
- ¿en dónde se quiere hacer?
- Elementos de contexto descriptivos.

#### **2. IDENTIFICACIÓN DEL TIPO O NATURALEZA DEL INDICADOR**

La naturaleza o tipo del indicador depende de los aspectos del proceso a evaluar. Por ejemplo logro de los resultados esperados (eficacia), manejo de los recursos disponibles (eficiencia), impacto de la gestión adelantada (efectividad) que se puede hacer por proceso, conjunto de procesos o en forma global para todo el sistema.

#### **3. IDENTIFICACIÓN DE LA(S) VARIABLE(S) DEL INDICADOR**

La variable o variables que componen un indicador pueden ser cuantitativas o cualitativas. Una vez se ha determinado el numero de variables que componen el indicador, se procede a construir la formula de calculo. Posteriormente se establece el nombre del indicador, el cual debe estar directamente relacionado con la naturaleza del indicador y el objetivo del mismo.

#### **4. DEFINICION DE PARAMETROS PARA LA MEDICION**

Se determina la meta y el rango del indicador, para tener referentes que permitan realizar el analisis o comparacion de los resultados obtenidos por el indicador en el periodo correspondiente, de manera que se identifiquen desviaciones del proceso y se tomen las acciones preventivas o correctivas cuando sea el caso. De la siguiente manera:

- Rango: establece los intervalos o limites de calificacion que se toman como referencia para determinar si el resultado obtenido es un periodo especifico es sobresaliente, satisfactorio o deficiente.
- Meta: corresponde al comportamiento o desempeno deseado o esperado del proceso, esta debe ser coherente con el rango definido para el indicador. Se debe definir teniendo en cuenta que sea posible de cumplir. Se determina teniendo en cuenta el comportamiento historico del indicador, cuando existan datos, o el conocimiento que se tenga del proceso.

#### **5. DEFINICION DE PERIODICIDAD**

Se define teniendo en cuenta la complejidad del proceso, la facilidad para obtener, analizar y generar datos, la periodicidad para ejecutar el proceso, asi como la disponibilidad de los datos. Esta debe ser definida por el lider del proceso, teniendo en cuenta que como minimo debe de realizar una medicion al año, excepto los procesos que por su naturaleza no puedan ser medidos de esta manera.

### **5.3 INSTRUCTIVO PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA**

#### **1. Establecer, elaborar y/o actualizar el programa y el plan de auditoria**

El auditor lider establece, elabora y/o actualiza los programas y planes de auditoria interna, en funcion de lo establecido en el sistema de Gestion de la Calidad, Programas y Planes de auditoria Interna y Planes de Auditoria interna e informes de auditorias realizadas.

#### **2. Definir, preparar capacitar y evaluar el lider de auditoria y al equipo de auditoria interna**

El auditor líder define, prepara, capacita y evalúa al equipo de auditoría interna, que incluye al auditor líder y a los auditores internos. Los auditores son seleccionados en cada área según el desempeño en sus actividades y además por mostrar las siguientes características: habilidad para resolver problemas, responsabilidad, ético, de mentalidad abierta, observador, perceptivo, tenaz y decidido. Además están calificados y autorizados para llevar a cabo el proceso de auditoría sin ninguna responsabilidad directa sobre el trabajo que auditan.

### **3. Formaliza y difundir el programa y el plan de auditoría interna**

El equipo de auditoría interna formaliza y difunde a todos los involucrados (auditores y auditados), los programas y planes de auditoría a ejecutar.

### **4. Establecer, elaborar y/o actualizar las listas de verificación y las herramientas para auditoría interna**

El equipo de auditoría interna coordinados con el líder de auditoría, revisan, establecen, actualizan, preparan y/o elaboran las listas de verificación, herramienta y documentación de auditoría interna y asigna responsabilidades a cada miembro del equipo auditor.

### **5. Realizar reunión de apertura y ejecutar la auditoría interna en el área a auditar, con base a programa y plan de auditoría interna.**

El equipo de auditoría interna, como parte del proceso de ejecución de auditorías internas, realizan la reunión de apertura con el área a ser auditada, en estricto apego a los planes y programas de auditoría establecidos. Realizan la auditoría con el apoyo de sus herramientas de auditoría y en base a lo establecido en el plan de auditoría interna.

### **6. Recopilar, verificar y registrar información, producto de la auditoría interna y realizar reuniones con el equipo de auditoría.**

El equipo de auditoría interna es responsable de recopilar, verificar y registrar toda la información, evidencia objetiva y registros de calidad que demuestren el apego y cumplimiento de los requisitos de calidad, así como del uso y mantenimiento de la estructura documental.

El equipo de auditoría se reúne de manera constante para compartir hallazgos, homologar criterios, identificar áreas de oportunidad y no conformidades encontradas y retroalimentar al equipo de auditores internos y al propio auditor líder.

### **7. Elaborar hallazgos y conclusiones de auditoría interna, realizar reunión de cierre y retroalimentar a los auditores.**

El equipo de auditoria interna registra y redacta los hallazgos encontrados durante la ejecucion de las auditorias internas. Realizan la reunion de cierre con las areas auditadas y retroalimentan de manera general a los auditados y los responsables de las areas o procesos auditados.

**8. Solicitar a los responsables el plan de acciones correctivas y preventivas para observaciones y no conformidades registradas.**

El auditor lider solicita de manera formal a cada coordinador y responsable sujeto de auditoria, que presente conforme un plan de trabajo, las acciones preventivas y correctivas que daran solucion a las desviaciones detectadas durante la auditoria interna, ya sean acciones preventivas o acciones correctivas.

**9. Elaborar, presentar y distribuir informe de auditoria y realizar evaluacion de equipo de auditoria interna**

El auditor lider, con apoyo de su equipo de auditoria, elaboran, presentan y distribuyen el informe final de auditoria, incluyendo a la direccion general y al grupo operativo de calidad. El auditor lider realiza la evaluacion del equipo de auditoria (Auditores Internos), asi como del propio proceso de auditoria, con el fin de encontrar areas de oportunidad y retroalimentar el equipo de auditoria interna.

**10. Identificar y registrar no conformidades, acciones correctivas y preventivas y mantener actualizado el inventario de auditores internos.**

El auditor lider, identifica y registra las observaciones y las no conformidades Mayores o Menores detectadas durante el proceso de auditoria, apoyandose en los procedimientos, Acciones correctivas y Acciones preventivas.

**11. Dar seguimiento al plan de acciones correctivas y preventivas y mantener actualizado el inventario de auditores internos**

El lider de auditoria, lleva a cabo el seguimiento al plan de acciones correctivas y acciones preventivas, y se responsabiliza de mantener actualizado el inventario de auditores para la proxima auditoria interna programada.

**5.3.1 Instructivo plan de auditoria interna.** La etapa de Planificación de Auditoría Interna abarca varias actividades, que van desde la comunicación preliminar con el responsable de la unidad que va a ser auditada hasta la definición de un plan específico de trabajo de auditoría con su respectivo programa. Este plan y programa se establecen para cada actividad de auditoría contenida en el Plan Anual de Auditoría y también para aquellas auditorías no planificadas que surjan de la contingencia de la organización.

## 1. COMUNICACIÓN PRELIMINAR CON EL AUDITADO

En las auditorías es fundamental la comunicación previa, ya que existen casos en que debido al tiempo requerido se pueden afectar las actividades del proceso, programa, proyecto, área o función a auditar. Antes de la reunión o la comunicación es necesario obtener la mayor cantidad de información sobre el proceso, programa, proyecto, área o función a auditar, de tal manera que facilite el análisis de los temas a tratar en la reunión, como por ejemplo, los objetivos y el alcance del trabajo, los recursos necesarios, la oportunidad, los factores claves que afectan el área a auditar, la identificación de los contactos claves al interior de la unidad auditada, los documentos requeridos, entre otros.

## 2. CONDUCIR UN ESTUDIO PRELIMINAR EN EL ÁREA DE TRABAJO

Los auditores internos deben realizar un estudio para familiarizarse con las actividades, riesgos y controles del proceso, programa, proyecto, área o función a revisar, con el fin de identificar las áreas en las que se deberá poner más énfasis en el trabajo y lograr comentarios y sugerencias de parte del Jerarca, autoridad u otros usuarios o clientes.

Los objetivos de este análisis y evaluación preliminar, pueden ser:

- Entender la actividad o área bajo revisión (contenida en el Plan Anual de Auditoría).
- Identificar riesgos y controles para determinar áreas significativas que requieren atención especial.
- Obtener información para ser utilizada en el trabajo de campo.
- Determinar si se requiere trabajo de auditoría adicional al planificado.
- Obtener comentarios, sugerencias y antecedentes relevantes desde la perspectiva del cliente.

## 3. DETERMINAR LOS FACTORES DE RIESGOS DEL ÁREA DE TRABAJO

El auditor interno debe identificar los riesgos para propósito de auditoría y evaluarlos en base a su consecuencia y probabilidad. Además es necesario conocer los objetivos de la organización para identificar y evaluar los riesgos relevantes, y determinar si existen controles para mitigar esos riesgos. Por otra parte, debe evaluar lo adecuado de los controles, la gestión de riesgos y el gobierno corporativo, en el organismo.

## 4. ESTABLECER O REDEFINIR OBJETIVOS Y ALCANCE

Una vez identificados los riesgos críticos que podrían impedir el logro de los objetivos definidos por el Organismo para el proceso, programa, proyecto, área o

función a auditar, es oportuno y necesario definir los objetivos del plan de auditoría que se incorporarán en el programa de trabajo.

Igualmente es necesario definir el alcance que tendrá el plan de auditoría, esto implica definir qué abarcará el trabajo y qué no incluirá, debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo e incluir las limitaciones existentes.

## 5. DEFINIR CRITERIOS PARA ASEGURAMIENTO

Los criterios están referidos a los estándares, modelos, normas, indicadores o expectativas contra las cuales comparar la condición de los auditados, considerando un nivel deseado contra el real o efectivo. La identificación de los criterios va a depender del tipo de auditoría que vaya a desarrollar.

## 6. DEFINIR LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A UTILIZAR

Para satisfacer o alcanzar los objetivos de trabajo de auditoría mediante la obtención de información suficiente, competente, relevante y útil, se deben diseñar y aplicar procedimientos de auditoría para obtener información y evidencia que corrobore, entre otros, el nivel de efectividad y calidad de los controles mitigantes asociados al riesgo identificado. Es necesario tener presente que en el diseño de estos procedimientos de auditoría, se debe considerar el tiempo estimado que se requiere para su aplicación.

Una vez que se han diseñado completamente los procedimientos de auditoría, tanto en su naturaleza, extensión y oportunidad, se ha concluido la formulación del programa de auditoría, que será el documento guía que utilizará el auditor para efectuar su revisión y obtener información y evidencia adecuada en cantidad y calidad de los hallazgos de auditoría que se informarán posteriormente al Jерarca o autoridad.

Finalmente, la aplicación del programa de auditoría debe ser supervisada rigurosamente durante su aplicación y hasta el final de la auditoría, con el propósito de alcanzar exitosamente los objetivos generales y de trabajo de auditoría dispuestos en el programa.

## 7. DEFINIR LOS RECURSOS NECESARIOS (HUMANOS Y MATERIALES)

El auditor líder debe determinar los recursos requeridos para cumplir con los objetivos de la revisión, en relación con la cantidad y experiencia del equipo de Establecer una Planificación y Supervisión Adecuada del Trabajo el conocimiento, habilidades y competencias, el entrenamiento requerido y la consideración de la necesidad de utilizar recursos externos.

## 8. PLANIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN ADECUADA DEL TRABAJO

El auditor líder debe determinar el período en que se realizará la revisión y fechas claves, la duración estimada del trabajo y la forma de reportar los hallazgos, informes preliminares, final, antecedentes de la revisión, incluyendo los objetivos y alcance, el tiempo del trabajo, el equipo asignado, el proceso de comunicación, los requerimientos del auditado. Además se debe supervisar el trabajo de los auditores para verificar el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

## 9. FORMULAR EL PROGRAMA Y CRONOGRAMA DE AUDITORÍA

El plan de trabajo de cada auditoría deberá ser complementado con un programa de trabajo. El programa es un documento en el cual se establecen los conceptos desarrollados en las fases anteriores, específicamente contiene los objetivos de trabajo de auditoría, los riesgos críticos a auditar y los procedimientos y pruebas de auditoría a aplicar para lograr esos objetivos.

En el programa el auditor interno debe:

- Señalar los objetivos generales y del trabajo de auditoría.
- Señalar el alcance del trabajo
- Identificar los riesgos críticos a ser examinados.
- Detallar los procedimientos para identificar, obtener, analizar, interpretar y documentar información.
- Definir la naturaleza y extensión de las pruebas.

En general los programas deben ser hechos a medida para cada planificación específica, ya que los procedimientos siempre serán distintos según el proceso, programa, proyecto, área o función que se vaya a auditar. En conjunto con el programa de auditoría, el auditor debe realizar un cronograma que debería contener las fechas que se programaron para las diversas actividades y los responsables de llevarlas al efecto.

## 10. EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA

a. Programa De Auditoria: el coordinador de calidad es el encargado de establecer el programa de auditoría el cual debe estar autorizado y firmado por el gerente.

b. Reunión De Apertura: el grupo auditor debe efectuar una reunión de apertura con el propósito de: Presentar a los miembros del equipo auditor, Presentación del plan de auditoria, Confirmación de la disponibilidad de los recursos y las facilidades necesarias para el equipo de auditoria. Informar brevemente a los auditados sobre el resumen de los métodos y procedimientos que van a ser usados para la realización de la auditoría, aclarando cualquier duda o inquietud de los mismos.

c. Estudio De Documentacion Del Proceso: el grupo auditor realiza el estudio de la documentación de los procesos para auditar, con ello se establece las listas de chequeo.

d. Auditoria En Sitio–Evidencia Objetiva: El auditor debe reunir la evidencia objetiva del funcionamiento del Sistema de Gestion de Calidad, a través de medios como entrevistas, revisión de documentos y la observación de actividades y condiciones en las áreas de interés. La auditoría, puede realizarse por actividad donde se investigan las áreas de la empresa asociadas a un elemento o su relación con el manual de calidad, o también por trazabilidad donde se investiga mediante el seguimiento a un caso formal, un documento, un registro o un producto.

En la recolección de la evidencia objetiva, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar si los procedimientos cumplen los requisitos de un Referencial.
- Determinar si los procedimientos se aplican, buscando evidencia de los registros.
- Determinar si los encargados de aplicar los procedimientos los comprenden y usan efectivamente
- Identificar problemas y dificultades para cumplir procedimientos.
- Asegurarse de que los productos cumplen con las especificaciones, rastreando los registros y pidiendo reinspecciones.
- Identificar si lo solicitado en la norma está documentado y si es efectivo.

Cualquier indicio sospechoso de no conformidad, debe ser corroborado aunque no haya sido considerado en la hoja de verificación respectiva.

e. Resultados de la Auditoria: El equipo auditor debe revisar toda la evidencia de la auditoria para determinar donde no se cumple con los criterios de auditoria del Sistema de Gestion de Calidad, y debe entonces asegurarse que los resultados de la auditoria de no conformidad sean documentados de forma clara, concisa y que sean respaldados por la evidencia de la auditoría.. Los resultados de la auditoría deben ser revisados con la gerencia del auditado con el fin de obtener el reconocimiento de la base de todos los resultados de no conformidad.

f. Reunion De Cierre: En la reunión de cierre, el grupo auditor deberá hacer un resumen de los hallazgos encontrados, presentando las conclusiones con respecto a la efectividad de los elementos del sistema, buscando garantizar una comprensión clara de las mismas, por parte de los auditados. En esta reunión deberán estar presentes además del equipo de auditoría, los auditados y los jefes de las áreas auditadas

g. Informe De La Auditoria: El equipo auditor debe elaborar un informe teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- Objetivo y alcance
- Actividades auditadas

- Personas entrevistadas
- Composición del equipo auditor
- Documentos consultado
- Puntos débiles y fuertes de la actividad o del sistema auditado
- Inconvenientes presentados
- Conclusiones sobre aspectos no conformes
- Observaciones generales
- Conclusiones

El informe de Auditoría Interna de Calidad debe ser presentado al Representante de Calidad, como máximo una semana después de la reunión de cierre. También debe diligenciar Acción Correctiva por cada no conformidad encontrada.

Al final del ciclo de auditorías internas el Auditor Líder presenta un informe con las conclusiones generadas de las auditorías al Representante de Gerencia. Debe presentar un resumen de las No conformidades identificadas en Informe Consolidado de Auditoría Interna de Calidad.

h. Seguimiento De Las Acciones Correctivas: El seguimiento de las acciones correctivas se realiza de acuerdo a lo establecido en el manual de procesos y procedimientos de acciones correctivas y/o preventivas.

#### **5.4 INSTRUCTIVO PROGRAMA DE REVISION POR LA DIRECCION**

El presente Instructivo tiene el propósito de servir como guía para realizar la Revisión por la Dirección del Sistema de Gestion de Calidad conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, con el fin de conocer el estado que guarda el Sistema y establecer un programa de mejora continúa.

##### **ETAPAS:**

1. Aviso para reunion: el Director del Sistema de Gestion de Calidad es el responsable de crear e informar la agenda de las actividaes que se llevaran a cabo durante la Revision.
2. Integracion de informacion de entrada para la Revision por la Direccion, esta informacion sera proporcionda por los responsables del proceso. Los cuales incluyen:
  - Resultados de las Auditorias
  - Formato para retroalimentacion del cliente
  - Desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicio, revision de indicadores del Plan de Gestion

- Estado de las Acciones Correctivas y Preventivas
  - Acciones de Seguimiento de revisiones anteriores, efectuadas por la Direccion
  - Cambios que pueden afectar el Sistema de Gestion de Calidad
  - Recomendaciones para la mejora
3. Analisis de los datos del proceso, los responsables del proceso deben definir las causas de incumplimiento y formular el Plan de Accion.
4. Reunion de Revision por la Direccion: el director del Sistema de Gestion de Calidad es el encargado de presentar el analisis incluyendo características, tendencias y propuestas de mejora. Asi como la Revision de la Politica y los Objetivos de Calidad.
5. Resultados de la Revision por la Direccion: el director del Sistema debe tomar decisiones y acciones relacionadas con:
- La mejora de la eficacia del Sistema de Gestion de Calidad y de sus procesos
  - La mejora del producto o servicio en relacion con los requisitos del cliente
  - Las necesidades de recursos, las cuales son presentadas en el formato Resultados de la Revision por la Direccion.
6. Conclusiones: definir los lineamientos, mecanismos y politicas de seguimiento y evaluacion de los resultados obtenidos. Formulacion y firma de minuta.
7. Elaboracion del informe ejecutivo
8. Seguimientos de acuerdos y compromisos

**5.4.1 Instructivo plan de revisión por la dirección.** La Revisión por la Dirección consiste en el análisis de los resultados aportados por el Sistema de Gestión de Calidad y en la toma de decisiones para actuar y promover la Mejora Continua del sistema y de la propia organización. Además se debe analizar el cumplimiento de las directrices establecidas en la Política de la Calidad, así como el cumplimiento de los objetivos.

Para la Revisión por la Dirección, es necesario contar con cierta información previa la cual permitirá realizar análisis sobre la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema de Calidad y tomar decisiones pertinentes para la mejora del sistema. El informe debe incorporar la siguiente información:

1. TABLA DE RESUMEN: Se puede diseñar una tabla de resumen donde se especifique el proceso a desarrollar, que en este caso es la revisión por la

dirección, igualmente quien o quienes serán los responsables del proceso, es importante también mencionar que otros procesos se relacionan con el mismo.

2. **OBJETIVO:** El fin que se quiere lograr con la realización de la revisión por parte de la alta dirección del Sistema de Gestión de la Calidad.

3. **ALCANCE:** Este documento aplica a todos los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad. Se especifica desde donde inicia hasta donde termina.

4. **REFERENCIAS:** Mencionar todos los documentos de soporte para la revisión.

#### 5. RESPONSABILIDADES

- **Alta Dirección:** Es responsable por asegurar la conveniencia, adecuación y eficiencia continua del Sistema de Gestión de Calidad, para ello debe:

- Realizar la revisión de toda la información registrada en el informe sobre el estado del Sistema de Gestión de Calidad.

- Solicitar la definición de acciones correctivas o preventivas a los dueños de proceso que se requieran como resultado del análisis de la información durante la reunión.

- Definir, documentar e implementar acciones institucionales de mejora al Sistema de Gestión de Calidad.

- **Responsable Del Sistema De Gestión De Calidad:** Se encarga de elaborar y presentar al Representante de la dirección el informe sobre el estado del Sistema de Gestión de Calidad que será revisado por la alta dirección.

- **Representante De La Dirección:** Es responsable de planear, programar, convocar e informar cualquier cambio a la agenda de la reunión de revisión directiva, así como participar, liderar y divulgar los resultados de la reunión.

- **Comité De Revisión:** Es el encargado de participar en la revisión por la dirección en busca de soluciones/propuestas a los temas a tratar y de establecer las acciones definidas que le competan.

6. **DEFINICIONES Y TÉRMINOS:** Definir los términos que no son conocidos o que pueden tener varias interpretaciones dependiendo del contexto en que se encuentren.

7. **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:** Que actividades se desarrollaran en este proceso

#### 8. DESARROLLO DEL PROCESO

- Convocatoria: Deben encontrarse los datos técnicos necesarios para que se lleve a cabo la Revisión por la Dirección, es decir; fecha, hora, lugar, relación de participantes y asuntos a tratar. El objetivo de esta etapa es que los integrantes puedan recoger toda la información posible para enriquecer este proceso.
- Elementos de la Revisión: El primer paso es reunir información de entrada para dicha revisión:
  - *Política de Calidad*: Evaluando el cumplimiento de lo dispuesto en esta, en la coherencia con la misión, su adecuación a los planes estratégicos y difusión de la política en todos los niveles de la organización, proponiendo modificaciones si se considera pertinente.
  - *Cumplimiento con los Objetivos de Calidad*: a través de la medición y análisis de los indicadores.
  - *Resultados de las Auditorías Internas y/o Externas Realizadas*: Explicar que pasó con la Auditoría de Certificación del año pasado y la Interna previa a la Certificación del año en curso, igualmente ver el estado de las No Conformidades abiertas, si están cerradas, si queda algo por hacer, la propuesta de mejora, observaciones etc.
  - *Retroalimentación del Cliente*: tanto resultados del análisis de satisfacción como la información aportada por las reclamaciones de los clientes.
  - *Desempeño de los Procesos*: a través de la medición y análisis de los indicadores de cada uno de los procesos y la representación gráfica.
  - *Conformidad del Producto y/o Servicio*: a través del reporte de peticiones, quejas y reclamos relacionados con el producto y/o servicio y la identificación y tratamiento del producto y/o servicio no conforme
  - *Estado de las Acciones Correctivas y Preventivas*: Análisis de las acciones emprendidas en el periodo de revisión, de su estado (pendiente o ya realizado) y de su eficacia.
  - *Estado de las Acciones Planificadas en Revisiones Anteriores*: Mirar que se hizo de lo comentado en el informe anterior, hay que analizar punto por punto si se tomaron las acciones planeadas o no.
  - *Cambios que podrían afectar el Sistema de Gestión de Calidad*: Cambios en la organización o en su entorno, anticiparse a lo que va a ocurrir en el futuro, por si se conocen cosas que puedan afectar a la empresa. Contrataciones, retiro de personal, una nueva línea de productos, una expansión etc.

– *Recomendaciones para la Mejora*: Se trata de ver puntos en los que la organización puede tomar mejoras del desempeño de los procesos y de la organización para el año siguiente o para el futuro.

– Conclusiones de la Revisión por la Dirección

– *Plan de Acción*: Después del Resultado del ejercicio de la Revisión por la Dirección se establece el Plan de Acción como resumen de las actividades a desarrollar.

- Evaluación Y Análisis De Resultados: Una vez extraída toda la información posible, se analiza teniendo en cuenta los objetivos y la política de la organización, en busca de acciones correctivas y/o preventivas y de oportunidades para la mejora del desempeño. Los resultados obtenidos pueden emplearse como elementos de entrada para nuevas estrategias o iniciativas de la organización.

- Toma De Decisión De Acciones Y Aprobación: El análisis realizado en la fase anterior puede concretarse en: observaciones, modificaciones y/o objetivos para el Sistema de Gestión de Calidad, así como comentarios generales sobre la evolución del mismo. Las conclusiones alcanzadas pueden dar lugar a acciones dirigidas a la mejora de la organización, en función de los recursos disponibles.

- Asignación De Responsables: En esta etapa, se establecen los responsables más apropiados para emprender las acciones dispuestas, según un perfil definido.

- Seguimiento De Acciones: Durante la puesta en marcha de las acciones, se llevará a cabo un seguimiento de su adecuación. En la siguiente Revisión por la Dirección que se realice, esta información servirá para evaluar si los problemas detectados en la sesión anterior vuelven a presentarse, si las acciones emprendidas fueron (o están siendo) apropiadas y si los clientes están satisfechos.

9. REGISTROS Y DOCUMENTOS: Los aspectos tratados en la revisión por la dirección, junto con cualquier acción que se vaya a emprender, observaciones, etc., deben quedar documentados. Para esto, debe generarse un registro que deje constancia de la Revisión por la Dirección efectuada.

10. NORMATIVIDAD DEL DOCUMENTO: Hacer referencia de las normas que se tomaron en cuenta para realizar el proceso.

## **5.5 INSTRUCTIVO PLAN DE MEJORAMIENTO**

La Elaboración del Plan de Mejoramiento consiste en analizar las áreas de mejora para formular y definir uno o varios planes de acción concretos, a través de objetivos y actividades específicas, evaluables y alcanzables en un periodo determinado.

Los objetivos de esta etapa son:

- Involucrar a todo el personal de la empresa en el diseño y puesta en marcha del Plan de Mejora.
- Seleccionar a los integrantes de los distintos Grupos de Mejora teniendo en cuenta los principios operativos para su funcionamiento.
- Diseñar el Plan de mejora que comprenda los diversos planes de acción o de mejora a partir del análisis de las posibles causas de la problemática encontrada, a fin de proponer una solución fundamentada.
- Implantar y realizar el seguimiento del Plan de Mejora
- Evaluar los logros del Plan de Mejora, por el impacto consolidado en el tiempo, debido al plan de acción implantado.

## **ETAPAS**

### **1. IDENTIFICAR EL PROCESO O PROBLEMA A MEJORAR**

Una forma posible de enfrentarse a esta tarea es la de establecer una lista de elementos positivos y negativos que caracterizan la situación que se analiza. El instrumento que de forma más habitual se utiliza es la MATRIZ DOFA.

- *Debilidades*: se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa tiene y que constituyen barreras para lograr los objetivos
- *Amenazas*: son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden convertirse en obstáculos, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.
- *Fortalezas*: son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras similares.
- *Oportunidades*: son aquellos factores positivos externos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

### **2. ESTABLECIMIENTO DE FACTORES QUE INCIDEN EN LA SITUACIÓN**

Se trata de tomar cada una de esas debilidades o amenazas detectadas, definir las de forma exhaustiva para identificar los elementos que la componen o afectan, para establecer las líneas de acción. Se debe emplear un método que permita analizar la mejor manera posible el problema con el fin de encontrar la causa que lo provoca.

### **3. ESTABLECER EL ÁREA DE MEJORA Y LOS OBJETIVOS A ALCANZAR EN DICHA ÁREA**

De lo que se acaba de analizar y una vez establecida la prioridad, se define el área de mejora, es decir una parte de lo que el análisis ha revelado como debilidad o amenaza que debe ser la meta a la que dirigirse para alcanzar su mejora. Cada área de mejora se puede desarrollar en uno o más objetivos. A su vez, cada uno de los objetivos debe ser desarrollado a través de las llamadas acciones de mejora. Para el logro satisfactorio de los objetivos generales es necesario definir proyectos específicos que lleven la acción aquella situación deseada. Es decir, que nos lleven de la situación actual a la situación deseada.

#### 4. ESTABLECER LAS ACCIONES DE MEJORA Y SU PRIORIDAD

Para llegar a alcanzar el objetivo marcado dentro de un área de mejora, hay que establecer los pasos a seguir en un determinado orden. De cada área de mejora y su objetivo, se pueden establecer varias líneas de acción, un indicador, que nos permita verificar el progreso.

#### 5. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

En este momento es cuando se integran todos los pasos dados en un marco concreto de actuación. Para cada área de mejora, establecida en el objetivo y acciones correspondientes, se deben especificar las tareas de dichas acciones.

#### COMPONENTES:

- Debilidad: debe expresarse con claridad y sencillez en que consiste.
- Situación Inicial: es el hallazgo en sí, con una pequeña descripción de sus causas y consecuencias.
- Acciones: son las actividades y tareas que permitirán reducir la brecha entre la situación actual y la situación deseada. En el Plan se incluyen las acciones que en la primera etapa fueron catalogadas como factibles de lograr. La actividad que tiene un nivel mayor de complejidad, es preciso subdividirla en acciones más sencillas, denominadas tareas.
- Tarea: Explicar de la forma más clara la tarea que se va a llevar a cabo para desarrollar una acción. Podría darse la circunstancia de que se requirieran varias tareas para desarrollar una acción, se pueden incorporar, siempre y cuando se identifique la acción a la que contribuyen.
- Objetivo: en esta casilla se debe explicar específicamente lo que pretende lograr con la aplicación de la acción de mejora.
- Metas: cada acción debe establecer una frontera ideal, que corresponde al momento en que la debilidad es superada. Por tanto, la meta se debe plantear en términos cuantitativos de lo que se espera realizar, en un tiempo determinado, para esa actividad, con el fin de cumplir con el objetivo trazado.

- Indicador: Quizá el elemento fundamental de todo el plan de mejora, dado que es el que nos va permitir tener puntos de referencia para valorar la evolución del objetivo. Es una medida de tipo cuantitativo que permite establecer la relación entre 2 o más variables para determinar la eficacia de la acción diseñada para lograr un objetivo.
- Tiempo: cada acción planteada en el Plan de Mejoramiento debe establecer un intervalo de tiempo determinado para su realización, por tanto, es necesario definir cuándo comienza y cuando termina la actividad.
- Responsable: Poner de forma explícita la persona o personas que se encargarán de llevar a cabo la tarea.
- Medio de Verificación: se debe dejar consignado, la manera en la cual se verificara con evidencias físicas, los avances o el cumplimiento de la meta propuesta en cada una de las acciones.
- Fecha De Cumplimiento: en esta casilla se debe registrar la fecha exacta cuando se dio cumplimiento al objetivo.
- Observaciones: aquí se da cabida a todo tipo de apreciaciones con respecto al plan de mejora y específicamente a cada hallazgo debidamente identificado. Es decir, se registra si se cumplió el objetivo antes de la fecha límite, en la fecha límite o después de la fecha límite; con sus respectivas anotaciones.

## 6. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS

Este instructivo tiene como fin describir los parámetros y disposiciones para la elaboración de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad, para asegurar la estandarización de los mismos. El encargado de este procedimiento es el responsable de la Gestión de Calidad.

A continuación se describen los parámetros a cumplir para la elaboración de la documentación de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad.

### ESTRUCTURA DE LOS DOCUMENTOS

#### 1. ENCABEZADO

El encabezado deberá contener la siguiente información:

**a. Imagen institucional:** se debe colocar la imagen de La Industria Panificadora La Doce.

**b. Clase de Documento:** especificar la clase de documento, por ejemplo si es un proceso, procedimiento, instructivo, formato, etc.

**c. Título del Documento:** según la información a relacionar se coloca el título del documento, por ejemplo servicio al cliente, quejas y reclamos, control de registros, etc.

**d. Código del documento:** el código se encuentra relacionado con la clase de documento y el proceso al que hace parte.

**e. Versión:** identifica las actualizaciones del documento.

**f. Vigente a partir de:** fecha en la cual empieza a utilizarse el documento teniendo en cuenta la versión.

**g. Paginación:** se relaciona el número de la página que se está consultando y el número total de páginas que tiene el documento:

**h. Fecha de elaboración:** fecha en el cual se elabora el documento.

#### 2. PIE DE PAGINA

**a. Leyenda:** se debe colocar en el pie de página la leyenda “Documento Oficial. Industria Panificadora La Doce”, esto con el fin de manifestar que lo contenido en el documento es de estricto cumplimiento.

#### 3. MARCA DE AGUA

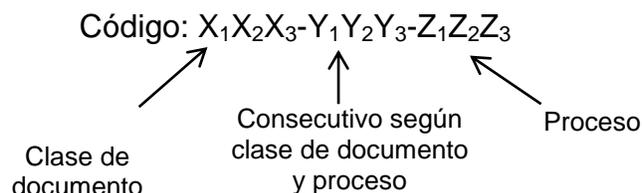
**a. Copia No Controlada:** Se debe colocar en el centro del documento y en marca de agua la frase “COPIA NO CONTROLADA”, con el fin de posibilitar al usuario la impresión de los documentos en el puesto de trabajo, sin dar lugar a que el Sistema de Gestión de Calidad deba vigilar su administración y uso, dejando a responsabilidad del usuario el estado o nivel de actualización de la documentación.

#### 4. LETRA, FECHAS Y OTROS.

- La letra recomendada para la elaboración de los documentos es Arial
- El tamaño de la letra del documento se estipula de acuerdo con el diseño establecido para este, pero se recomienda que no exceda de 16, ni este por debajo de 5.
- Las fechas se deben escribir en el siguiente orden: Día- Mes- Año
- La redacción de los documentos debe hacerse de manera impersonal, empleando los verbos en tiempo presente, por ejemplo: define, establece, envía, etc. Para el caso específico de las fichas de caracterización los verbos que identifican las actividades del proceso deberán escribirse en infinitivo, por ejemplo. Organizar, realizar, proponer, diseñar, elaborar, etc.

## 5. CODIFICACIÓN

Los documentos del Sistema de Gestión de Calidad, se identifican por un código y un título. A continuación se describe la forma de crearlo:



**$X_1X_2X_3$ :** Son las tres (3) letras que identifican el tipo de documento. Estas son:

- MNL: MANUAL
- FCA: FICHA DE CARACTERIZACIÓN
- PR: PROCESO
- PRO: PROCEDIMIENTO
- INS: INSTRUCTIVO
- GUI: GUÍA
- MAP: MAPA DE PROCESOS
- FOR: FORMATO
- MTZ: MATRIZ
- FIG: MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN

**$Y_1Y_2Y_3$ :** Consecutivo de tres (3) dígitos que se refiere a la secuencia de acuerdo a la clase de documento y proceso al que hace parte.

**$Z_1Z_2Z_3$ :** Son las tres (3) letras que identifican el proceso en el cual se utilizara el documento. Estas son:

- SGC: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- GES: GESTIÓN ESTRATÉGICA
- SAC: SERVICIO AL CLIENTE
- PCC: PRODUCCIÓN
- DIS: DISTRIBUCIÓN
- GTH: GESTIÓN TALENTO HUMANO
- GRE: GESTIÓN DE RECURSOS
- GCL: GESTIÓN COMERCIAL
- GCS: COMPRAS
- GMI: GESTIÓN DE MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA

Nota:

1. Para la codificación del Manual de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad de La Industria Panificadora La Doce, no se incluirá el elemento referente al consecutivo ( $Y_1Y_2Y_3$ ), ya que este documento no requiere secuencia por ser único para el sistema, y los elementos que hacen referencia al tipo de documento y proceso, serán separados mediante un guion al centro. Para el caso particular de este documento, el proceso al que pertenece o administrar es Sistema de Gestión de Calidad. Los demás manuales se codifican de acuerdo a lo establecido en este instructivo, relacionándolos a cada proceso.

Ejemplo: **MNL-SGC**: Manual de Calidad

2. Para la codificación de la ficha de caracterización y el mapa de riesgos de los procesos, no se incluirá el elemento referente al consecutivo ( $Y_1Y_2Y_3$ ), ya que estos documentos no requieren secuencia por ser únicos para cada uno de los procesos, y los elementos que hace referencia al tipo de documento y proceso, serán separados mediante un guion al centro. Para el caso particular del documento “Matriz de Indicadores de Gestión”, el proceso al que pertenece o administra es Sistema de Gestión de Calidad.

Ejemplo:

**FCA-SGC**: Ficha de Caracterización del proceso Sistema de Gestión de Calidad

**MAP-GCE**: Mapa de Riesgos del proceso Gestión de Control y Evaluación

**FIG-SGC**: Matriz de Indicadores de Gestión

3. Con el fin de identificar cada indicador de gestión de los procesos, en el documento **SGC-FIG** “Matriz de Indicadores de Gestión”, se debe tener en cuenta la siguiente codificación:  $FIG-Y_1Y_2Y_3-Z_1Z_2Z_3$ , en donde se mantendrá el prefijo FIG y se aplicara la técnica de codificación descrita anteriormente.

Ejemplo: **FIG001SGC**: Ficha Indicador de Gestión del proceso Sistema de Gestión de Calidad-Documentación de procesos.

4. En caso de requerir una creación, modificación o anulación a un indicador, debe citarse la codificación del mismo, el cual afectara directamente el documento FIG-SGC Matriz de Indicadores de Gestión, en el cual se encontraran registrados todos los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad de la Industria Panificadora La Doce.

CUERPO DEL DOCUMENTO (aplica para procedimientos, instructivos, guías)

- a. Objetivo: Describir el propósito del documento
  - b. Normatividad: Relacionar la normatividad que aplica al documento
  - c. Responsable: Mencionar la dependencia y/o proceso responsable de su ejecución y control.
  - d. Aplicaciones: Enunciar los aplicativos o programas (software) específicos ligados al desarrollo de las tareas
  - e. Definiciones: Relacionar los conceptos aplicables al documento con el fin de dar mayor claridad ara la ejecución del mismo.
  - f. Descripción: Las tareas deben ser descritas en los procedimientos en forma de flujo gramas, con el fin de hacer más comprensible ante el usuario el desarrollo del mismo.
- 
- Nombre del Proceso: En sentido de orientación vertical, se identifica la dependencia y el proceso a los que se relacionan las tareas
  - Tarea: Descripción de las actividades a realizar con el fin de dar cumplimiento a un procedimiento establecido. Cada tarea debe ser representada gráficamente de acuerdo al tipo. Ejemplo:

<b>NOMBRE</b>	<b>GRAFICO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Inicio/ Fin		Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
Proceso		Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
Decisión		Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Documento		Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
Conector dentro de página		Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página.
Conector de página		Representa la continuidad del diagrama en otra página.
Transporte		Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario

g. CONTROL DE CAMBIOS: Este cuadro se utiliza para registrar las modificaciones que ha sufrido un documento en su existencia, para lo cual debe relacionarse la siguiente información:

- Fecha: Fecha del documento donde se realizó modificaciones
- Versión: La versión del documento a la que se realizó las modificaciones
- Descripción del cambio: Breve pero completa descripción de los cambios realizados
- Elaborado por: se debe colocar el nombre de la persona o equipo de trabajo que elaboro el documento.
- Revisado por: se debe colocar el nombre y cargo del líder del proceso, quien revisa el documento.
- Aprobado por: se debe colocar el nombre y cargo del responsable de la aprobación de los documentos para el Sistema de Gestión de Calidad de La Industria Panificadora La Doce.

<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>		
<b>FECHA</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

- **FICHA TÉCNICA DEL PROCESO**

- **MISIÓN:** Es el propósito del proceso, su razón de ser o para que existe el proceso.

- **PROPIETARIO:** Es el responsable de la gestión y resultados del proceso. Deben contar con capacidad de actuación.

- **LIMITES DEL PROCESO:** están marcados por las entradas y las salidas, como por sus responsables.

- **ALCANCE DEL PROCESO:** Es el campo de acción que abarca el proceso (el inicio y el fin). se puede observar este en el diagrama de flujo.

- **INDICADORES DEL PROCESO:** Es una expresión utilizada para describir un proceso en términos cuantitativos y cualitativos, con el fin de evaluarlas (seguirlas y medirlas)

- **VARIABLES DE CONTROL:** Parámetros sobre los cuales se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso y que pueden modificar el resultado del proceso.

- **INSPECCIONES:** Nos indica los responsables y los periodos que se realizaran los controles, pueden ser externas como internas.

- **DOCUMENTOS Y/O REGISTROS:** Hace referencia a aquellos documentos o registros que son resultado del proceso o que tienen relación con este. Ellos permiten evidenciar la conformidad del proceso y de sus productos.

- **RECURSOS:** Se pueden también incluir en la ficha, y debe señalar todos aquellos recursos que se utilizan en el proceso.

## CONCLUSIONES

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad mejorará la imagen corporativa de la empresa y fortalecerá los vínculos de confianza y fidelidad de los clientes con la organización.

La creación de una nueva perspectiva del negocio bajo una política de calidad, objetivos, misión, visión y un mapa de procesos, le permitirá a la empresa analizar periódicamente sus actividades y realizar una toma de decisiones, asegurando una planeación estratégica y mejoras en menor tiempo.

El establecimiento y estandarización de los procesos de trabajo a través de procedimientos, instructivos y registros bajo el enfoque de mejora continua, asegurará y mejorará la satisfacción de los clientes internos y externos.

La alta dirección tiene la idea de implementar en un futuro un Sistema de Gestión de Calidad, pero esta idea no se encuentra documentada, razón por la cual se queda en un plan informal.

La empresa da gran trascendencia a la satisfacción del cliente, lo cual se encuentra apoyado mediante la gestión efectiva del área comercial.

La empresa carece de la documentación requerida para la validación de sus actividades, en la mayoría de los procesos.

La empresa carece de un área de talento humano, que se encargue de la gestión del recurso humano competente y conforme a los requisitos establecidos.

El proceso productivo se encuentra estandarizado, donde se hallan ya especificadas las características de la materia prima requerida, la maquinaria necesaria y demás elementos esenciales para la obtención del producto.

## RECOMENDACIONES

Una de las principales actividades de La Industria Panificadora La Doce en la actualidad debe ser la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, debido a que esta es una empresa dedicada a la producción de panadería, galletería y pastelería, que busca continuamente la satisfacción de sus clientes, además cuenta con diferentes mercados y grupos de interés, esto hace que cada vez sea más necesario adoptar un Sistema de Calidad ya que las exigencias tanto de clientes como de proveedores, son cada vez mayores y es necesario la búsqueda del mejoramiento de la calidad de la organización junto a la eficacia de sus procesos para el logro de los resultados deseados.

Una vez implementado el Sistema de Gestión de Calidad, deberá estar en permanente monitoreo, según la metodología planteada y a través de auditorías internas, con el fin de confirmar que los documentos y registros se encuentren organizados y correctos, las actividades se planifiquen, los compromisos asumidos se cumplan y las acciones tomadas sean eficientes.

Mantener el compromiso de la organización con el sistema a través de capacitaciones, charlas, asesorías, campañas de sugerencias de mejoras y actividades de involucramiento para hacer sentir al personal valorado, escuchado, y sobre todo motivado a seguir adelante.

El compromiso del personal dentro del Sistema de Gestión de Calidad, es un paso fundamental para el logro de los objetivos de calidad, puesto que los colaboradores al orientar sus acciones hacia la búsqueda interminable de la satisfacción del cliente, permitirán mejorar los procesos con mayor efectividad. Por esta razón es de gran importancia la creación de un área de Talento Humano dentro de la organización, ya que de esta manera se podrá ofrecer condiciones laborales más justas y beneficiosas, lo que se verá reflejado en una mayor motivación y compromiso del personal.

Finalmente se debe tomar conciencia que implantar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 no marca el fin del objetivo sino es el principio de un proceso de mejora continua que involucra el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMA TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. ICONTEC, 2008.

JOJOA FIGUEROA, Aida Marely. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Transportadores de Ipiales S:A. Trabajo de Grado Comercio Internacional y Mercadeo. Pasto. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2011. 99p.

Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.

## NETGRAFÍA

[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10633/1/26549\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10633/1/26549_1.pdf)

[http://virtual.uptc.edu.co/acreditacion/MODELO/ANEXOS/GUIASYFORMATOS/GUIAS/GUIA\\_05\\_PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO.pdf](http://virtual.uptc.edu.co/acreditacion/MODELO/ANEXOS/GUIASYFORMATOS/GUIAS/GUIA_05_PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO.pdf)

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Sistema de Gestión de Calidad. Disponible en <http://calidad.udenar.edu.co/>

# ANEXOS

## Anexo A. Instrumento diagnóstico del sistema de gestión de calidad

ESTADO ACTUAL DE AVANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008						
QUE		ESTADO DE AVANCE			PUNTOS CRÍTICOS PENDIENTES	
Productos previstos para cumplir los requisitos de la Norma.(En algunas ocasiones, los productos aquí planteados son simplemente alternativas que responden al cumplimiento del requisito, sin que necesariamente sea obligatorio aplicar esta metodología. En este sentido es preciso recordar que la norma define los "qué", en tanto que los "cómo" son competencia de cada empresa)		Documento	Procedto Instructivo	Registro	(Qué se tiene)	(Qué puntos clave están aún pendientes)
4	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>					
4,1	<b>REQUISITOS GENERALES</b>					
1	Evidencias de que el SGC se ha configurado, documentado e implementado con un enfoque que permita asegurar su mantenimiento y mejora continua, conforme con los requisitos ISO 9001			R		
2	Red de Procesos del SGC, Manual de Calidad, Plan(es) de Calidad y/o otros mecanismos relativos a la definición y descripción de los procesos del SGC, su interacción, operación y control.	D				
3	Evidencias del establecimiento de Mecanismos y criterios para la operación efectiva, el control, la medición y la gestión de los procesos conforme con los requisitos ISO 9001			R		
4	Evidencias acerca de la asignación de Recursos e Información de apoyo para la operación y el control/seguimiento de los procesos comprendidos en el SGC.			R		
5	Evidencias correspondientes a la medición, seguimiento y análisis de los procesos del SGC			R		
6	Evidencias relacionadas con el cumplimiento de objetivos y la mejora continua			R		
4,2	<b>REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN</b>					
1	Manual de Calidad en el que se considere:					
1,1	La definición del alcance del SGC, teniendo en cuenta detalles referidos a las exclusiones permitidas y a los criterios y argumentos que las sustentan.	D				
1,2	Los procedimientos documentados o la referencia a los mismos,					
1,3	La presentación de la secuencia, correlación e interacción de los procesos comprendidos dentro del SGC.					
2	Procedimiento documentado para la administración y control de los documentos internos y externos que definen reglas de juego en el SGC para asegurar:		P			
2,1	La aprobación de los documentos, para comprobar su adecuación, previamente a su publicación,					
2,2	La revisión (para una siguiente versión), actualización si se requiere y re-aprobación,					
2,3	La identificación de cambios y estado de la revisión vigente (versión)					
2,4	La disponibilidad en los puestos de trabajo, de los documentos vigentes que allí se requieran.					
2,5	La permanente y fácil identificación, legibilidad y recuperación de los documentos.					
2,6	El control de los documentos de origen externo relacionados con la operación del SGC,					
2,7	La prevención del uso no previsto de los documentos obsoletos, considerando su adecuada identificación, cuando se decida conservarlos por uno u otro motivo.					

**(Continuación anexo A instrumento diagnóstico del sistema de gestión de calidad)**

3	Evidencias del control de los Documentos del SGC			R		
4	Procedimiento documentado para el control de los registros del SGC, con disposiciones para:		P			
4,1	La identificación,					
4,2	Legibilidad					
4,3	Almacenamiento					
4,4	Protección					
4,5	Recuperación					
4,6	Tiempo de conservación, (Se elimina la referencia al tiempo de retención, considerando el uso de tecnologías que permiten conservar los registros, sin que el tiempo sea una variable crítica.). No obstante lo anterior lo incluimos en esta lista, pues existen para ciertos sectores requisitos legales que lo mantienen con el carácter de obligatorio.					
4,7	Disposición final					
4,8	Registros controlados dentro del SGC					
5	<b>RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.</b>					
5,1	<b>COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.</b>					
1	Evidencias del compromiso de la alta dirección con el desarrollo implementación y mejora del sistema de gestión de la calidad			R		
5,2	<b>ENFOQUE HACIA EL CLIENTE</b>					
1	Disposiciones de la alta dirección para asegurar:		D			
1,1	La determinación de los requisitos (Entendidos como las necesidades y expectativas establecidas o implícitas, lo cual incluye las implicaciones y obligaciones reglamentarias y de ley.)					
1,2	El cumplimiento de tales requisitos.					
1,3	La determinación, aplicación y seguimiento a indicadores de satisfacción del cliente,					
5,3	<b>POLÍTICA DE CALIDAD</b>					
1	Política de Calidad		D			
2	Evidencias del establecimiento y aplicación de las disposiciones establecidas por la alta dirección para asegurar la adecuada definición, despliegue y utilización de la política:			R		
3	Evidencias de las acciones correspondientes a la revisión - actualización de la política.			R		
5,4	<b>PLANIFICACIÓN</b>					
1	Objetivos de calidad establecidos en las diferentes funciones y niveles relevantes dentro del SGC.		D			
2	Evidencias de la Realización de la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a los requisitos del numeral 4.1. Énfasis en el enfoque sistémico y de procesos orientado hacia el cliente.			R		
3	Disposiciones y evidencias relativas a la planificación y el manejo controlado de los cambios, (Nota: Este tipo de cambios puede referirse a procesos, productos o aspectos organizacionales).		D	R		
5,5	<b>RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD y COMUNICACIÓN</b>					
1	Definición del enfoque organizacional de las funciones y su interrelación dentro de los procesos del SGC		D			
2	Definición de las responsabilidades y autoridades pertinentes al enfoque organizacional.		D			
3	Evidencias de las acciones mediante las cuales se comunica el enfoque organizacional establecido.			R		

(Continuación anexo A instrumento diagnóstico del sistema de gestión de calidad)

4	Evidencia acerca de la designación oficial de un directivo de la organización a nivel directivo, como representante de la alta dirección para el SGC.			R		
5	Definición de la responsabilidad y la autoridad del representante de la dirección.	D				
6	Evidencias relativas al establecimiento y aplicación de disposiciones que permiten asegurar la toma de conciencia acerca de los requisitos del cliente, en todos los niveles de la organización. (Importancia de conocer, comprender y cumplir los requisitos del cliente).			R		
7	Disposiciones para lograr la efectiva comunicación al interior de la organización comprendida dentro del SGC, considerando la divulgación de los logros y de la eficacia en su desempeño.	D				
8	Evidencias acerca de la aplicación y efectividad de las disposiciones establecidas.			R		
5,6	<b>REVISIÓN POR PARTE DE LA DIRECCIÓN</b>					
1	Disposiciones para la realización de la Revisión del SGC,	D				
2	Revisión del SGC, por la alta dirección de la organización, con evidencias de la revisión por la dirección, considerando información de entrada para su análisis, y decisiones-directrices, como salida.			R		
6	<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>					
6,1	<b>PROVISIÓN DE LOS RECURSOS</b>					
1	Evidencias acerca de la identificación y asignación oportuna de los recursos necesarios para establecer, mantener y mejorar la eficacia del SGC y aumentar la satisfacción del cliente.			R		
6,2	<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
1	Relación del personal que tiene responsabilidades definidas en el SGC, a partir de criterios específicos.	D				
2	Evidencias de la competencia del personal antes mencionado, en función de su educación, formación (entrenamiento), habilidades y experiencia.			R		
3	Evidencia de la identificación de necesidades de competencia del personal que realiza actividades que afectan la calidad,			R		
4	Evidencia del suministro de formación y/o acciones tomadas acorde con las necesidades detectadas,			R		
5	Resultados de la evaluación acerca de la eficacia de las acciones tomadas para suplir las necesidades detectadas			R		
6	Evidencias acerca del establecimiento y aplicación de las disposiciones adoptadas por la organización para lograr la toma de conciencia del personal del SGC, acerca de su contribución en el cumplimiento de los objetivos de la calidad,			R		
7	Registros controlados acerca de la educación, formación, habilidades y experiencia.			R		
6,3	<b>INFRAESTRUCTURA</b>					
1	Evidencias acerca de la identificación, suministro y mantenimiento de la infraestructura (facilidades) requerida para lograr el cumplimiento de los requisitos del producto.			R		
2	Evidencias de que la infraestructura para el SGC, considera: Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, Equipos para los procesos, Sistemas de Información, Hardware como Software, Servicios de apoyo tales como transporte o comunicación.			R		
6,4	<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>					

(Continuación anexo A instrumento diagnóstico del sistema de gestión de calidad)

1	Evidencias acerca de la determinación y gestión de las condiciones de ambiente de trabajo propios de la empresa, incluyendo por ejemplo factores físicos, ambientales y otros (ruido, temperatura, humedad, iluminación, clima, para cubrir las necesidades y requerimientos en esta materia.			R		
7	<b>REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>					
7,1	<b>PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>					
1	Planificación de los procesos necesarios para la realización del producto, documentada como plan de calidad u otro mecanismo similar, y consistente con los requisitos de los otros procesos del SGC	D				
2	Determinación según requiera el producto de los siguientes factores, durante la planificación de los procesos:			R		
2,1	Objetivos de la Calidad,					
2,2	Necesidades y requerimientos relativos al establecimiento de procesos, documentación y suministro de recursos específicos para el producto.	D				
2,3	Actividades de verificación, validación, seguimiento e inspección y ensayo específicos para el producto incluyendo los criterios de aceptación o rechazo					
2,4	Registros requeridos para demostrar la conformidad de los procesos de realización y del producto resultante con los requisitos especificados					
7,2	<b>PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE</b>					
1	Registros correspondientes a la determinación de los requisitos del producto considerando:			R		
1,1	Requisitos especificados por el cliente incluyendo las actividades de entrega y postventa,					
1,2	Requisitos necesarios para el uso previsto no especificados por el cliente,					
1,3	Requisitos legales y reglamentarios					
1,4	Requisitos reglamentarios de la organización					
2	Registros correspondientes a la revisión de los requerimientos identificados según el anterior numeral realizada antes de comprometerse la organización con el cliente, teniendo en cuenta:			R		
2,1	Definición/Documentación de los requisitos,					
2,2	Realización de estudios de factibilidad y/o de acciones para verificar la capacidad de cumplir con los requisitos definidos,	D				
2,3	Confirmación de requisitos definidos por el cliente, de manera no documentada,					
2,4	Aclaración de diferencias existentes entre los requisitos de pedidos o contratos y los expresados previamente,					
2,5	Repetición del ciclo antes descrito, en el caso en que se formulen cambios por cualquiera de las dos partes.					
3	Mecanismos y disposiciones relativas a los canales, medios y métodos de comunicación con el cliente en lo relacionado con:			R		
3,1	Aspectos técnicos, comerciales y administrativos relacionados con el producto,	D				
3,2	Interacción para recibir y dar respuesta a inquietudes, información acerca de contratos y pedidos,					
3,3	Modificaciones sobre los términos acordados,					
3,4	Atención a quejas, reclamos y demás elementos de retroalimentación del cliente.					
7,3	<b>DISEÑO Y/O DESARROLLO</b>					
1	Documentos relativos a la planificación del diseño, en el que se establezcan disposiciones relacionadas con:			R		
1,1	Etapas o fases de diseño y desarrollo,	D				
1,2	Revisión, Verificación y Validación en cada una y/o la totalidad de fases según se requiera					

**(Continuación anexo A instrumento diagnóstico del sistema de gestión de calidad)**

1,3	Definición de responsabilidades y asignación de autoridad durante las fases y actividades comprendidas en el proceso de diseño y desarrollo				
1,4	Gestión efectiva para la efectiva correlación, claridad en cuanto a asignación de responsabilidades y comunicación entre las diferentes partes o grupos que participan en el proceso de diseño y desarrollo,				
1,5	Actualización de los resultados de la planificación.				
2	Documentos formales, sometidos a revisión para adecuación, donde se establecen las entradas para el diseño y desarrollo, en lo que se refiere a los requisitos del producto o servicio ofrecido, considerando:	D	R		
2,1	Fichas, Hojas Técnicas, Cuadernos de Cargas que definen las características y requerimientos para el producto o servicio, en cuanto a su naturaleza, y sus aspectos funcionales de operación, uso y desempeño.				
2,2	Especificaciones y Requisitos tomados de las disposiciones legales y reglamentarias, u otros requisitos, que aplican particularmente a las líneas de productos y servicios contempladas en el SGC.				
2,3	Información adicional correspondiente al diseño/desarrollo de productos o servicios similares.				
3	Documentos formales, sometidos a aprobación antes de su liberación, donde se establecen las salidas para diseño y desarrollo, expresadas en forma tal que puedan realizarse las verificaciones respectivas con respecto a las entradas señaladas en el anterior numeral, considerando:	D	R		
3,1	Fichas, Hojas Técnicas, Cuadernos de Cargas que definen las características y requerimientos para el producto o servicio, en cuanto a su naturaleza, y sus aspectos funcionales de operación, uso y desempeño, consistentes con los valores y documentos de entrada expuestos en el numeral anterior.				
3,2	Disposiciones requeridas e información para la adecuada realización de los procesos de compra, producción y suministro del servicio.				
3,3	Criterios y disposiciones para la aceptación o el rechazo del producto, Identificación y establecimiento de aquellas características de los productos, que son críticas para la seguridad, desempeño y utilización del producto.				
4	Registros formales y controlados acerca de la revisión del diseño y desarrollo, y del seguimiento a las acciones que se generan a partir de la misma. (Incluyen programación, ejecución, determinación de inconsistencias o posibilidades de mejora, al igual que la notificación de las acciones de ajuste, corrección, prevención o mejora requeridas)		R		
5	Registros formales y controlados acerca de la verificación del diseño y desarrollo, y de las acciones relacionadas que se generan a partir de la misma. (Incluyen programación, ejecución, determinación de inconsistencias o posibilidades de mejora, al igual que la notificación de las acciones de ajuste, corrección, prevención o mejora requeridas)		R		
6	Registros formales y controlados acerca de la validación del diseño, y de las acciones relacionadas que se generan a partir de la misma. (Incluyen programación, ejecución, determinación de inconsistencias o posibilidades de mejora, al igual que la notificación de las acciones de ajuste, corrección, prevención o mejora requeridas)		R		
7	Disposiciones (documentos) y registros relativos al control sobre los cambios del diseño y desarrollo, considerando los siguientes aspectos:	D			
7,1	Identificación de los cambios requeridos,				
7,2	Evaluación de los efectos e implicaciones de los cambios sobre las partes, componentes y/o sobre el mismo producto entregado,				
7,3	Revisión, Verificación y validación de los cambios, según sea apropiado,				

**(Continuación anexo A instrumento diagnóstico del sistema de gestión de calidad)**

7,4	Formulación y ejecución de las acciones complementarias determinadas durante las anteriores actividades,				
7,5	Documentación de los resultados de la revisión de los cambios (Todos los puntos anteriores).				
7,4	<b>COMPRAS</b>				
1	Criterios para seleccionar, evaluar y re-evaluar de manera periódica a los proveedores, en función de su capacidad de cumplir los requisitos relacionados con: el producto y/o servicio, el sistema de calidad y los términos comerciales que la organización establezca,	D			
2	Listado o equivalente de productos/servicios que tienen un impacto directo en los procesos y en el producto y/o servicio, como resultados finales (No es obligatorio dentro del texto de la norma)	D	R		
3	Evidencias acerca del control ejercido sobre los proveedores y el proceso de compras, en función del impacto de los ítems comprados sobre los procesos y el producto/servicio final,		R		
4	Definición de los criterios para la selección y evaluación,	D			
5	Registros correspondientes a los resultados de la selección, evaluación y reevaluación sobre los proveedores, al igual que de las acciones que se generen a partir de su ejecución.		R		
6	Fichas técnicas, Hojas de especificaciones, Cuadernos de Cargas, órdenes de compra y/o demás documentos de compras en los que se defina claramente el producto y/o servicio por comprar.	D	R		
7	Identificación e implementación de la función de inspección o de las actividades necesarias para la verificación del producto y o servicio comprado,	D	R		
8	Documentos de compra que incluyan las disposiciones para la verificación y el método de liberación del producto, en las instalaciones del proveedor, cuando esto se requiera.	D			
7,5	<b>PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>				
1	Planificación y ejecución de los procesos operacionales de producción y de servicio, bajo condiciones controladas, teniendo en cuenta.				
1,1	Información disponible, en que se especifiquen las características del producto y/o servicio,				
1,2	Instrucciones de trabajo disponibles en los puestos en que sean necesarias,				
1,3	Equipos apropiados				
1,4	Mantenimiento del equipo	D			
1,5	Equipos para la medición y el seguimiento disponibles,				
1,6	Definición e implementación de actividades de seguimiento				
1,7	Definición e implementación de los procesos para la liberación, entrega y actividades posteriores a la entrega, si es aplicable.				
2	Criterios para determinar si se requiere o no validar cualquiera de los procesos de producción y servicio,	D			
3	Disposiciones para realizar la validación de los procesos	D			
4	Registros que evidencian la aplicación de las disposiciones establecidas para la validación, incluyendo la revalidación, si esto es preciso.		R		
5	Criterios para determinar si es apropiado o no aplicar un sistema de identificación,	D			
6	Evidencias acerca de la implementación del sistema de identificación (medios y disposiciones) del producto, durante los procesos de operaciones y de servicio, según se requiera,		R		
7	Sistema implementado de identificación del estado de medición y seguimiento, según se requiera, considerando entre otros aspectos:	D	R		

**(Continuación anexo A instrumento diagnóstico del sistema de gestión de calidad)**

7,1	Criterios que sustentan y detallan las condiciones, en el caso de que la trazabilidad sea un requisito especificado,				
7,2	Sistema implementado de identificación única del producto/servicio (Definición, control y registro).				
8	Disposiciones para la identificación, verificación, protección y salvaguarda de las propiedades físicas o intelectuales del cliente, suministrados para información, utilización o incorporación a las operaciones de realización del producto o servicio.	D		R	
9	Registros acerca de novedades relacionadas con la no preservación de estos bienes, y de la notificación correspondiente al cliente.			R	
10	Disposiciones y medios para la preservación de materiales, productos y/o componentes, durante los procesos internos y hasta la entrega final al destino previsto, teniendo en cuenta los siguientes aspectos y procesos: Identificación, Protección, Manejo, Embalaje, Almacenamiento y Entrega final.	D		R	
11	Evidencias de la aplicación adecuada de las disposiciones y los medios			R	
7,6	<b>CONTROL DE EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y ENSAYO</b>				
1	Listado o medio similar mediante el cual se identifican las actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar la conformidad del producto, con sus correspondientes tolerancias o requerimientos de medición	D			
2	Equipos de medición y seguimiento disponibles y consistentes con los requerimientos antes identificados.			R	
3	Disposiciones y asignación de recursos que permitan:				
3,1	Realizar calibraciones o verificaciones periódicas,				
3,2	Ajustar o reajustar los equipos, según sea necesario,				
3,3	Tener un sistema de identificación que permita determinar su estado de calibración,				
3,4	Proteger los equipos durante su manejo, mantenimiento y almacenamiento,				
3,5	Evidencias del establecimiento y aplicación de disposiciones para el tratamiento de no conformidades, las acciones correctivas necesarias, y/o la validación de los resultados previos y las decisiones adoptadas con equipos fuera de calibración	D	P	R	
3,6	Registros correspondientes a la validación de los software utilizados en la medición, y de la repetición de esta confirmación, cuando esto sea necesario				
4	Registros de los resultados de calibraciones y verificaciones planificadas.				
8	<b>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>				
8,1	<b>GENERALIDADES</b>				
1	Disposiciones para la definición, planificación e implementación de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:				
1,1	Demostrar la conformidad del producto,	D		R	
1,2	Asegurar la conformidad del SGC y				
1,3	Mejorar la eficacia del SGC				
8,2	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>				
8.2.1	<b>Medición de la satisfacción del cliente</b>				
1	Disposiciones y métodos para obtener la información acerca de la satisfacción y/o insatisfacción del cliente,	D			
2	Disposiciones y métodos para utilizar la información antes obtenida, y para realizar un seguimiento a su comportamiento.	D		R	

**(Continuación anexo A instrumento diagnóstico del sistema de gestión de calidad)**

<b>8.2.2</b>	<b>Auditorías</b>				
1	Programa de auditorías, establecido en función de criterios definidos teniendo en cuenta el estado e importancia de los procesos y las áreas a auditar, al igual que los resultados de auditorías previas.	D			
2	Procedimiento para la función de auditorías internas, en el que se consideren los criterios de planificación, los criterios propios de la auditoría y los métodos para determinar el alcance y la frecuencia de cada auditoría, bajo un enfoque de procesos.		P		
3	Registros del desarrollo de auditorías internas.			R	
4	Desarrollo oportuno de las acciones correctivas necesarias para cubrir las no conformidades y deficiencias encontradas en la auditoría			R	
5	Seguimiento a las acciones correctivas.			R	
6	Reporte acerca de los resultados de la verificación sobre la implantación de las acciones correctivas.			R	
<b>8.2.3</b>	<b>Seguimiento y Medición de los Procesos</b>				
1	Métodos apropiados para el monitoreo y la medición cuando sea aplicable de los procesos del SGC.	D			
2	Evidencias de la aplicación de estos métodos, considerando la confirmación de la capacidad permanente de los procesos para generar salidas que satisfagan los requisitos previstos.			R	
3	Ajustes, correcciones y establecimiento de acciones correctivas cuando no se satisfacen los resultados previstos.			R	
<b>8.2.4</b>	<b>Seguimiento y Medición del producto</b>				
1	Registros de la medición y el seguimiento a las características del producto que evidencian la conformidad con los criterios de aceptación establecidos, incluyendo el registro de la autoridad responsable por la liberación			R	
<b>8,3</b>	<b>CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME</b>				
1	Procedimiento documentado para el control de producto no conformes		P		
2	Productos no conformes corregidos, con las evidencias correspondientes a su re inspección o nueva verificación, señalando el cumplimiento de los requisitos.			R	
3	Disposiciones para el desarrollo de acciones orientadas a responder de manera consistente ante una no conformidad detectada después de la entrega o durante el uso del producto y/o servicio, incluyendo las condiciones de reporte para concesión por las partes interesadas, cuando se propone la rectificación de un producto no conforme, según se requiera.	D		R	
<b>8,4</b>	<b>ANÁLISIS DE DATOS</b>				
1	Registros correspondientes a la recopilación y análisis de los datos que permiten determinar la adecuación y eficacia del SGC, considerando entre otros aspectos:			R	
1,1	Satisfacción e Insatisfacción del Cliente				
1,2	Conformidad con los requisitos establecidos				
1,3	Comportamiento y tendencias relativas a las características de los procesos y productos,				
1,4	Gestión con los proveedores				
<b>8,5</b>	<b>MEJORA</b>				
<b>8.5.1</b>	<b>Mejora Continua</b>				
1	Disposiciones para la planificación y gestión de la mejora continua,	D			
2	Evidencias acerca de la Implementación de un sistema integral para la mejora, en el que se conjuguen en el marco del Plan Estratégico de la compañía:			R	

(Continuación anexo A instrumento diagnóstico del sistema de gestión de calidad)

2,1	El despliegue de la política y los objetivos de calidad,				
2,2	Los resultados de las auditorías,				
2,3	El análisis de los indicadores y las tendencias,				
2,4	El desarrollo de las acciones correctivas y preventivas y los proyectos institucionales de mejora				
2,5	La revisión por parte de la dirección.				
<b>8.5.2</b>	<b>Acciones correctivas</b>				
1	Procedimiento para la gestión de acciones correctivas,		P		
2	Evidencias acerca de la formulación de acciones correctivas consistentes con la magnitud de las no conformidades y problemas encontrados,			R	
3	Criterios para determinar la necesidad o conveniencia en cuanto a la iniciación de acciones correctivas,	D			
4	Registros acerca de la formulación, desarrollo y seguimiento a la eficacia de las acciones correctivas, teniendo en cuenta: Identificación de no conformidades internas y externas, determinación de las causas, formulación y ejecución de las acciones para eliminar las causas y seguimiento a la efectividad de las mismas.			R	
<b>8.5.3</b>	<b>Acciones preventivas</b>				
1	Procedimiento para la gestión de acciones preventivas,		P		
2	Evidencias acerca de la formulación, desarrollo y seguimiento a la eficacia de acciones preventivas consistentes con la magnitud de los problemas potenciales detectados			R	
3	Registros acerca de la Identificación de no conformidades potenciales, determinación de causas potenciales de no conformidad,			R	
4	Criterios para determinar la necesidad o conveniencia para la formulación de las acciones preventivas,	D			
5	Registros acerca del desarrollo, resultados y revisión de las acciones preventivas adoptadas.			R	

## Anexo B. Estrategia Matriz DOFA de La Industria Panificadora La Doce

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Los recursos se proveen oportunamente a los procesos	1	Los procesos no se encuentran documentados.
2	Control constante sobre los procesos encomendados a terceros.	2	Los canales de comunicación no son eficientes.
3	Orientación hacia el mejoramiento continuo de los procesos.	3	Falta de participación del personal en la toma de decisiones.
4	La producción esta estandarizada.	4	Ausencia de documentación para la implementación del SGC.
5	Sectorización adecuada del mercado.	5	Objetivos no comunicados , ni orientados hacia la calidad
6	Supervisión constante sobre la satisfacción del cliente.	6	Software obsoleto para las necesidades de la organización.
7	Programas de capacitación.	7	Ausencia de innovación de productos.
8	Maquinaria y equipo apropiado.	8	Gestión inadecuada del talento humano.
9	Adecuado ambiente de trabajo.	9	Diseño de la planta inadecuado.
10	Marca posesionada en el mercado.	10	Ausencia de un proceso definido de medición, análisis y mejora.
11	Controles exhaustivos sobre los proveedores y la materia prima.		
12	Control sobre la conformidad de los requisitos del producto.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Ampliación de la planta de producción.	1	Aparición de nuevos competidores.
2	Implementación de procesos de investigación y desarrollo.	2	Desabastecimiento de materiales.
3	Mejorar la documentación de los procesos.	3	Conflictos de orden público.
4	Ampliación del mercado	4	Retención de personal clave.
5	Creación de un área de Talento humano.		
6	Empleo eficiente del Marketing		



Anexo C. Mapa de procesos de La Industria Panificadora La Doce

# MAPA DE PROCESOS





## Anexo E. Formato que aplican a los procedimientos de La Industria Panificadora La Doce

a. PLAN DE CONTROL DE COMPRAS

LOGO	DOCUMENTO NOMBRE	FORMATO N° ____	FECHA: _____ HORA: _____
<b>PLAN DE CONTROL DE COMPRAS</b>			
MATERIAS PRIMAS Y/O INSUMOS	IMPACTO EN PRODUCTO	ESPECIFICACIONES	INSPECCIÓN
		PERFIL DEL PROVEEDOR	EVALUACIÓN

b. REGISTRO DE INSUMOS

LOGO	DOCUMENTO NOMBRE	FORMATO N° ____	FECHA: _____ HORA: _____						
<b>REGISTRO DE INSUMOS</b>									
ITEM			DEFECTO				OBSERVACIONES (acciones correctivas)		
FECHA	LOTE	CANTIDAD	BAJO CALIBRE		OXIDO			CANTIDAD	%
			CANTIDAD	%	CANTIDAD	%			

c. FORMATO ORDEN DE PEDIDO

<b>INDUSTRIA PANIFICADORA LA DOCE</b>		
REQUISICIÓN DE MATERIALES		
DEPTO. QUE SOLICITA _____		
FECHA DEL PEDIDO: _____      FECHA DE ENTREGA: _____		
CANTIDAD	UNIDAD	ARTICULO
ELABORADO POR:	AUTORIZADO POR :	RECIBIDO POR:

## Anexo F. Propuesta formatos que aplican a los procedimientos desarrollados por La Industria Panificadora La Doce

### FORMATO

Documento preestablecido para consignar datos generados de una determinada actividad, en la cual diligenciado correctamente se convierte en un registro. A continuación se propone una serie de formatos que se aplica a los procedimientos.

#### a. FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO

<b>LOGO</b>	<b>FICHA TÉCNICA PRODUCTOS</b>	<b>CÓDIGO:</b>	
		<b>VERSIÓN:</b>	
	<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
		<b>PAGINA:</b>	
		<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	
		<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Ítem:			
Objetivo:			
Descripción Del Producto:			
Duración:			
Ingredientes:			
Composición Nutricional:			
Lugar De Elaboración:			
Presentación Y Empaques Comerciales:			
Características:			
Requisitos Mínimos Y Normatividad:			
Tipo De Conservación:			
Diagrama De Flujo De Elaboración Del Producto:			
Vida Útil			
Instrucciones De Consumo:			
<b>Preparado Por:</b>		<b>Aprobado Por:</b>	

#### b. FICHA RESUMEN DEL PROCESO

<b>LOGO</b>	<b>FICHA RESUMEN DEL PROCESO</b>			<b>CÓDIGO:</b>	
				<b>VERSION:</b>	
				<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
				<b>PAGINA:</b>	
				<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	
<b>PROCESO</b>			<b>PROPIETARIO</b>		
<b>MISIÓN</b>			<b>DOCUMENTACIÓN</b>		
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b>				
	<b>INCLUYE:</b>				
	<b>TERMINA:</b>				
<b>ENTRADAS:</b>					
<b>PROVEEDORES:</b>					
<b>SALIDAS:</b>					
<b>CLIENTES:</b>					
<b>INSPECCIONES</b>			<b>REGISTROS</b>		
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>			<b>INDICADORES</b>		
<b>ELABORADO:</b>		<b>REVISADO:</b>		<b>APROBADO:</b>	
<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>	

### c. FORMATO DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES

<b>LOGO</b>	<b>FORMATO DE REQUERIMIENTO DE INSUMOS AL ALMACÉN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	
				<b>VERSION:</b>	
				<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
				<b>PAGINA:</b>	

Fecha De Solicitud		DD	MES	AÑO	Fecha De Entrega		DD	MES	AÑO
Dependencia/Sección					Firma Solicitante				
					CC. No.				
<b>CANTIDAD SOLICITADA</b>				<b>DESCRIPCIÓN</b>			<b>CANT. ENTREGADA</b>		
<b>Quien Entrega:</b>					<b>Quien Recibe:</b>				
Firma:					Firma:				
CC. No.					CC. No.				
				<b>ELABORADO POR:</b>			<b>APROBADO POR:</b>		
<b>CARGO:</b>									
<b>NOMBRE:</b>									
<b>FECHA:</b>									
<b>FIRMA:</b>									

### d. FORMATO SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

<b>LOGO</b>	<b>ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>CÓDIGO:</b>	
		<b>VERSIÓN:</b>	
		<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
		<b>PAGINA:</b>	

Objetivo:																				
<b>CLIENTE</b>								<b>PROVEEDOR</b>					<b>PRODUCTO SUMINISTRADO</b>							
Nombre: _____								Nombre: _____												
Telf. _____								Telf.: _____												
Fecha de envió: _____								Fecha de recepción: _____												
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importancia de atributo para la empresa cliente, en función de sus necesidades. Es consecuencia de lo que la empresa cliente espera o necesita.</li> <li>2. Valoración es el valor que se le da la atributo por parte de la empresa cliente, en función del producto suministrado</li> <li>3. Comparación competencia es el resultado e compararnos con nuestros competidores.</li> </ol>																				
<b>ATRIBUTO</b>						<b>IMPORTANCIA</b>					<b>VALORACIÓN</b>					<b>COMPARACIÓN CON COMPETENCIA</b>				
						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Calidad Del Producto																				
2. Calidad Del Servicio																				
3. Cumplimiento De Plazos De Entrega																				
4. Respuesta A Las P.Q.R'S																				
5. Flexibilidad Ante Emergencias																				
6. Trato Personal. etc.																				
Aspectos que pudieran ser objeto de mejora																				
1. -																				
2. -																				
3. -																				
4. -																				
5. -																				
Observaciones:																				

	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>CARGO:</b>		
<b>NOMBRE:</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>FIRMA:</b>		

**e. PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA**

<b>LOGO</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA</b>		<b>CODIGO:</b>	
			<b>VERSION:</b>	
			<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
			<b>PAGINA:</b>	
Objetivo del Programa:				
Alcance del Programa:				
Recursos:				
Fecha de actualización:		Documentos de referencia:		
<b>PROCESO</b>		<b>FECHAS CRONOGRAMA</b>		<b>RESPONSABLE</b>
Observaciones:				
		ELABORADO POR:		APROBADO POR:
CARGO:				
NOMBRE:				
FECHA:				
FIRMA:				

**f. PLAN DE AUDITORIA INTERNA**

<b>LOGO</b>	<b>PLAN DE AUDITORIA INTERNA PROCESO A AUDITAR</b>		<b>CÓDIGO:</b>	
			<b>VERSIÓN:</b>	
			<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
			<b>PAGINA:</b>	
FECHA: _____		AUDITORIA N° _____		
OBJETIVO:				
ALCANCE:				
CRITERIOS DE AUDITORIA:				
AUDITORES:				
PROCESO/PROCEDIMIENTO/REQUISITO				
LUGAR DE UBICACIÓN:				
Reunión de Apertura	DD/MES/AÑO			Hora:
Reunión Cierre:	DD/MES/AÑO			Hora:
<b>ENTREVISTAS</b>				
<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD/PROCESO/REQUISITO POR AUDITAR</b>	<b>AUDITADO</b>	<b>AUDITORES</b>

<b>OBSERVACIONES:</b>	
<b>AUDITOR</b>	<b>AUDITADO</b>
Firma auditor líder y/o jefe de oficina de control interno:	Firma del responsable del proceso:
Fecha: (fecha en el cual el auditor y/o evaluador firma el plan de auditorías internas)	

**g. REGISTRO DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**

<b>LOGO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>CÓDIGO:</b>	
	<b>REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>VERSIÓN:</b>	
		<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
		<b>PAGINA:</b>	
		<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	

FECHA: \_\_\_\_\_  
HORA: \_\_\_\_\_  
LUGAR: \_\_\_\_\_

**PARTICIPANTES:**

ENTRADAS	REVISIÓN		RESULTADOS(DECISIONES/ACCIONES PROPUESTAS)	OBSERVACIONES
	SI	NO		

	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>CARGO:</b>		
<b>NOMBRE:</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>FIRMA:</b>		

## h. FORMATO PLAN DE MEJORAMIENTO

<b>LOGO</b>	<b>PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>CÓDIGO:</b>	
		<b>VERSIÓN:</b>	
		<b>VIGENTE A PARTIR DE:</b>	
		<b>PAGINA:</b>	
		<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	

SITUACIÓN INICIAL	ACCIONES	OBJETIVO	METAS	INDICADOR	FECHAS		RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
					INICIO	FINAL		

ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>CARGO:</b>		
<b>NOMBRE:</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>FIRMA:</b>		

**ANEXO G: Listado maestro de procesos y procedimientos**

TIPO DE PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
<b>ESTRATÉGICOS</b>	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	– Direccionamiento estratégico.
		– Revisión de la información.
		– Verificación de la efectividad de las acciones tomadas en revisiones anteriores.
		– Implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.
	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	– Planeación del proceso de atención al cliente.
		– Proporción de información sobre los productos y servicios ofrecidos.
		– Recepción de P.Q.R's.
		– Registro en el sistema de información comercial.
		– Análisis y direccionamiento de las P.Q.R's al proceso correspondiente para su respectivo tratamiento.
		– Informar al cliente sobre el tratamiento definido y evaluar su grado de satisfacción sobre el mismo.
		– Realización de evaluaciones y análisis de la satisfacción de los clientes.
	<b>PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	– Planificación del sistema de gestión de calidad.
		– Aseguramiento del sistema de gestión de calidad.
		– Control de documentos.
		– Control de formatos y mantenimiento de registros.
		– Acciones correctivas, preventivas y correcciones.
		– Control del producto y servicio no conforme.
		– Seguimiento y control de P.Q.R's.
– Identificación, riesgo y sistematización de las prácticas de calidad.		

<b>MISIONALES</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	– Planeación y ejecución del programa de producción.
		– Recepción de órdenes de compra de los clientes.
		– Revisión de los requisitos de las órdenes de pedido del cliente.
		– Determinación de la cantidad de insumo.
		– Solicitud de la materia prima.
		– Traslado de la materia prima a la planta de producción.
		– Preparación y alistamiento de todos los materiales.
		– Mezclado.
		– Amasado.
		– Corte de la masa.
		– Fermentación.
		– Horneado.
		– Enfriamiento.
		– Empacado.
		– Control de calidad del producto final.
– Almacenamiento.		
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	– Recepción del pedido.	
	– Comprobación de disponibilidad de existencias.	
	– Priorización de pedidos.	
	– Determinación del tiempo de cumplimiento.	
	– Preparación del pedido.	
	– Envío y entrega del pedido.	
	– Facturación.	
	– Cobro.	
<b>DE APOYO</b>	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	– Definición y análisis periódico de las necesidades de personal de la empresa.
		– Definición y documentación de las funciones, responsabilidades y perfiles para cada uno de los cargos.
		– Seleccionar y contratar el personal.

		- Evaluación de las competencias del personal, frente a los requisitos de cada cargo.
		- Especificación y desarrollo del programa de capacitación.
		- Administración de nómina, seguridad social e historias laborales.
		- Desarrollo y mantenimiento del programa de salud ocupacional.
		- Seguimiento de la eficacia del programa de inducción y formación.
		- Evaluación del desempeño y la formación del personal.
		- Auditoria interna al proceso.
		- Determinación de acciones correctivas, preventivas o de mejora.
		- Desvinculación del personal.
	<b>COMPRAS</b>	- Planificación del proceso de compras.
		- Análisis de las necesidades de materiales.
		- Solicitud de ofertas y presupuestos.
		- Evaluación de las ofertas recibidas de proveedores.
		- Selección del proveedor.
		- Negociación de las condiciones.
		- Solicitud del pedido.
		- Seguimiento del pedido y verificación de los acuerdos.
		- Recepción de materiales.
		- Verificación de las condiciones de los materiales.
	- Almacenamiento.	
<b>MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA</b>	- Identificación de las necesidades de mantenimiento de la infraestructura y equipos.	
	- Elaboración de presupuesto para el mantenimiento de infraestructura física.	

		- Elaboración del plan de mantenimiento preventivo de los equipos.
		- Programar la fuerza de vigilancia requerida por la empresa.
		- Proyectar las necesidades de elementos de aseo y mantenimiento.
		- Realizar el mantenimiento de la infraestructura y equipos.
		- Realizar mantenimiento de las redes de voz y datos.
		- Efectuar seguimiento a los cronogramas.
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	- Identificación de las necesidades de recursos.
		- Formular actividades estratégicas e indicadores de procesos.
		- Analizar, diagnosticar, clasificar y ajustar los requerimientos de los diferentes procesos para establecer las prioridades.
		- Aprobar proyectos, plan de compras y proyectos de inversión.
		- Asignación de los recursos.
		- Realizar seguimiento y medición a la ejecución del proceso y su respectivo análisis.
	<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>	- Determinar e implementar acciones correctivas, preventivas o de mejora.
		- Identificación de las necesidades de los clientes.
		- Confirmación de los requisitos respecto a los productos y/o servicio.
		- Búsqueda de posibles nuevos clientes.
		- Crear y presentar portafolio de servicios.
		- Diseño y planificación de las rutas de vendedores.
- Ejecución de las rutas de vendedores.		
- Verificación de la ejecución de la programación.		
- Gestión de vendedores.		
- Verificación de la satisfacción del cliente.		