

**GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE
CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001: 2015 PARA LA EMPRESA
COMPRENDER EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**JENNY PAOLA GELPUD GELPUD
RUBÉN DARÍO OJEDA MORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PASTO
2017**

**GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE
CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001; 2015 PARA LA EMPRESA
COMPRENDER EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**JENNY PAOLA GELPUD GELPUD
RUBÉN DARÍO OJEDA MORA**

Asesor

Mg. JULIO IGNACIO GARZON

**PROYECTO TRABAJO DE GRADO COMO OPCION DIPLOMADO PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE PROFESIONAL EN ADMIRACIÓN DE EMPRESA
Y PROFESIONAL EN MERCADEO.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PASTO
2017**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

San Juan de Pasto, 23 de Mayo de 2017

RESUMEN

En el presente trabajo titulado “GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001: 2015 PARA LA EMPRESA COMPRENDER EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO”

El mercado educativo se encuentra en constante desarrollo, lo cual exige que las diferentes instituciones se concentren en implementar sistemas de mejoramiento continuo en sus diferentes procesos. COMPRENDER, es un instituto de formación en el cual niños, jóvenes y adultos desarrollan diferentes competencias, como: interpretación y argumentación; competencia, lingüística, y el desarrollo de la creatividad. Actualmente, no se cuenta con una certificación, con lo cual se ha perdido un porcentaje importante de convenios, los cuales buscan no solo reconocimiento si no calidad en sus actividades. Con el fin de planificar, hacer, verificar e implementar una mejora continua en los diferentes procesos, se realiza una propuesta en la cual, la empresa revise, y de cumplimiento a los requisitos plasmados en la Norma que permitan no solo cumplir con la satisfacción del cliente basados en la eficacia, sino logrando generar un valor agregado y competitividad.

Durante el desarrollo del trabajo se buscó la estructuración de una guía para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma NTC ISO 9001: 2015 para la Empresa Comprender. En la cual se realizó un diagnóstico general de la identificando el estado de calidad en la Empresa Comprender, y con los resultados obtenidos se construyó los elementos requeridos para la guía a la implementación del SGC basado en las cláusulas de la Norma NTC ISO 9001: 2015. Como también se elaboró la guía de como ejecutar cada una de las clausulas, con anexos se encuentra la información a diligenciar para dar cumplimiento con cada requisito de la norma.

Teniendo en cuenta toda la información recolectada para la Empresa Comprende se realizan conclusiones y recomendaciones con el fin de que la empresa cumpla con la norma.

ABSTRACT

IN THIS PAPER ENTITLED "GUIDE FOR THE IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE ISO 9001: 2015 STANDARD FOR COMPANY COMPRENDER IN THE CITY OF SAN JUAN DE PASTO"

THE EDUCATIONAL MARKET IS IN CONSTANT DEVELOPMENT, WHICH REQUIRES THAT THE DIFFERENT INSTITUTIONS CONCENTRATE ON IMPLEMENTING CONTINUOUS IMPROVEMENT SYSTEMS ON THEIR DIFFERENT PROCESSES. COMPRENDER, IT IS A TRAINING INSTITUTE IN WHICH CHILDREN, YOUTH AND ADULTS DEVELOP DIFFERENT COMPETENCES, SUCH AS: INTERPRETATION AND ARGUMENTATION; COMPETENCE, LINGUISTICS, AND THE DEVELOPMENT OF CREATIVITY. CURRENTLY, THERE IS NO CERTIFICATION, SO THAT A SIGNIFICANT PERCENTAGE OF COVENANTS ARE LOST, THESE ARE NOT ONLY LOOKING FOR RECOGNITION BUT FOR QUALITY IN THEIR ACTIVITIES. IN ORDER TO PLAN, ELABORATE, VERIFY AND EXECUTE A CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE DIFFERENT PROCESSES, A PROPOSAL IS MADE IN WHICH THE COMPANY REVIEWS AND COMPLIES WITH THE REQUIREMENTS SHAPED IN THE NORM THAT ALLOW NOT ONLY COMPLY WITH THE SATISFACTION OF THE CUSTOMER BASED ON EFFICIENCY, BUT MANAGING TO GENERATE ADDED VALUE AND COMPETITIVENESS.

DURING THE DEVELOPMENT OF THE WORK WE SOUGHT THE STRUCTURING OF A GUIDE FOR THE IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE STANDARD NTC ISO 9001: 2015 FOR THE COMPANY COMPRENDER. IN WHICH A GENERAL DIAGNOSIS WAS MADE OF THE IDENTIFICATION OF QUALITY STATUS IN THE COMPANY COMPRENDER, AND WITH THE RESULTS OBTAINED, THE ELEMENTS REQUIRED TO GUIDE THE IMPLEMENTATION OF THE QMS WERE BUILT, BASED ON THE CLAUSES OF ISO 9001: 2015 AS HAS ALSO BEEN DEVELOPED THE GUIDE ON HOW TO EXECUTE EACH OF THE CLAUSES, WITH ATTACHMENTS IS THE INFORMATION TO BE FILLED IN TO COMPLY WITH EACH REQUIREMENT OF THE STANDARD.

TAKING INTO ACCOUNT ALL THE INFORMATION GATHERED FOR THE COMPANY COMPRENDER CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS ARE MADE SO THAT THE COMPANY COMPLIES WITH THE STANDARD.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	11
ASPECTOS GENERALES.....	12
1.1 Tema de Investigación:	12
1.2 Título	12
1.3 Línea de Investigación programa de Administración de Empresas.	12
1.4 Sub-línea de Investigación	12
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	13
2.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	14
• Formulación del problema	14
• Sistematización del Problema	14
2.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	14
2.2.1 Objetivo General.....	14
2.2.2 Objetivos Específicos	14
2.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA	15
2.3.1 Delimitación Espacial.....	15
2.3.2 Delimitación Temporal	15
2.4 JUSTIFICACIÓN	16
3. MARCOS DE REFERENCIA	17
3.1 MARCO TÉORICO:	17
3.2 MARCO CONCEPTUAL	20
3.3 MARCO LEGAL.....	20
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	24
4.1 TIPO DE ESTUDIO.....	24
4.2 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN	24
4.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	24
4.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	24
4.5 FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION	24
4.5.1 Fuentes primarias.....	24
4.6 DISEÑO METODOLÓGICO	25

CAPITULO 1: GENERALIDADES.....	26
CAPITULO 2. CLAUSULAS.....	57
6. CONCLUSIONES	91
7. RECOMENDACIONES	92
8. NETGRAFÍA:	93
9. ANEXOS.....	95

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Identificación de la Empresa	26
Tabla 2 Curso de capacitación en comprensión de lectura y escritura para niños de 4° y 5°	31
Tabla 3 Curso de capacitación en comprensión de lectura y escritura para niños de 6°, 7° y 8°	33
Tabla 4 Curso de capacitación en comprensión de lectura y escritura para jóvenes	34
Tabla 5 Matiz PCI Fuente: Esta investigación.	37
Tabla 6 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas	39
Tabla 7 Matriz Mefi	41
Tabla 8 Matriz Mefe	42
Tabla 9 Matriz MPC	44
Tabla 10 Matriz Axiológica	45
Tabla 11 Matriz Dofa	47
Tabla 12 Matriz Peyea	49
Tabla 13 Objetivo de calidad	50
Tabla 14 Visión	51
Tabla 15 Visión	52
Tabla 16 Valores Corporativos	54
Tabla 18 Ejemplo Valores y principios corporativos	54
Tabla 19 Mapa Estratégico	56
Tabla 20 Identificación de partes interesadas	59
Tabla 21 Alcance de la Empresa Comprender	60
Tabla 22 Caracterización: Proceso de Formación	61
Tabla 23 Caracterización: Proceso Formación	62
Tabla 24 Requerimientos del cliente	63
Tabla 25 Política de Calidad	64
Tabla 26 Identificación del riesgo	66
Tabla 27 Impacto y probabilidad	66
Tabla 28 Analizar riesgos	67
Tabla 29 Acciones para contrarrestar riesgos	68
Tabla 30 Objetivo de calidad de la Empresa Comprender	69
Tabla 31 Procedimiento: Selección de personal	71
Tabla 32 Procedimiento: Seguimiento y medición	73
Tabla 33 Matriz de comunicación interna y externa.	75
Tabla 34 Gestión documental	77
Tabla 35 Procedimiento: Seguimiento y medición.	78
Tabla 37 Plan operativo por requisitos	81

LISTA DE GRAFICOS

Ilustración 1 Modelo Norma ISO 9001; 2015	18
Ilustración 2 Modelo PHVA	19
Ilustración 3 Organigrama de la Empresa Comprender	28
Ilustración 4 Partes Interesadas	58
Ilustración 5 Mapa de Procesos	79
Ilustración 6 Diagrama de Pescado.....	89
Ilustración 7 Lluvia de ideas	89

INTRODUCCION

De acuerdo a la constante evolución de las exigencias y expectativas de los clientes, lograr la satisfacción de sus necesidades, las pequeñas, medianas y grandes empresas se ven obligadas al mejoramiento continuo de sus procesos, para esto las organizaciones cuentan con diferentes herramientas para lograr cumplir con los requisitos, algunas de estas son las normas ISO, específicamente la norma ISO 9001:2015, la cual orienta la documentación para la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Un sistema de gestión de calidad, es entendido como el conjunto de normas aplicadas a una empresa con el fin de administrar de forma controlada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes a través de la mejora continua.

Teniendo en cuenta lo anterior se considera que el elaborar una guía para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Comprender le permitirá a mediano plazo, plantear los lineamientos para lograr una mejora en la prestación de su servicio y así la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

Con la elaboración de la guía para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la empresa Comprender puede contar con una guía para implementar el sistema, con el fin de solicitar la certificación y de esta manera consolidarse como la empresa líder y la más competitiva en el mercado de capacitación en lectura crítica en la ciudad de San Juan de Pasto.

En este documento se evidencia el diagnóstico de la empresa Comprender, como también la guía para la implementación del SGC basado en las cláusulas de la Norma ISO 9001: 2015.

ASPECTOS GENERALES

1.1 Tema de Investigación:

Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 y la guía de su implementación

1.2 Título

Guía para la implementación del sistema de gestión de calidad para la Empresa Comprender bajo la norma ISO 9001: 2015 en el semestre A de 2017.

1.3 Línea de Investigación programa de Administración de Empresas.

“Dinámica empresarial.”

1.4 Sub-línea de Investigación

Gestión gerencia regional.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El mercado actual caracterizado por una ascendente proyección de crecimiento a nivel regional, nacional e internacional, hace necesario cumplir con una serie de requisitos que permitan a las empresas estar en ventaja competitiva de otras; la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 no es de carácter obligatorio para las organizaciones, pero aquellas empresas que no han implementado el Sistema de Gestión de Calidad cuentan desventaja en el mercado, debido a que no cuentan con las capacidades, humanas, planta física y eficiencia en sus procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con calidad en el producto o servicio prestado.

“La calidad de la educación en Latino América y específicamente en Colombia, presenta deficiencias en cuanto al atraso en contenidos, formas y procesos, convirtiéndose en uno de los desafíos más grandes para el mejoramiento continuo de la calidad en las Instituciones Educativas”¹. Por este motivo la Empresa Comprender al no implementar el SGC basado en la Norma ISO 9001:2015 deja un porcentaje importante de estudiantes que buscan calidad en el servicio.

Con el fin de planificar, hacer, verificar e implementar una mejora continua en los procesos, las empresas revisan y dan cumplimiento a los requisitos plasmados en la Norma que permitan cumplir con la satisfacción del cliente basados en la eficacia, logrando generara un valor agregado y competitividad en la empresa.

Es por esto que el objetivo principal es llevar a cabo la guía para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015, para lograr el mejoramiento continuo de uno de los procesos misionales de la Empresa Comprender.

¹PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN BASADO EN LA NORMA ISO 9001 Y LA GUÍA 34 EN GUARDERÍAS INFANTILES. 2014. Disponible en el siguiente enlace: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1149/Propuesta%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20un%20modelo%20integrado%20de%20gesti%C3%B3n%20basado%20en%20la%20norma%20ISO%209001%20y%20la%20gu%C3%ADa%2034%20en%20guarder%C3%ADas%20infantiles.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

- Formulación del problema

¿La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Iso 9001: 2015 brindará una ventaja competitiva y un valor agregado a la empresa Comprender frente a la competencia?

- Sistematización del Problema
 - ¿Son relevantes las estrategias obtenidas del diagnóstico de la empresa para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la organización?
 - ¿la información compilada necesaria para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Comprender es la adecuada?

2.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General

Estructurar una guía para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma NTC ISO 9001: 2015 para la Empresa Comprender.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico general de la identificando el estado de calidad en la Empresa Comprender.
- Construir los elementos requeridos para la guía a la implementación del SGC basado en las cláusulas de la Norma NTC ISO 9001: 2015.

2.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA

2.3.1 Delimitación Espacial

La Empresa Comprender es el lugar elegido para el desarrollo del proyecto.

Lugar	Empresa Comprender
Elaboración de la guía para la implantación del SGC	Mayo 2017

2.3.2 Delimitación Temporal

La guía para la implantación del SGC se llevará a cabo en el semestre A del 2017.

2.4 JUSTIFICACIÓN

El realizar la guía para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, permite a la empresa Comprender empezar una maximización en la eficacia de su proceso misional con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la Norma, es por esto la relevancia que tiene contar con un Sistema de Gestión de Calidad como un eslabón de trabajo para contribuir a la competitividad y al mejoramiento continuo de la empresa; garantizando al cliente un producto o servicio de calidad y así satisfacer sus necesidades.

La orientación de la guía para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, nos permite entregar a la empresa una herramienta útil que contenga aspectos internos y externos de la organización, teniendo en cuenta las cláusulas de la norma y su documentación; con el fiel propósito de cumplir con los objetivos planteados en la planeación estratégica de la misma y con un requerimiento necesario para ser competitivos en el mercado y generar un valor agregado frente a la competencia.

Por otro lado este proyecto permitirá afianzar conocimientos respectivos a todo el ámbito relacionado el Sistema de Gestión de la Calidad.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO TÉORICO:

Las normas ISO 9001 tienen una evolución que va desde el año 1974 en este año se publicó la normativa con el fin de garantizar el aseguramiento de la calidad (Guías) BS 5179. Fue hasta 1979 que hubo un acuerdo y se publicó por primera vez, en el Reino Unido la norma BS 5750, que se convierte en la norma ISO 9000 bajo el desarrollo de ISO. En 1994 se publica la versión ISO 9001 teniendo en cuenta tres modelos: 9001, 9002 y 9003. Para el año 2000 se publica la norma ISO 9001: 2000 sobre los requisitos del sistema de gestión de la calidad y que se amplía en el año 2008, con la norma ISO 9001: 2008 con su fecha de vigencia desde el 14 de noviembre de 2009, la ISO 9001: 2015, siendo esta norma publicada el 22 de septiembre de 2015 basada en la mejora de compatibilidad y armonizaciones de títulos, sub-clausulas, términos y definiciones, los cambios principales que se le realizaron a la norma fueron:

- “La adopción de la Estructura de Alto Nivel que figura en el anexo de la norma ISO SL Directivas Parte
- Un requisito explícito para el riesgo basado pensando en apoyar y mejorar la comprensión y aplicación del enfoque basado en procesos.
- Menos requisitos establecidos.
- Menos énfasis en los documentos.
- Mejora de la aplicabilidad en la industria de los servicios.
- Un requisito para definir los límites de aplicabilidad del Sistema de Gestión de Calidad.
- Mayor énfasis en el contexto de la organización.
- El aumento de los requisitos de liderazgo.
- Un mayor énfasis en el logro de los resultados deseados para mejorar la satisfacción del cliente.”²

Por lo cual se determinó que el periodo de transición de la norma se hará de 3 años a partir de la fecha de publicación de la Norma para el 21 de septiembre de 2018.

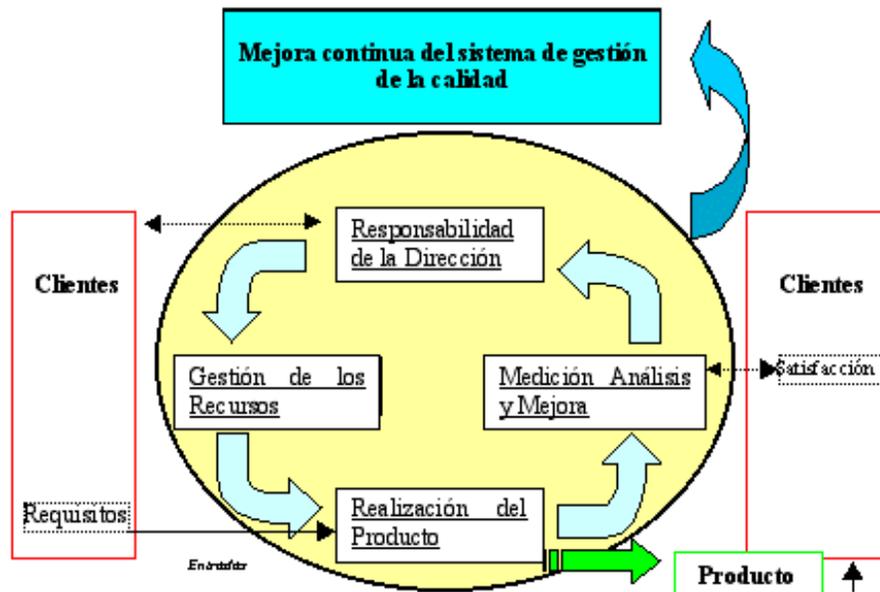
“La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la

² TRANSICIÓN DE LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2015. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.cotecna.com.co/~media/Countries/Colombia/Documents/Sistemas%20de%20Gestion%20docs/PROCESO%20DE%20TRANSICIO%CC%81N%20A%20LA%20CERTIFICACIO%CC%81N%20CON%20LA%20NORMA%20ISO%209001-2015%20FINAL.ashx?la=en>

industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente”³

Sistema de Gestión de Calidad: El sistema de gestión de la calidad se entiende como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en materia de calidad.

Ilustración 1 Modelo Norma ISO 9001; 2015



Fuente: Norma ISO 9001; 2015

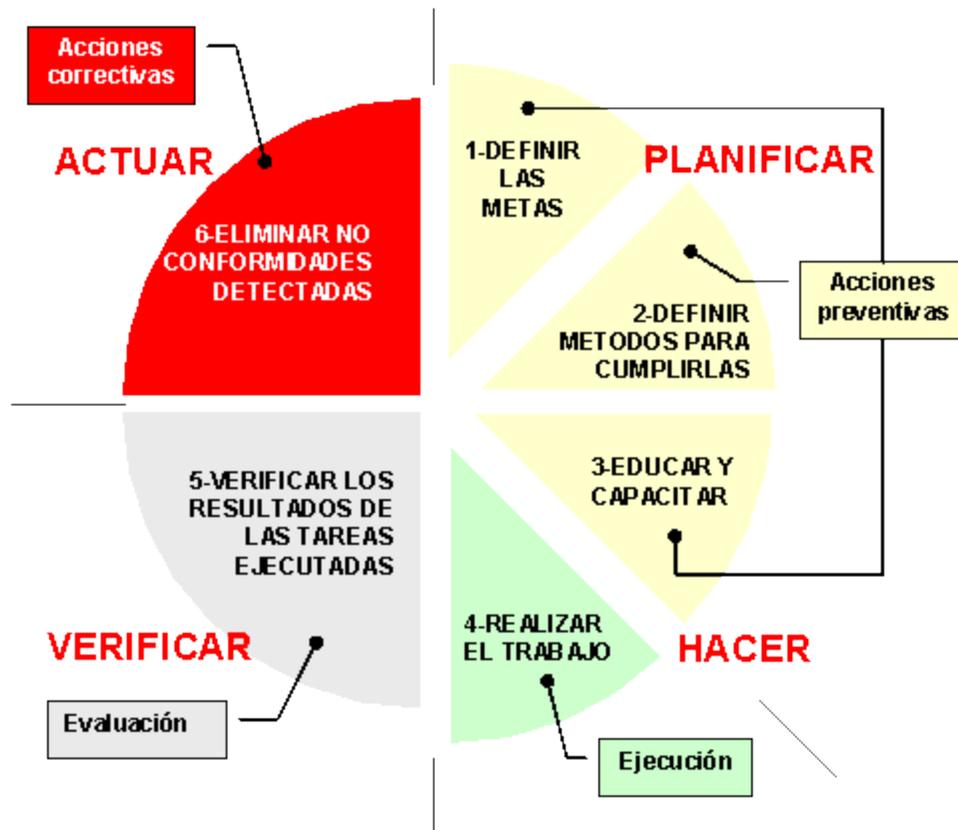
“El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como la red de procesos la probabilidad de éxito sea mayor.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa.”⁴

³ CONCEPTOS DE CALIDAD SEGÚN AUTORES. 2010. Disponible en el siguiente enlace: <http://xxxxturismoxxx.blogspot.com.co/2010/03/conceptos-de-calidad-segun-diversos.html>

⁴ GESTION EMPRESARIAL. 2011. Disponible en el siguiente enlace: <https://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>

Ilustración 2 Modelo PHVA



Fuente: <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>

La implantación de la Norma ISO 9001: 2015 en las instituciones educativas marca una alta competitividad ante la competencia es por eso que se han desarrollado sin número de aplicaciones de la norma:

“El Manual del Sistema Integrado de Gestión del Colegio de la Presentación de Bucaramanga tiene como objetivo: fomentar la creación de una “Cultura de la Calidad” que se refleje en la Mejora Continua y en la prestación de un servicio educativo de alta Calidad que beneficie la formación integral de sus estudiantes, el cuidado del medio ambiente y el compromiso de proteger la Seguridad y la Salud de todos los miembros de la comunidad educativa.”⁵

⁵MANUAL DE GESTION DE CALIDAD. 2016. Disponible en el siguiente enlace: http://www.colegiodelapresentacion.edu.co/conte/calidad/M_GC_01_MANUAL_DE_GESTION_DE_LA_CALIDAD.pdf

3.2 MARCO CONCEPTUAL

Calidad: La calidad como eje fundamental del Sistema de Gestión de Calidad el concepto de calidad como el buen cumplimiento de los requisitos, como lo expresa García (2001):

Documento: El diccionario de la lengua española (RAE) esta palabra proviene del latín documentum y lo define como: diploma, carta, relación u otro escrito que ilustra acerca de algún hecho, principalmente de los históricos; pero además, escrito en que constan datos fidedignos o susceptibles de ser empleados como tales para probar algo.

Documentar: Según el diccionario de la lengua española (RAE) proviene del latín documentāre y se define como, probar, justificar la verdad de algo con documentos, y la conceptualiza como instruir o informar a alguien acerca de las noticias y pruebas que atañen a un asunto.

Ciclo de mejora PHVA: Toda empresa debe tener control sobre sus acciones en la empresa y llevar un seguimiento de sus procesos y el desarrollo de sus acciones, y actividades.

3.3 MARCO LEGAL

La Empresa Comprender se basa bajo el marco legal que rige las instituciones académicas supervisada por el ministerio de educación bajo el DECRETO No. 4904 Diciembre 16 de 2009.

OBJETO Y ÁMBITO. El presente decreto tiene por objeto reglamentar la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal y establecer los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO. La educación para el trabajo y el desarrollo humano hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994. Se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional. Comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo institucional y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal.⁶

⁶ DECRETO 4904 DE 2009. Disponible en el siguiente enlace: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-216551_archivo_pdf_decreto4904.pdf

LEY 1064 (Julio 26 de 2006) Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.

Reemplácese la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación y en el Decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.⁷

La Norma ISO 9001, perteneciente a la familia de normas ISO 9000 es una norma internacional, aplicable a empresas de todos los sectores y tamaños, y que describe de qué debe constar un sistema de gestión de la calidad, pero sin especificar cómo se debe desarrollar e implantar en cada empresa en particular.

Gracias a esta generalidad de la norma, las empresas no pierden su propia entidad, manteniendo la flexibilidad suficiente para adaptar la norma a sus propias características, integrándola en su funcionamiento diario.⁸

La norma ISO 9001: 2015 es mucho más prescriptiva que las versiones anteriores, ya que define con mayor nivel de detalle todos los requisitos para llevar a cabo diferentes procesos. Concretamente, en este sentido y basándonos en la mejora continua, la norma ISO 9001:2015 obliga a llevar a cabo con eficacia lo siguiente:

Plan de recursos para los procesos de medición y seguimiento.

Basarnos en evidencias para la toma de decisiones.

Utilizar las evidencias obtenidas de tales procesos para lograr la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

El cumplimiento normativo va ganando cada vez más terreno en el día a día de las pequeñas y medianas organizaciones.

El cumplimiento normativo o compliance consiste en establecer diferentes políticas y procedimientos que sean más adecuadas y suficientes como para asegurar que una organización cumple con todos los requisitos que establece el marco normativo aplicable. Dentro del marco normativo no han de considerarse las normas legales, como leyes y reglamentos, sino que también deberán incluirse en el mismo las políticas internas, los compromisos con clientes proveedores o terceros.⁹

Las cláusulas tratadas en la norma ISO 9001:2015 son:

⁷ LEY 1064 DE 2006. Disponible en el siguiente enlace: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104704_archivo_pdf.pdf

⁸ NORMA ISO 9001 CALIDAD. 2015. Disponible en el siguiente enlace: https://www.grupoacms.com/norma-iso-9001.php?gclid=Cj0KEQjwldzHBRCfg_almKrf7N4BEiQABJTPKHjiGyhepTym_fkXzbpbJiZC3SnW5sPCT39tE54Xf0saAqNS8P8HAQ

⁹ ISO 9001 2015: CONOCER EL PUNTO DE VISTA DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO. 2015. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/06/iso-9001-2015-cumplimiento-normativo/>

- Alcance
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Apoyo
- Operación
- Evaluación del desempeño
- Mejora

Para establecer el cumplimiento del SGC, se debe tener en cuenta otras normas relacionadas, como la norma ISO 9000:2015 referente a Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario

La Norma ISO 19001, referente a auditorías internas, en la cual:

Se definen los principios y propósitos de una auditoría interna.

Se dan los parámetros para la Competencia de los auditores.

Se realiza la Gestión de programa de Auditoría

Se revisa el Perfil del Auditor.

La Comunicación y Psicología en la Auditoría.

El Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia de la auditoría y evaluarla objetivamente para determinar la extensión en la cual los criterios de auditoría son atendidos.

Auditoría Interna:

Es importante para la empresa comprobar la efectividad de su Sistema de Calidad, siendo la propia empresa quien investiga sus propios sistemas, procedimientos y actividades para cerciorarse que son adecuados y que se cumplen.

Proporcionan información de si sus políticas están siendo cumplidas, de si los sistemas son tan eficientes y efectivos como deberían ser y si se precisa algún cambio. Pueden establecer una línea de comunicación por toda la compañía y convertirla en un gran elemento motivador.

Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.¹⁰

Otra norma relacionada con el SGC es la norma ISO 31000 Sistema de Gestión de Riesgos, la cual establece los principios, el marco y un proceso para la gestión

¹⁰ https://prezi.com/7l8aed_znz-a/norma-iso-19001/

de cualquier tipo de riesgo en una forma transparente, sistemática y fiable en cualquier ámbito o contexto. Entendiendo riesgo como la incertidumbre en el logro de los objetivos. Además permite que todas las empresas puedan comparar su sistema de gestión de riesgos con un único punto de referencia reconocido internacionalmente. ¹¹

La ISO 31000 puede aplicarse a cualquier entidad, ya sea pública, privada, asociación o grupo. De todos modos, los principales interesados serán los encargados de las empresas que quieran garantizar y demostrar la buena gestión del riesgo, y un compromiso firme frente a sus stake holders del correcto entendimiento y gestión del riesgo.

¹¹ CERTIFICACION. CALIDAD Y PRODUCTO. 2017.
http://ocacert.com/certificacionISO31000.php?gclid=Cj0KEQjwldzHBRCfg_almKrf7N4BEiQABJTPKBjEIfAdjtO_LNsFq11BDBWyOtCPXO92J3IGzbD8HyAaAgD38P8HAQ

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE ESTUDIO

Teniendo en cuenta el objetivo que persigue la estructuración de la guía, es necesario que sea Descriptivo.

Debido a que es necesario obtener la información del proceso misional de la Empresa, lo cual se realizara mediante la revisión de los documentos disponibles, y a través de entrevistas realizadas al personal involucrado en la actividad de formación de la empresa, con el fin de identificar de conocer en diagnóstico de la empresa y realizar su respectivo análisis.

4.2 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se utilizara dos tipos de paradigma, el cuantitativo y cualitativo.

La investigación cuantitativa debido a que se recogerá y documentaran las calificaciones de las listas de chequeo que aporten al desarrollo del objetivo específico, con la finalidad de obtener resultados que conlleven a una respuesta para el problema en específico; y la investigación cualitativa para analizar aspectos importantes para la realizar la guía para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para la Empresa Comprender.

4.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Enfoque Empírico Analítico: El enfoque positivista aborda la realidad desagregando los entornos y variables de manera cuantificable, ya que se busca cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001, 2015.

4.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se empleará es el inductivo, debido a que las conclusiones generales del proyecto serán formadas a partir de premisas particulares (Objetivos específicos); lo cual se respalda en los métodos de recolección de información que se emplearán: Entrevistas y listas de chequeo.

4.5 FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION

4.5.1 Fuentes primarias

La recolección de información se realizara de manera directa, utilizando técnicas de recolección como: listas de chequeo y entrevistas, con el fin de obtener información verídica que conlleve a dar respuesta al objetivo planteado.

4.6 DISEÑO METODOLÓGICO

- **POBLACIÓN:** La población objeto de estudio se toma la Empresa Comprender.
- **MUESTRA:** la muestra serán 3 personas de la parte administrativa, 7 profesores y 71 estudiantes con el nivel de confianza del 95.5% con un error muestral de 10.

CAPITULO 1: GENERALIDADES

IDENTIFICACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

Nombre	Centro de Comprensión de Lectura y Desarrollo del Pensamiento "Comprender"
Dirección	Cra 32ª No. 19 – 49 Versalles
Ciudad	Pasto
Departamento	Nariño
Teléfono:	7208400 – 3004471980 – 3007771889

Tabla 1 Identificación de la Empresa

RESEÑA HISTÓRICA

El centro de comprensión de lectura y desarrollo del pensamiento “Comprender” nace en el año 2007, fundada por la Magister en lenguaje y español Marta Lucia Londoño, con la ayuda de la administradora de empresas Luisa Fernanda Villota, con el propósito de reforzar y profundizar las competencias lectoras y lógica matemática en niños, jóvenes y adultos.

El centro Comprender es una institución educativa que pretende fortalecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes, a través de la preparación en comprensión de lectura. Para ello se apoya en la metodología que propone el lcfes basada no en el conocimiento memorístico de las ciencias, sino en el manejo de competencias.

“Comprender” con sede en la ciudad de San Juan de Pasto con dirección domiciliaria ubicada en Carrera 32A No 19 – 49 Versalles, ofrece cursos de comprensión de lectura inferencia y crítica en pro del desarrollo de las competencias: interpretativa argumentativa y propositiva. Además, busca el desarrollo de los distintos pensamientos matemáticos para niños y jóvenes que deseen obtener excelentes resultados académicos y excelentes puntajes en pruebas saber 3°, 5°, 9°, 11° y saber pro. Además ofrecen servicios de capacitaciones laborales para adultos, enfatizando en la lectura crítica, desarrollando competencias lectoras.

La estructura organizacional de “Comprender” es la siguiente:

La estructura de la organización tiene por máxima instancia al director académico y al director administrativo, quienes haciendo uso de los valores institucionales, deben trabajar en conjunto por ofrecer calidad el servicio; deben estar al tanto de los avances en materia de educación y generar excelencia y progreso.

La organización se divide en dos departamentos: Departamento de Coordinación Académica y Bienestar Estudiantil, y Departamento de Administración y Finanzas.

En el departamento de Coordinación académica y bienestar estudiantil se encuentra como máxima instancia el director académico. El cual tiene bajo su responsabilidad al personal docente y a un personal staff de bienestar estudiantil, como ayuda para el desarrollo de las actividades culturales que se tengan programadas en la institución.

El Departamento de Administración y Finanzas tiene como máxima instancia al Director Administrativo, el cual se encuentra en el mismo nivel de autoridad que el director académico; bajo su responsabilidad se encuentra la o el secretario (a) recepcionista y un nivel staff de apoyo contable y legal.

ORGANIGRAMA

Ilustración 3 Organigrama de la Empresa Comprender



Fuente: Plan de negocios Centro Comprender

GENEREALIDADES DE LA EMPRESA COMPRENDER

MISIÓN

Formar niños, jóvenes y adultos en el desarrollo de las competencias: interpretativas, argumentativas y propositiva; competencia, lingüística, y el desarrollo de la creatividad; a través de un servicio de calidad con talento humano competitivo, motivado y comprometido.

VISIÓN

Posicionarnos en el Departamento de Nariño como un centro de aprendizaje, cultura, creatividad y esparcimiento; reconocido por manejar y fomentar el desarrollo del pensamiento en sus estudiantes.

VALORES CORPORATIVOS

- **Excelencia:** Todo el trabajo en la institución es producto de la disciplina y constancia que se inculca a sus estudiantes desde la teoría y se apoya en el ejemplo. Es por esto, que la excelencia es indispensable para nosotros; estamos comprometidos con ello.
- **Progreso:** Para ofrecer el mejor servicio y brindarle al estudiante todas las herramientas que éste necesita, en la institución estamos comprometidos al 100% con la búsqueda de nuevas herramientas, técnicas y elementos de progreso. Trabajamos constantemente por nuestros estudiantes.
- **Calidad:** El amor, la excelencia y el compromiso que nos caracteriza se refleja en un servicio de calidad hacia nuestros estudiantes, padres de familia y acompañantes.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

El centro no ha señalado cuáles son sus factores claves de éxito. Sin embargo según la observación realizada en la práctica empresarial, los factores clave de éxito que destacan al centro de comprensión de lectura y desarrollo del pensamiento matemático son:

1. Es un centro educativo, novedoso, a través del cual se posibilita la optimización y excelencia en los procesos lectores, escritores y de pensamiento matemático.
2. Calidad en Atención al cliente, la cual se apoya en un protocolo previamente realizado.
3. Calidad en la prestación de servicios, con docentes capacitados en competencias lectoras para impartir los cursos ofertados.
4. Relación cercana con estudiantes y sus padres. Comunicación a través de distintos medios.

5. Material de trabajo Se maneja una guía de trabajo de su autoría.
6. La dirección se ejerce con liderazgo.
7. Estilo gerencial participativo: Las decisiones se las toma teniendo en cuenta las opiniones o sugerencias de los demás, principalmente de la directora
8. Un equipo de trabajo comprometido, con claridad en la misión y visión del instituto. Además de adaptarse fácilmente a los cambios.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

A continuación se dará a conocer el portafolio de servicio que la empresa comprender ofrece a sus diferentes grupos objetivos.

CURSO DE CAPACITACION EN COMPRESION DE LECTURA Y ESCRITURA PARA NIÑOS DE 4° Y 5°
Modalidad: Presencial
Número de horas: 120
Objetivo: Brindar al estudiante las herramientas necesarias para lograr los estándares propuestos por el MEN en materia de comprensión de lectura y escritura.
COMPETENCIAS A DESARROLLAR
Estándares de Producción Textual
Módulo de herramientas para la producción de textos
<ul style="list-style-type: none"> • Organizo mis ideas para producir un texto oral, teniendo en cuenta mi realidad y mis propias experiencias. • Elaboro un plan para la exposición de mis ideas. • Selecciono el léxico apropiado y acomodo mi estilo al plan de exposición así como al contexto comunicativo. • Produzco un texto oral, teniendo en cuenta la entonación, la articulación y la organización de ideas que requiere la situación comunicativa.
Módulo de tipología textual: texto informativo
<ul style="list-style-type: none"> • Elijo un tema para producir un texto escrito, teniendo en cuenta un propósito, las características del interlocutor y las exigencias del contexto • Diseño un plan para elaborar un texto informativo. • Reescribo el texto a partir de las propuestas de corrección formula- das por mis compañeros y por mí. • Produzco la primera versión de un texto informativo, atendiendo a requerimientos (formales y conceptuales) de la producción escrita en lengua castellana, con énfasis en algunos aspectos gramaticales (concordancia, tiempos verbales, nombres, pronombres, entre otros) y ortográficos.
Módulo de tipología textual: texto informativo, narrativo, explicativo y argumentativo.
Leo diversos tipos de texto: descriptivo, informativo, narrativo, explicativo y argumentativo.
Comprendo los aspectos formales y conceptuales (en especial: características de las oraciones y formas de relación entre ellas), al interior de cada texto leído.
Identifico la intención comunicativa de cada uno de los textos leídos

Tabla 2 Curso de capacitación en comprensión de lectura y escritura para niños de 4° y 5°

CURSO DE CAPACITACION EN COMPRESION DE LECTURA Y ESCRITURA PARA NIÑOS DE 6°, 7° y 8°
Modalidad: Presencial
Número de horas: 120
Objetivo: Brindar al estudiante las herramientas necesarias para lograr los estándares propuestos por el MEN en materia de comprensión de lectura y escritura.
COMPETENCIAS A DESARROLLAR
Estándares de Producción Textual
Módulo de producción textual oral
• Defino una temática para la elaboración de un texto oral con fines argumentativos.
• Formulo una hipótesis para demostrarla en un texto oral con fines argumentativos.
• Llevo a cabo procedimientos de búsqueda, selección y almacenamiento de información acerca de la temática que voy a tratar en un texto con fines argumentativos.
• Elaboro un plan textual, jerarquizando la información que he obtenido de fuentes diversas.
• Caracterizo estrategias argumentativas de tipo descriptivo.
• Utilizo estrategias descriptivas para producir un texto oral con fines argumentativos.
• Caracterizo y utilizo estrategias descriptivas y explicativas para argumentar mis ideas, valorando y respetando las normas básicas de la comunicación.
• Utilizo el discurso oral para establecer acuerdos a partir del reconocimiento de los argumentos de mis interlocutores y la fuerza de mis propios argumentos.
Módulo de producción textual escrita
• Diseño un plan textual para la presentación de mis ideas, pensamientos y saberes en los contextos en que así lo requiera.
• Utilizo un texto explicativo para la presentación de mis ideas, pensamientos y saberes, de acuerdo con las características de mi interlocutor y con la intención que persigo al producir el texto.
• Identifico estrategias que garantizan coherencia, cohesión y pertinencia del texto.
• Tengo en cuenta reglas sintácticas, semánticas y pragmáticas para la producción de un texto.
• Elaboro una primera versión de un texto explicativo atendiendo a los requerimientos estructurales, conceptuales y lingüísticos.

<ul style="list-style-type: none"> • Reescribo el texto, a partir de mi propia valoración y del efecto causado por éste en mis interlocutores.
Módulo de bases para la comprensión textual
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboro hipótesis de lectura de diferentes textos, a partir de la revisión de sus características como: forma de presentación, títulos, graficación y manejo de la lengua: marcas textuales, organización sintáctica, uso de deícticos, entre otras.
<ul style="list-style-type: none"> • Comprendo el sentido global de cada uno de los textos que leo, la intención de quien lo produce y las características del contexto en el que se produce.
<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizo los textos de acuerdo con la intención comunicativa de quien los produce.
<ul style="list-style-type: none"> • Analizo los aspectos textuales, conceptuales y formales de cada uno de los textos que leo.
<ul style="list-style-type: none"> • Infiero otros sentidos en cada uno de los textos que leo, re relacionándolos con su sentido global y con el contexto en el cual se han producido, reconociendo rasgos sociológicos, ideológicos, científicos y culturales.

Tabla 3 Curso de capacitación en comprensión de lectura y escritura para niños de 6°, 7° y 8°

Fuente: Plan de negocios Centro Comprender

Curso de capacitación en comprensión de lectura y escritura para jóvenes

CURSO DE CAPACITACION EN COMPRESION DE LECTURA Y ESCRITURA PARA JÓVENES
Modalidad: Presencial
Número de horas: 80
Objetivo: Brindar al estudiante las herramientas necesarias para lograr los estándares propuestos por el MEN en materia de comprensión de lectura y escritura.
Requisito: Haber terminado el grado octavo
COMPETENCIAS A DESARROLLAR
Estándares de Comprensión Textual
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboro hipótesis de interpretación atendiendo a la intención comunicativa y al sentido global del texto que leo
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciono el significado de los textos que leo con los contextos sociales, culturales y políticos en los cuales se han producido.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño un esquema de interpretación, teniendo en cuenta al tipo de texto, tema, interlocutor e intención comunicativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Construyo reseñas críticas acerca de los textos que leo.
CONTENIDO

- Diagnóstico
- Pruebas Saber- ICFES: Manejo de preguntas y respuestas.
- Técnicas de estudio: Resumen, mapa mental, entre otros.
- Literatura
- Manejo de coherencia y cohesión
- Signos de puntuación
- Elaboración de ensayo

Tabla 4 Curso de capacitación en comprensión de lectura y escritura para jóvenes

Fuente: Trabajo de Grado Adm. Luisa Villota

DIAGNOSTICO PARA LA EMPRESA COMPRENDER

Para la aplicación de la planeación estratégica se debe utilizar los formatos anexos números 1 al 8 los cuales permiten dar cumplimiento a la cláusula número 4, obteniendo el estado real de la organización, para su efecto se da a conocer el ejemplo aplicado a continuación.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.”¹²

La planeación estratégica es la secuencia de las actividades a través de las cuales la empresa define sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, de igual manera las diferentes estrategias para alcanzar los mismos, esto se logra por medio de los recursos que destina la empresa para esta serie de actividades.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Para facilitar la labor de la alta gerencia es necesario conocer las aptitudes organizacionales del Centro de comprensión de lectura y desarrollo del pensamiento “Comprender” para ello se realiza un diagnostico estratégico cuyo propósito es identificar fortalezas y debilidades a interior de la organización y las oportunidades y amenazas potenciales de la organización.

Para realizar este diagnóstico se utilizó herramientas, las cuales permitieron la obtención de información, dentro de las cuales tenemos la *observación* la cual es una poderosa técnica de investigación en la medida en que se orienta al objetivo de investigación de este diagnóstico.

Se realizó *entrevistas* a los directivos de la organización, con el propósito de obtener información directa de importancia para la investigación, de tal manera que se permita a los entrevistados utilizar sus propios conceptos y términos.

La consulta documental estuvo orientada a examinar los textos, estudios, archivos y demás información, para obtener datos importantes que facilitaron el conocimiento de la realidad de la organización.

Para efectuar este diagnóstico se realizan las siguientes herramientas administrativas:

¹² AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda, 2010. P 14.

APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

MATRIZ DE CAPACIDADES INTERNAS. (PCI)

Es una herramienta que se utiliza para definir las debilidades y fortalezas y el impacto que generan en la empresa.

1. Determinar la información que vamos a reunir en cada área funcional de la empresa.
 - **Capacidad Directiva**, son todas aquellas fortalezas o debilidades que tiene que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control, comunicación, entre otros.
 - **Capacidad Competitiva**, todas las variables relacionadas con el área de marketing como la participación en el mercado, calidad del producto, entre otros.
 - **Capacidad Financiera**, tener en cuenta variables económicas como deudas, capital, rotación de cartera, entre otros.
 - **Capacidad Tecnológica**, se incluyen todas las variables relacionadas con la producción, infraestructura, servicio, entre otros.
 - **Capacidad Talento Humano**, analizar las variables relacionadas con el recurso humano como capacitaciones, competencias laborales, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.
2. Determinar cuáles serán las fuentes a través de las cuáles se va a obtener la información requerida, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, entre otros.
3. Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, el paso a realizar la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.
4. Luego de recolectada la información, se evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y con el fin de detectar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

5. Finalmente, luego de analizar la información, y de establecer el impacto de las potencialidades internas de la empresa, se extraen todas las fortalezas y debilidades que tienen, alto grado de impacto, para ser utilizadas en la matriz [MEFI].

Matriz Perfil De Capacidades Internas. Ver Anexo 1.

Ejemplo real aplicado de la Matriz de perfil y capacidades internas.

CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
DIRECTIVA						
Buen nombre	X				X	
Imagen Corporativa	X				X	
Sistemas de Control		X				X
Clima laboral	X					X
Planes estratégicos	X				X	
COMPETITIVA						
Planes de Estudio	X				X	
Fuerza del Servicio y Calidad	X				X	
Diferenciación	X				X	
Satisfacción del Cliente	X				X	
Proyectos de Extensión			X			X
Participación Padres y Estudiantes		X				X
FINANCIERA						
Liquidez, fondos internos			X		X	
Control gerencial	X				X	
Monitoreo Financiero			X		X	
TECNOLÓGICA						
Nivel Tecnológico			X		X	
Valor agregado a servicio	X				X	
Planta Física	X				X	
Elementos y Materiales de Apoyo		X			X	
TALENTO HUMANO						
Nivel académico	X				X	
Pertenecía	X				X	
Motivación	X				X	
Relaciones interpersonales	X				X	
Índices de desempeño		X			X	

Tabla 5 Matiz PCI Fuente: Esta investigación.

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. [POAM]

Para realizar este análisis se deben enumerar todos los Factores del entorno que influyen sobre la Empresa y agruparlos en cada uno de los Grupos de Factores y finalmente definir el Impacto que Genera en la Empresa.

- **Factores Económicos**, Relacionados con el comportamiento de la economía nacional e internacional.
- **Factores Políticos**, Se refiere al uso de poder de los órganos de representación como el concejo, congreso y de otros agentes del gobierno que pueden afectar a la empresa.
- **Factores Sociales**, Son los que afectan el modo de vivir de la gente, como los valores, justicia, paz social y discriminación.
- **Factores Tecnológicos**, Relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas y nuevas tecnologías.
- **Factores Competitivos**, Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad, el servicio, comparados siempre con la competencia.
- **Factores Geográficos**, Son los que afectan físicamente a la empresa, como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

Para realizar el análisis de impacto ha de tomarse en consideración las consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, la capacidad de reacción, el grado de vulnerabilidad de la organización.

Matriz Perfil De Oportunidades Y Amenazas, ver Anexo 2.

Ejemplo real aplicado de la Matriz de perfil de oportunidades y amenazas.

FACTORES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
ECONÓMICO						
Inflación			X		X	
Crecimiento PIB			X		X	
Desarrollo del Mercado			X		X	
Poder Adquisitivo			X		X	
Creación de nuevos Impuestos			X		X	
POLÍTICO						
Leyes y reglamentos			X			X
credibilidad en las instituciones				X		X
TECNOLÓGICO						
Software	X					X
CULTURAL – SOCIAL						
Educación	X				X	
Congestión de Trafico			X		X	
Valor dado al tiempo libre	X				X	
Jornada Única			X		X	
Regulaciones gubernamentales				X		X
Actitud con respecto a la Satisfacción del servicio	X				X	
COMPETITIVIDAD						
Mayor Demanda	X				X	
Servicios Personalizados	X				X	
Calidad de Servicio	X				X	
Pruebas Saber	X				X	
FACTORES GEOGRAFICOS						
Ubicación	X				X	
Infraestructura	X				X	

Tabla 6 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas

Fuente: Esta investigación.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS. [MEFI]

Esta Matriz es una herramienta para formular estrategias que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una Empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz MEFI.

Pasos para desarrollar la Matriz de Factores Internos:

1. Asignar a cada uno de los factores o variables un **Peso** entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].
2. El **Peso** adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.
3. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los **Pesos** más altos. El total de todos los **Pesos** debe de sumar 100%.
4. Multiplique el **Peso** de cada factor por su **Calificación** correspondiente para determinar un **Peso Ponderado** para cada variable.
5. Sume los **Peso Ponderados** de cada variable para determinar el **Total Ponderado** de la Empresa entera.
6. El Total **Peso Ponderado** puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el **Peso Ponderado Promedio** de 2.5
7. Los **Pesos Ponderados** que estén muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte, y los pesos ponderados que estén por debajo de 2.5 indican una posición interna débil.

Matriz De Evaluación De Factores Internos, ver Anexo 3.

Ejemplo real aplicado, matriz de evaluación de factores internos.

	Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
	Fortalezas			
1	Imagen Corporativa	0,10	4	0,40
2	Ubicación Estratégica	0,16	3	0,48
3	Talento Humano Capacitado	0,05	4	0,20
4	Legalmente Constituida	0,14	4	0,56
5	Calidad en el Servicio	0,08	3	0,24
6	Alianzas Estratégicas	0,10	4	0,40
7	Baja Inversión	0,10	3	0,30
	Debilidades			
8	Seguridad de la información	0,08	1	0,08
9	Capital de Inversión	0,05	2	0,10
10	Transporte Publico	0,07	2	0,14
11	Media Jornada	0,07	2	0,14
	Total	1,00		2,64

Tabla 7 Matriz Mefi

Fuente: Esta investigación.

El resultado es mayor a 2.5, en la Matriz realizada se obtuvo un puntaje de 2,64 lo que indica que la empresa posee una buena posición interna.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS. [MEFE]

La Matriz MEFE, facilita el resumen evaluativo de la información Económica, Social, Política, Tecnológica, Competitiva, Geográficos. El procedimiento para la elaboración de esta matriz es similar al procedimiento de la matriz MEFI. En la Tabla

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en la matriz POAM, donde abarquen las oportunidades y amenazas que generan el mayor impacto a la empresa.
2. Asignar a cada uno de los factores o variables externas un **Peso** entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].

3. El **Peso** adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en el sector.
4. Independientemente de que el factor clave represente una Oportunidad o una Amenaza externa, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los **Pesos** más altos. El total de todos los **Pesos** debe de sumar 100%.
5. Multiplique el **Peso** de cada factor por su **Calificación** correspondiente para determinar un **Peso Ponderado** para cada variable.
6. Sume los **Peso Ponderados** de cada variable para determinar el **Total Ponderado** de la Empresa entera.
7. El Total **Peso Ponderado** puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el **Peso Ponderado Promedio** de 2.5
8. Los **Pesos Ponderados** que estén muy por arriba de 2.5 indican que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, y los pesos ponderados que estén por debajo de 2.5 indican que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

Matriz De Evaluación De Factores Externos, ver Anexo 4.

Ejemplo real aplicado, matriz de evaluación de factores externos

	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
	Oportunidades			
1	Servicios Personalizados	0,20	4	0,80
2	Mayor Demanda	0,10	4	0,40
3	Icfes más Complejo	0,10	3	0,30
4	Incentivo gubernamental a la lectura	0,10	3	0,30
	Amenazas			
5	Jornada Única	0,20	1	0,20
6	Deportes	0,15	2	0,30
7	Competencia	0,15	2	0,30
	Total	1		2,6

Tabla 8 Matriz Mefe

Fuente: Esta Investigación

El resultado es mayor a 2.5, en la Matriz realizada se obtuvo un puntaje de 2,6 lo que indica que la empresa posee una aceptable posición externa

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. [MPC]

“El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores clave particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En la Matriz de Perfil Competitivo, los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios, incluye cuestiones internas o externas e inclusive puede concentrarse solo en factores internos.”¹³

Con el fin de determinar la fuerza y la capacidad de la competencia y como esta puede convertirse en una amenaza latente, es conveniente realizar una comparación en factores clave, lo cual puede llevar a la empresa a tomar decisiones para ampliar la ventaja competitiva en caso de que la allá o proponer estrategias en caso de que la competencia este por delante de la empresa.

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que resume la información de los factores clave de éxito de la empresa y de la competencia, con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias, para su buen desarrollo es muy importante responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Identificar a los competidores, y los factores decisivos de éxito.
2. Asignar Ponderación a cada factor indicando su importancia, que puede variar entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante]. La suma total de dicha ponderación debe sumar 100%

¹³ VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. P 97

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, de acuerdo a la siguiente condición:
4. Un valor de, 4= muy fuertes, 3= fuertes, 2= débiles, 1= muy débiles. En lo posible las calificaciones deben basarse en información objetiva.
5. Multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor de éxito para establecer un resultado ponderado.
6. Sumar los resultados ponderados para cada empresa, con el objetivo de establecer el resultado total ponderado para cada competidor.
7. El resultado total ponderado, revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores, el total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 [bajo] a 4.0 [alto]

Matriz De Perfil Competitivo, ver Anexo 5.

Ejemplo real aplicado, matriz de perfil competitivo.

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO
MPC**

	Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	Nuestra Empresa		Competidor A		Competidor B	
			Comprender		Escuela de Natacion Nademos		Escuela River Plate	
			Calf.	Calif. Pond.	Cal.	Califa. Pon.	Calf.	Calif. Pond.
1	Personal capacitado y comprometido	0,15	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5
2	Calidad del Servicio	0,15	4,0	0,6	3,0	0,5	3,0	0,5
3	Infraestructura	0,15	3,0	0,5	4,0	0,6	3,0	0,5
4	Ubicaciones Estrategica	0,25	4,0	0,6	2,0	0,3	2,0	0,3
5	Estrategia de Promocion	0,15	2,0	0,3	2,0	0,3	3,0	0,5
6	Capacidad de Endeudamiento	0,15	1,0	0,2	2,0	0,3	3,0	0,5
	Total	1,00		2,6		2,4		2,6

Tabla 9 Matriz MPC

Fuente: Esta Investigación

MATRIZ AXIOLÓGICA

“La Matriz Axiológica es un ejercicio de la Alta Gerencia, representada a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo [Valores y Principios vs Grupos de referencia], que tiene como fin servir de guía para formular la escala de Valores de una Organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los Valores y Principios Corporativos para los diferentes grupos de referencia.”¹⁴ Ver Anexo 6.

Ejemplo real aplicado, Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA

PRINCIPIOS VALORES	GRUPO DE INTERÉS	SOCIEDAD	EL ESTADO	LA FAMILIA	LOS CLIENTES	LOS PROVEEDORES	LOS COLABORADORES	LOS ACCIONISTAS Y/O DUEÑOS
Excelencia					x	x	x	
Progreso							x	x
Calidad					x	x	x	
Acompañamiento	x	x	x	x	x	x	x	x
Disciplina	x	x	x	x	x	x	x	x
Compromiso	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 10 Matriz Axiológica

Fuente: esta investigación

MATRIZ DOFA

El método DOFA, es una herramienta utilizada como método de diagnóstico empresarial en el proceso de planeación estratégica.

“La importancia de la matriz DOFA radica en que nos hace un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.”¹⁵

Estrategias y Acciones FO, usar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades

- Estrategias y Acciones FA, usar las Fortalezas para evitar las Amenazas
- Estrategias y Acciones DA, reducir las Debilidades y evitar las Amenazas

¹⁴ Extraído de <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>

¹⁵ <http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

- Estrategias y Acciones DO, superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades.

“Muchos autores tratan el modelo DOFA como herramienta de Planeación Estratégica, o como un modelo de análisis de vulnerabilidad, otros autores tratan este modelo como un método de estructuración y evaluación de proyectos de inversión.”¹⁶

Los pasos para construir una Matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las Fortalezas internas clave.
2. Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las Oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las Amenazas externas clave
5. Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias FO resultantes.
6. Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias FA resultantes.
7. Comparar las Debilidades internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias DO resultantes.
8. Comparar las Debilidades internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias DA resultantes.

¹⁶ Ibid

Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, ver Anexo 7.

Ejemplo real aplicado, matriz DOFA

MATRIZ DOFA.

		Fortalezas - F		Debilidades - D	
MATRIZ DOFA		F1	Ubicación Estratégica	D1	Capital de Inversión
		F2	Talento Humano Capacitado	D2	Transporte Publico
		F3	Alianzas Estratégicas	D3	Media Jornada
		F4	Baja Inversión		
Oportunidades - O		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Servicios Personalizados	F1O3	Ofrecer un Pre lcfes en todas las áreas de competencia	D1O2	Capacitar grupos más grandes en temas específicos.
O2	Mayor Demanda	F2O1	acompañamiento a un número reducido de estudiantes en áreas similares.	D2O1	Capacitar grupos reducidos de estudiantes del mismo colegio y grado.
O3	lcfes mas Complejo	F3O	Realizar apalancamiento de las instituciones gubernamentales para dar a publicitar los	DO3	Realizar alianzas estatégicas para llevar los servicios a las instituciones académicas
O4	Incentivo gubernamental a la lectura	F4O4	Expandir la UNE en otros puntos de la ciudad o municipios cercanos		
Amenazas - A		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Jornada Unica	F1A1	Reducir el número de estudiantes y tiempo por grupo y ampliar el número de temática	DA1	Contemplar la idea de encontrar un socio capitalista que inyecte fondos a la empresa adecuamiento de instalaciones más amplias
A2	Deportes	F2F3A2	Generar sentido de pertenecía en los estudiantes hacia el habito de lectura y actividades lúdico manuales.	DA2	Contratar transporte escolar ocasionalmente.
A3	Competencia	F4A3	Ofrecer valor agregado al servicio de acompañamiento	DA3	Identificar nuevos segmentos de mercados donde la competencia no tiene gran participación

Tabla 11 Matriz Dofa

Fuente: Esta Investigación

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. [PEYEA]

La Matriz PEYEA cuenta con cuatro cuadrantes que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas [Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva] y dos dimensiones externas [Estabilidad del Ambiente, Fuerza de la Industria].

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la Matriz. En la figura, se observan los cuadrantes que la conforman.

1. “Seleccione una serie de variables que incluyan la Fuerza Financiera FF, la Ventaja Competitiva VC, la Estabilidad del Ambiente EA, y la Fuerza de la Industria FI.
2. Adjudicar un valor numérico de +1[Peor] a +6[Mejor] a cada una de las Variables que constituyen las dimensiones FF y FI.
3. Asignar un valor numérico de -1[Mejor] a -6[Peor] a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
4. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la Matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X, sumar las dos calificaciones del eje Y, y anotar el punto resultante en Y, anotar el punto resultante de la intersección del nuevo punto XY.
6. Trazar un vector direccional del origen de la Matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección, este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: Agresiva, Competitiva, Defensiva o conservadora.”¹⁷ Ver Anexo 8.

Ejemplo real aplicado, matriz peyea

¹⁷ VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. P 142

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES PEEA

Eje Y		Eje X	
Fortalezas Financieras F.F.	Cal. 1,6	Ventaja Competitiva V.C.	Cal. -1,-6
Rendimiento sobre la inversion	3	Participacion en el mercado	-3
Apalancamiento	3	Calidad del servicio	-6
Liquidez	4	Lealtad de los clientes	-4
Capital de Trabajo	4	Imagen Corporativa	-3
Promedio	14,00	Promedio	16,00
Estabilidad Ambiental E.A.	Cal. -1,-6	Fortaleza Industrial F.I.	Cal. 1,6
Variabilidad de la Demanda	-3	Potencial de crecimiento	3
Presión Competitiva	-4	Estabilidad Financiera	3
Barreras para entrada en el Mercado	-4	Aprovechamiento de recursos	4
Promedio	11,00	Promedio	10,00

Eje X = V.C. + F.I.	-6,00
Eje Y = F.F. + E.A.	3,00



Tabla 12 Matriz Peyea

Fuente: Esta investigación.

La empresa Comprender se encuentra en el cuadrante Conservador para lo que se puede aplicar estrategias de: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Toda empresa que desea emprender el camino de la certificación bajo la norma ISO 9001; 2015 debe realizar un re direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta que debe aplicar el concepto de calidad a la misión, visión y valores corporativos, de igual manera diseñar un objetivo de calidad para la empresa.

OBJETIVO DE CALIDAD

Como todo proceso de calidad debe definir un objetivo general para lo cual se presenta el siguiente cuadro a diligenciar, ver Anexo 9.

QUE DEBEMOS TENER EN CUENTA PARA DEFINIR EL OBJETIVO DE LA CALIDAD	
NUESTRO ALCANCE FRENTE A EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL SERVICIO AL CLIENTE	
INHERENTE AL CAMBIO	
MEDIBLE	
FACTIBLES	
ORIENTADO A LA CALIDAD	
CUALES SON LAS ORIENTACIONES AL SERVICIO	
QUE SEAN ALCANZABLES	
CON LOS ELEMENTOS DESCRITOS CONSTRUYA A QUI SU OBJETIVO	

Tabla 13 Objetivo de calidad

Ejemplo real aplicado del Objetivo de calidad

Diseñar un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001; 2015, en la empresa comprender.

MISIÓN DE CALIDAD.

Para realizar la propuesta de la misión es conveniente tener en cuenta el siguiente cuadro, ver Anexo 10.

QUE DEBEMOS TENER ENCUESTA PARA DEFINIR LA MISIÓN	
NUESTRA IDENTIDAD Y RAZÓN DE SER	
QUIENES SÓMOS?	
CUALES SON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS MÁS IMPORTANTES DE LA EMPRESA	
QUIENES SON LOS CLIENTES DE LA EMPRESA	
CUAL ES LA TÉCNOLOGÍA BÁSICA DE LA EMPRESA	
CUALES SON LAS FORTALEZAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS CLAVES DE LA EMPRESA	
CUALES SON LAS ACTITUDES Y HÁBITOS QUE LOS CLIENTES ESPERAN VER EN NOSOTROS	

Tabla 14 Visión

Ejemplo real aplicado de Misión de calidad

Somos una empresa dedicada a formar seres humanos íntegros, en el desarrollo de la competencia comunicativa, a través de la comprensión de lectura analítica, crítica y matemáticas, con un talento humano capacitado, comprometido y motivado para brindar un servicio de calidad a los niños, jóvenes y adultos en el proceso del aprendizaje.

VISIÓN DE CALIDAD

Para realizar la propuesta de la visión es conveniente tener en cuenta el siguiente cuadro. Ver Anexo 11.

QUE DEBEMOS TENER ENCUESTA PARA DEFINIR LA VISIÓN	
NUESTRAS PROYECCIONES	
Cuales son los principales desafíos que asumimos para el futuro de la empresa en sus proximos xxxx años	
Cuales son los aspectos fundamentales que queremos mejorar o consolidar en sus próximos xxxx años	
En que queremos ser líderes	
Como nos vemos como organización en los proximos xxxx años	

Tabla 15 Visión

Ejemplo real aplicado de Visión de calidad

Para el año 2022 pretendemos posicionarnos en el departamento de Nariño como la empresa líder en la capacitación de niños, jóvenes y adultos, implementando diferentes técnicas de enseñanza en la formación en lectura crítica, analítica y matemáticas basadas en un servicio de calidad y la personalización en los procesos de aprendizaje.

POLÍTICA DE CALIDAD

“La Política de Calidad y objetivos de Calidad en el entorno ISO es la intención manifiesta de la Alta Dirección de una empresa de orientar la organización y gestión de la misma según un sistema de Gestión que busca la mejora continua enfocado a la satisfacción de los clientes, de la propia organización y de terceros implicados.”¹⁸

La política de calidad es un compromiso que adquiere la empresa para generar un proceso de mejora continua en la empresa con el fin de dar a conocer el trabajo frecuente en que se encuentra la empresa con el fin de brindar un servicio de calidad con mejora continua. Para la elaboración de la política de calidad se debe tener en cuenta el siguiente cuadro. Ver Anexo 12.

GUÍA PARA LA REDACCIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	
Por que es importante la satisfacción del cliente para la empresa	
(Exigencias del cliente, presión de los competidores, tendencias del mercado.)	
cuales son los compromisos que debemos asumir para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	
COMPROMISOS	NECESIDADES PARA CUMPLIR COMPROMISOS O POR QUE ES IMPORTANTE CUMPLIR CON ESOS COMPROMISOS
Que condiciones son imprescindibles para cumplir los compromisos	
(EJ: Trabajo en equipo, control, compromiso a la mejora continua, inyección de recursos financieros y humanos.)	
Que esperamos de nuestros colaboradores	
Que espera lograr la empresa al realizar los compromisos	

¹⁸ <http://abc-calidad.blogspot.com.co/2011/05/politica-de-calidad-y-objetivos.html>

Ejemplo real aplicado de la Política de Calidad

Nuestro compromiso es mejorar continuamente el servicio, a través de un equipo humano certificado en elevados niveles de calidad académica, para la capacitación en lectura crítica, analítica y matemáticas.

Contamos con las instalaciones y los procesos necesarios que garantizan el cumplimiento de las expectativas de calidad de nuestros servicios, respaldados por una supervisión personalizada en el proceso de aprendizaje.

Garantizamos el éxito de esta política mediante la medición de nuestro desempeño, con enfoque de cumplimiento y servicio personalizado a nuestros estudiantes.

PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Para la elaboración de principios y valores corporativos se recomienda revisar los siguientes cuadros. Ver Anexo 13.

PRINCIPIO CORPORATIVO: "Son la base sobre la que se construye la organización, patrones que nos ayudan a encaminar la empresa hacia el éxito y a aprovecharla a través del tiempo, conscientes de que cada día debemos ser mejores."	VALORES CORPORATIVOS: "son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas de conducta o que se propone tener a lograr como una característica distinta de su estratégica acción, o aquello que quiere ser o hacer"
--	--

Tabla 16 Valores Corporativos

Ejemplo aplicado a los principios y valores corporativos:

CUALES SON LOS PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS A TENER ENCUESTA	
PRINCIPIOS CORPORATIVOS	VALORES CORPORATIVOS
Enfoque hacia el Cliente	Excelencia
Liderazgo	Puntualidad
Participacion Activa	Tolerancia
Enfoque basasd en procesos	Responsabilidad
Mejora continua	Actitud Postiva
Coordinación	
Calidad	

Tabla 17 Ejemplo Valores y principios corporativos

MAPA ESTRATÉGICO

Es una representación gráfica de la estrategia de la empresa ordenada en fusión de perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) que nos permite visualizar, a través de las relaciones causa y efecto, la coherencia de los objetivos que se quieren alcanzar para cumplir con el plan estratégico.¹⁹

- 1. Definición de la estrategia:** es el resultado de la alineación de la visión, la misión y los valores corporativos, ésta debe ser un plan de acción coherente y realista.
- 2. Fijación de objetivos:** son los logros que las empresas quieren realizar a corto, mediano y largo plazo, son definidos en función de su naturaleza y la prontitud que requieren.
- 3. Realizar formato de dirección:** elaboración del diagrama, dividido en varias filas con rótulos como los siguientes: financieros, clientes, procesos y aprendizaje.
- 4. Delegación de funciones:** se trasladan los objetivos a mediano y corto plazo a los niveles inferiores de la estructura corporativa.
- 5. Elección de datos confiables:** elección de fuentes y datos oportunos confiables, estas fuentes deben estar actualizadas y ser de fácil acceso.
- 6. Ejecutar revisiones:** se define el contenido de la revisión, el tipo de medición que se empleará para evaluar los resultados y la periodicidad
- 7. Implementar un ciclo de mejora:** seguimiento continuo al proceso e inclusión del método en la cultura corporativa de la empresa para la realización de procesos de mejora continua.

¹⁹ MBA, INALDE. Consultor nacional e internacional especializado en Balanced Scorecard con énfasis en Talento humano. Director para Colombia de Sistemas de Facilitación de Competencias.

Ejemplo real aplicado

MAPA ESTRATÉGICO COMPRENDER

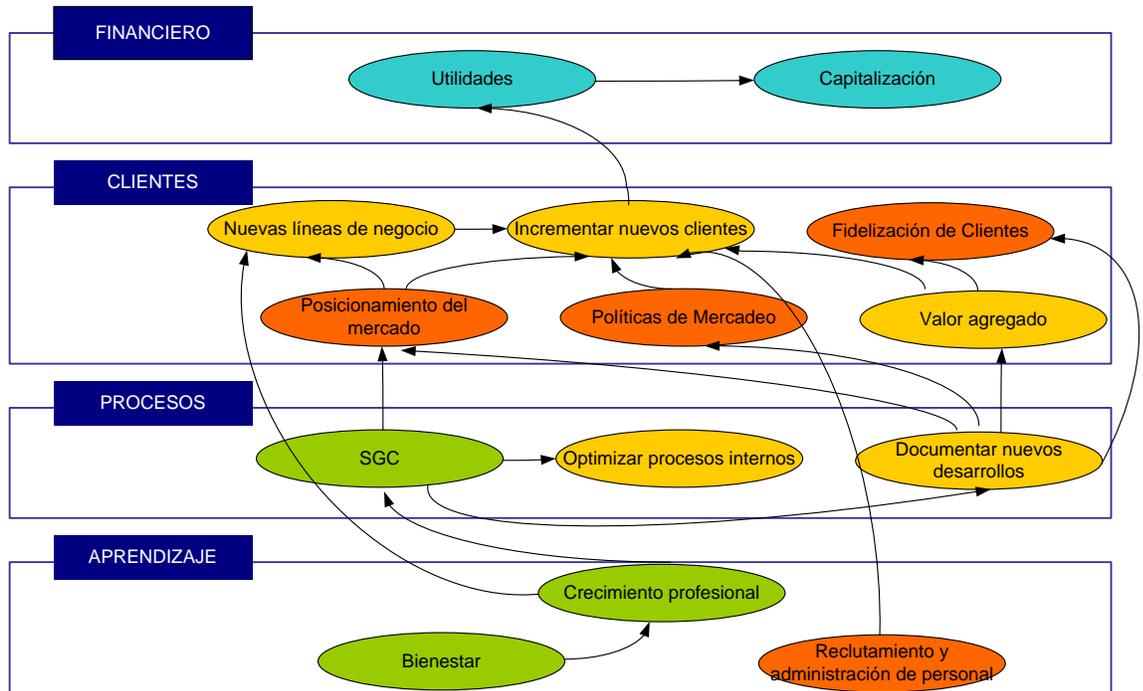


Tabla 18 Mapa Estratégico

Fuente: Esta investigación

CAPITULO 2. CLAUSULAS

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Conocimiento de la organización y de su contexto

Determinar cuestiones externas e internas que afectan a la organización de forma directa e indirecta para alcanzar los resultados y los objetivos planificados.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

Dentro de la comprensión del contexto externo se consideran cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social, económico, ya sea internacional, nacional, regional o local y el contexto interno incluye los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Se considera como “partes interesadas” aquellas personas o grupos que puedan verse afectadas por las decisiones tomadas por la empresa o el alcance de su SGC, de esta manera se considera a los clientes, propietarios, accionistas, proveedores, la banca, sindicatos, entes reguladores, socios, competidores, e incluso grupos de presión; todos como potenciales. La palabra “pertinente” hace referencia a la relevancia.

Se establecen las expectativas y necesidades que se van a convertir en requisitos legales y otros requisitos.

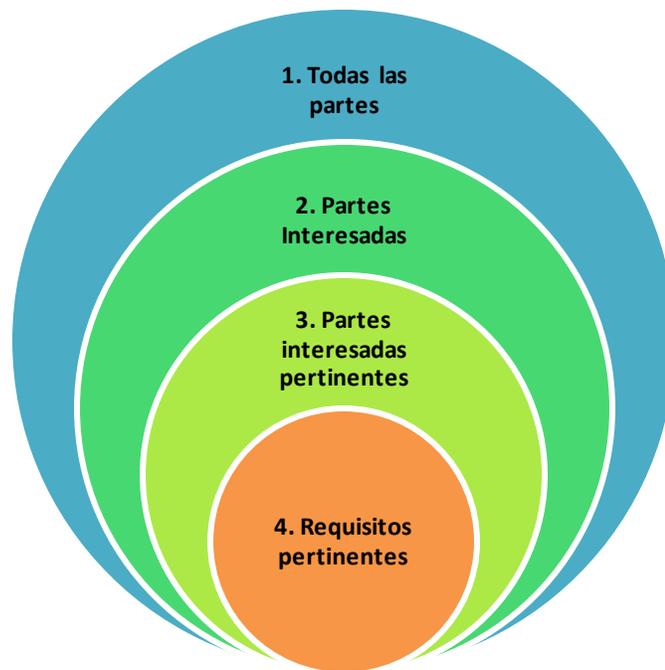
El proceso a seguir para cumplir con estos requisitos son:

Identificar las partes interesadas desde el punto de vista de la calidad, considerando clientes, usuarios, proveedores, distribuidores, reguladores, etc.

1. Identificar aquellas partes interesadas que son pertinentes.
2. Determinar los requisitos pertinentes de dichas partes interesadas.

3. Realizar el seguimiento y revisión de la información sobre estas partes interesadas (internas y externas) y sus requisitos pertinentes.

Ilustración 4 Partes Interesadas



Fuente: Esta Investigación

Para el desarrollo del ejemplo aplicado, ver Anexo 14.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: PC-DOC-01
	IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS PERTINENTES Y SUS REQUISITOS	Página: 1 de 1
		Versión: 1
		Vigente a Partir de: 2017-03-11

TIPO	PORTE INTERESADA PERTINENTE	REQUISITOS
Por cercanía	Comunidad en General	Desarrollar habilidades
		Acompañamiento continuo
		Servicio de Calidad
	Clientes	Infraestructura adecuada
		Docentes Capacitados
		Metodología adecuada
		Material de apoyo
		Precio Justo
		Atención oportuna del personal docente
	Propietarios	Utilidad
		Formación Integral
		Crecimiento
		Reconocimiento de la Organización
Por influencia	Colaboradores y docentes	Estabilidad laboral
		Pago oportuno de salario y prestaciones sociales
		Adecuado clima laboral
		Programas de capacitación y entrenamiento
	Proveedores	Demanda del Servicio o Pcto
		Pagos oportunos
	Competidores	Competencia Justa
	Por responsabilidad	Entes reguladores (Ministerio de Educación, Camara de Comercio, Sayco y Acinpro, DIAN)
Pago de impuestos		

Tabla 19 Identificación de partes interesadas

4.3 Determinación del Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

Para definir el alcance del SGC se debe considerar tanto el contexto de la organización como los requisitos de las partes interesadas pertinentes y los productos y servicios de la organización.

Ejemplo real aplicado. Ver Anexo 15.



DECLARACIÓN DEL ALCANCE DE LA EMPRESA COMPRENDER

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de “Comprendre” abarca todos los procesos de la Organización, haciendo exclusión al numeral 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios, ya que corresponde a una planificación preestablecida por parte de la Dirección.

Tabla 20 Alcance de la Empresa Comprendre

Fuente: Esta investigación.

4.4 Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos

4.4.1 Caracterizar Procesos:

1. Se determinan los procesos necesarios para el SGC y la aplicación a través de la organización.
2. Determinar las entradas requeridas.
3. Definir actividades
4. Definir el Ciclo PHV
5. Se asignan las responsabilidades y autoridades
6. Identificar Salidas
7. Definir indicadores para estos procesos.

Para el ejemplo real Aplicado, ver Anexo 16 y 17.

OBJETIVO: Formar niños, jóvenes y adultos en comprensión de lectura, lectura crítica y matemáticas.

ALCANCE: Desde la elaboración del plan de estudio hasta la finalización del curso

TIPO DE PROCESO: Misional

LIDER: Directora del Programa

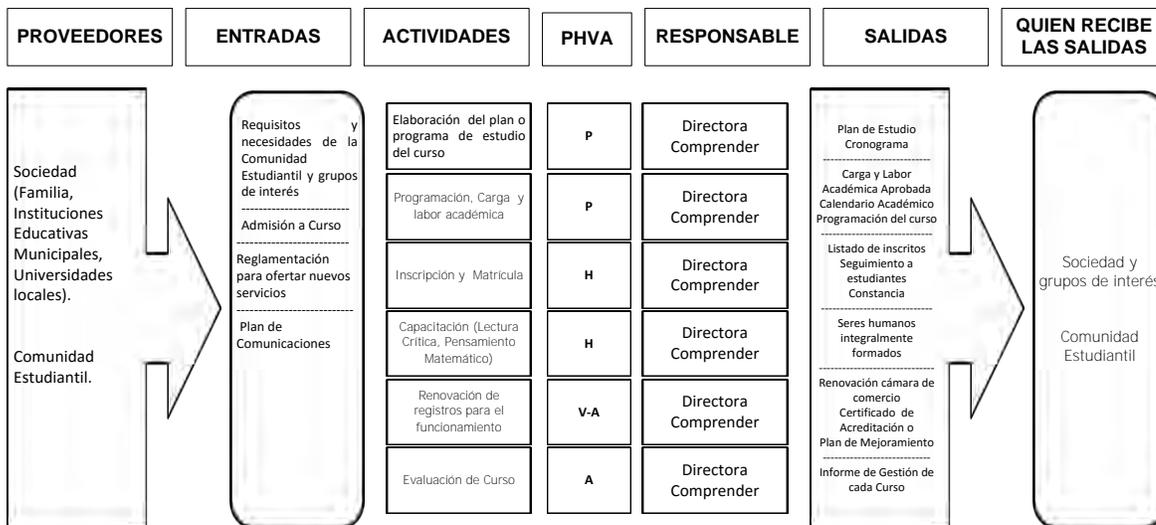


Tabla 21 Caracterización: Proceso de Formación

Fuente: Esta investigación.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código: CAR-FOR-01
	CARACTERIZACIÓN: PROCESO FORMACIÓN		Página: 2 de 2
			Versión: 1
			Vigente a Partir de: 2017-03-11
RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTROS
Talento Humano: - Personal Docente calificado - Profesionales, Técnicos y Auxiliares cualificados de acuerdo con las actividades de la dependencia a la que pertenecen. - Personal Administrativo Recursos Tecnológicos: - Computadores - Internet - Ayudas Audiovisuales Infraestructura Física: - Aulas de clase - Laboratorios	- Constitución Política de Colombia	Programas académicos por asignatura	Auto evaluación Carga y labor académica Evaluación Docente Resoluciones de Renovación de Acreditación Inscripción Matrícula Sistematización de Plan de Estudios y Asignaturas
PARÁMETROS DE MEDICIÓN			
INDICADOR	FORMULA		FRECUENCIA
Porcentaje de Docentes evaluados satisfactoriamente (Evaluación por Directora)	$\frac{(\text{No. de Docentes que cumplen con el nivel determinado como satisfactorio (Gran Fortaleza y Fortaleza)}/\text{Total de Docentes evaluados}) * 100}{}$		Por curso
Deserción de Curso	$\frac{(\text{No. de Estudiantes que se retiran en forma definitiva del Curso por cohorte}/\text{Total de Estudiantes Matriculados por Periodo en una cohorte}) * 100}{}$		Por curso
Nivel de satisfacción de la Comunidad Estudiantil	$\frac{(\text{No. de Estudiantes que califican el servicio como satisfactorio}/\text{Total de Estudiantes Encuestados}) * 100}{}$		Por curso
Elaborado por: Cargo:	Revisado por: Cargo:		Aprobado por: Cargo:
CONTROL DE CAMBIOS			
Descripción del Cambio:	Fecha de Cambio:		Versión:

Tabla 22 Caracterización: Proceso Formación

Fuente: Esta investigación.

5. LIDERAZGO

5.1 Liderazgo y compromiso

5.1.1 Generalidades

La Alta Dirección de Comprender realiza el compromiso y liderazgo con el Sistema de Gestión de Calidad, responsabilizándose con la eficacia del sistema de calidad, estableciendo una política y unos objetivos compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización, asegurándose que la política de calidad es comunicada, entendida y aplicada, promoviendo el conocimiento del enfoque de procesos y la mejora continua

5.1.2 Enfoque al Cliente

Se asegura que los productos y servicios que se ofrecen a los clientes cumplen con los aspectos legales aplicables y los requisitos reglamentarios, generando la satisfacción del cliente. Para asegurarse de que la Organización entiende las necesidades del Cliente, se utilizan algunas herramientas como encuestas, o matrices de identificación de expectativas, para verificar si los requerimientos del cliente se cumplen.

Ejemplo real aplicado, ver Anexo 18.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					Código: PC-DOC-02
	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE					Página: 1 de 1
						Versión: 1
						Vigente a Partir de: 2017-03-11
REQUISITOS	1	2	3	4	5	
Desarrollar habilidades					X	
Acompañamiento continuo				X		
Servicio de Calidad						X
Infraestructura adecuada		X				
Docentes Capacitados						X
Metodología adecuada				X		
Material de apoyo		X				
Precio Justo			X			
Atención oportuna del personal docente			X			
Evalué que requerimientos le parecen más importantes al momento de adquirir el servicio, teniendo en cuenta la calificación de 1 a 5, donde 1 es menos importante y 5 más importante						

Tabla 23 Requerimientos del cliente

Fuente: Esta Investigación

5.2 Política de calidad

5.2.1 Establecimiento de la política de calidad

La Directora de Comprender establece, implementa y mantiene una política de la calidad, apropiada al propósito y contexto de la organización y que apoye su dirección estratégica y proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad, en el que se incluye el compromiso de cumplir los requisitos aplicables y el compromiso de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad. Ver Anexo 19.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	Código: PC-DOC-03
		Página: 1 de 1
		Versión: 1
		Vigente a Partir de: 2017-03-11
<p>Nuestro compromiso es mejorar continuamente el servicio, a través de un equipo humano certificado en elevados niveles de calidad académica, para desarrollar habilidades y destrezas en la lectura crítica, analítica y matemáticas en nuestros estudiantes.</p> <p>Contamos con las instalaciones y los procesos necesarios que garantizan el cumplimiento de las expectativas de calidad de nuestros servicios, respaldados por una supervisión personalizada en el proceso de aprendizaje, con un precio justo y con miras hacia un crecimiento en los municipios del departamento de Nariño.</p> <p>Garantizamos el éxito de esta política, mediante la medición de nuestro desempeño con enfoque de cumplimiento, servicio personalizado, formación integral en nuestros estudiantes y un compromiso amigable con el medio ambiente.</p>		

Tabla 24 Política de Calidad

Fuente: Esta investigación

5.2.2 Comunicación de la política de calidad.

La política de Comprender debe estar disponible y mantenerse como información documentada, debe ser comunicada, entendida y aplicada dentro de la organización y estar disponible para las partes interesadas.

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades de la organización.

La asignación de roles, responsabilidades y autoridades son comunicados y entendidos dentro de la organización, la Alta Dirección de Comprender se

compromete con el sistema de gestión de la calidad y la conformidad con los requisitos de la Norma Internacional.

6. PLANIFICACIÓN

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.1.1 Para la planificación del Sistema de Gestión de Calidad se tienen en cuenta los factores Internos y Externos referidos en el numeral 4.1 y los requisitos del numeral 4.2 y se determinan riesgos y oportunidades.

6.1.2 Luego de haber determinado los Riesgos y Oportunidades se planifican las acciones para afrontarlos e implementarlos en los procesos de sistemas de gestión y evaluar la eficacia de dichas acciones.

El proceso a seguir durante el numeral 6.1 es el siguiente:

- Identificar riesgo
- Establecer impacto y probabilidad
- Analizar riesgos
- Justificar acciones

1. Identificar el riesgo, Ejemplo real aplicado, ver Anexo 20.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: PC-DOC-03
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGO	Página: 1 de 1
		Versión: 1
		Vigente a Partir de: 2017-03-11

FACTOR DE RIESGO	TIPO		RIESGO	OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBAB	IMPACTO	PRIORIDAD
	INTERNO	EXTERNO							
Servicio Especializado		x		x	Servicio acorde a las necesidades del cliente	Incremento en la demanda	3	10	30
Mayor Demanda		x		x	Incremento de Clientes	Incremento en Utilidades	1	20	20
ICFES más complejo		x		x	Mayor demanda	Oportunidad para incrementar clientes	3	5	15
Jornada Unica		x	x		Horario de Clases unico	Tiempo ocioso	2	5	10
Competencia		x	x		Reducción de demanda	Reducción de clientes por servicios similares	3	10	30
Ubicación Estratégica	x			x	Mayor visibilidad	Cerca a la mayoría de sectores	2	5	10
Talento Humano capacitado	x			x	Ventaja Competitiva	Reconocimiento del TH capacitado	3	20	60
Escaso capital de Inversión	x		x		Recursos limitados	Se requiere dinero para inversión	3	10	30

Tabla 25 Identificación del riesgo

Fuente: Esta investigación

Para la identificación de riesgo, se clasifica el tipo de riesgo, el riesgo a que corresponde y la descripción del mismo, se realiza la identificación de las posibles consecuencias, y se pasa clasificar la probabilidad e impacto con base a lo siguiente:

2. Establecer impacto y probabilidad

VALOR DE PROBABILIDAD	NIVEL DE PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	BAJO (RARO)	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales
2	MEDIO (POSIBLE)	Es posible que ocurra algunas veces
3	ALTO (CASI CIERTO)	Se espera que ocurra en la mayoría de circunstancias

VALOR DE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	LEVE	Perdidas insignificantes, menor grado de incumplimiento en metas y objetivos
10	MODERADO	Perdidas considerables, posibilidad de un alto grado de incumplimiento en metas y objetivos
20	CATASTROFICO	Perdidas enormes, daño en la imagen de la entidad, alto grado de incumplimiento en metas y objetivos

Tabla 26 Impacto y probabilidad

Fuente: Esta investigación

Los resultados de “Prioridad” se obtienen al realizar la multiplicación de la columna de Probabilidad e Impacto.

3. Analizar riesgos

PROBABILIDAD	VALOR			
ALTA	3	15	30	60
MEDIA	2	10	20	40
BAJA	1	5	10	20
	VALOR	5	10	20
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	CATASTROFICO

Tabla 27 Analizar riesgos

Fuente: Esta investigación

4. Justificar acciones

Ver Anexo 21.

		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ACCIONES PARA CONTRARRESTAR RIESGO				Código: PC-DOC-04 Página: 1 de 1 Versión: 1 Vigente a Partir de: 2017-03-11	
FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBAB	IMPACTO	PRIORIDAD	Acciones Preventivas	Acciones de Mejora
Servicio Especializado	Servicio acorde a las necesidades del cliente	Incremento en la demanda	Alto	Moderado	Alto	Satisfacer requisitos	Evaluación satisfacción
Mayor Demanda	Incremento de Clientes	Incremento en Utilidades	Bajo	Catastrófico	Medio	Disponibilidad horaria	Ampliación infraestructura
ICFES más complejo	Mayor demanda	Oportunidad para incrementar clientes	Alto	Leve	Medio	Buena capacitación	Garantizar servicio
Jornada Unica	Horario de Clases unico	Tiempo ocioso	Medio	Leve	Bajo	Organizar varios grupos	Horarios en vacaciones
Competencia	Reducción de demanda	Reducción de clientes por servicios similares	Alto	Moderado	Alto	Publicidad	Mejora continua
Ubicación Estratégica	Mayor visibilidad	Cerca a la mayoría de sectores	Medio	Leve	Bajo	Mejorar Atención al Cliente	Mejorar imagen
Talento Humano capacitado	Ventaja Competitiva	Reconocimiento del TH capacitado	Alto	Catastrófico	Muy alto	Incentivos para empleados	Mejorar procesos TH
Escaso capital de Inversión	Recursos limitados	Se requiere dinero para inversión	Alto	Moderado	Alto	Uso moderado de recursos	Solicitud Préstamo

Tabla 28 Acciones para contrarrestar riesgos

Fuente: Esta investigación

6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para lograrlos

6.2.1 Se deben establecer objetivos de calidad para las funciones, niveles y procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, los objetivos deben estar ligados a las estrategias de la empresa.

Se debe tener en cuenta los recursos necesarios para realizar los objetivos, el responsable y la finalización de los objetivos.

Para la empresa Comprender, se determinaron los siguientes objetivos:

DECLARACIÓN DEL OBJETIVO DE CALIDAD DE LA EMPRESA COMPRENDER

Obtener desempeños académicos sobresalientes

Mejorar continuamente cada uno de los procesos

Manifiestar el compromiso de Comprender, con una política de Calidad

Tabla 29 Objetivo de calidad de la Empresa Comprender

Fuente: Esta investigación

6.2.2. Para realizar la Planificación de los Objetivos de Calidad de la Empresa Comprender, se responde a las preguntas:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Qué recursos se requieren?
- ¿Quién es el responsable?
- ¿Cuándo se finaliza?
- ¿Cómo se evalúan los resultados?

6.3 Planificación de los Cambios

Cuando se requiera necesidad de cambios en el Sistema de Gestión de Calidad, éstos se llevarán a cabo de manera planificada, para tal motivo se debe revisar el numeral 4.4.

Los cambios pueden ser en infraestructura, productos, alcance, número de personas o actividades que cambien el Sistema, una vez determinado los cambios, se reasignan responsables, actividades y autoridades para que no afecten el Sistema de Gestión de Calidad.

7. APOYO

7.1 Recursos

7.1.1 Generalidades

La Empresa, analiza las capacidades y límites para satisfacer las necesidades de las partes interesadas, tanto en infraestructura, productos o servicios y que recursos que se requieren para obtener los resultados deseados apoyados con insumos o proveedores.

7.1.2 Personas

La Empresa debe contar con el personal adecuado, que cuente con la competencia para el Sistema de Gestión, se debe contar con el número adecuado para la organización, la competencia puede ser calificada, especificada o técnica, para obtener los resultados deseados. Ver Anexo 22.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código: PC-TH-01
	PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL		Página: 1 de 1
			Versión: 1
			Vigente a Partir de: 2017-03-11
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:		ÁREA:	
DEPENDENCIA U OFICINA:		NIVEL JERARQUICO:	
PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:			
OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:			
2. CONDICIONANTES GENERALES DEL CARGO			
EDAD:		HORARIO DE TRABAJO:	
ASIGNACIÓN SALARIAL:		LUGAR DE TRABAJO:	
CARACTERISTICAS DEL ENTORNO			
EQUIPO DE TRABAJO			
CLIENTE INTERNO:			
CLIENTE EXTERNO:			
OTRO:			
3. EDUCACIÓN:			
4. FORMACIÓN:			
5. EXPERIENCIA			
6. COMPETENCIAS LABORALES			
Elaborado por:		Revisado por:	
Cargo:		Cargo:	
Aprobado por:			
Cargo:			

Tabla 30 Procedimiento: Selección de personal

7.1.3 Infraestructura

Se analiza la infraestructura de la Empresa y la tecnología necesaria para la realización de los procesos, las instalaciones deben ser las necesarias para operar el Sistema de Gestión de Calidad.

7.1.4 Ambiente para la operación de procesos

La organización determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios, analizando los factores siguientes factores:

- Sociales: no discriminación, ambiente tranquilo, libre de conflictos
- Psicológicos: estrés en el trabajo, cuidado de las emociones
- Físicos: Iluminación, temperatura, humedad, ruido, etc.

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

7.1.5.1 Generalidades

Comprender debe apoyar con los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados, al momento de darle seguimiento y medición a la conformidad del Servicio prestado con los requisitos establecidos. Ver Anexo 23.

OBJETIVO: Hacer seguimiento periódico a los procesos del SGC, para asegurar la conformidad con los requisitos del Cliente.

ALCANCE: Este procedimiento aplica para todos los procesos de la Empresa Comprender

TIPO DE PROCESO: Apoyo

LIDER: Directora del Programa

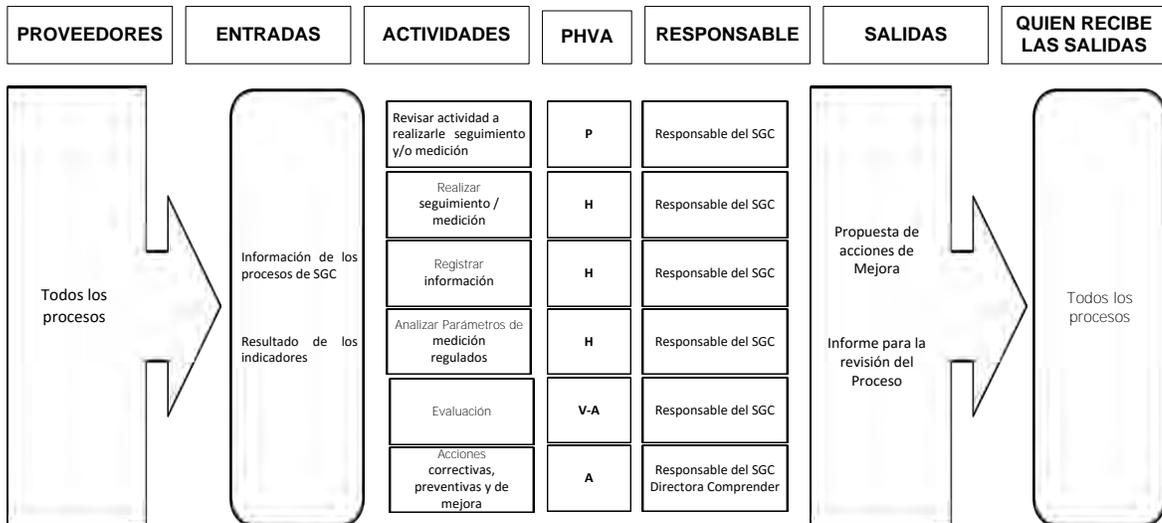


Tabla 31 Procedimiento: Seguimiento y medición

Fuente: Esta Investigación

7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones

Siendo Comprender una Empresa de servicio, debe existir la capacidad de recuperación de información.

7.1.6 Conocimientos de la Organización

Se determinan los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad del Servicio, se analizan los conocimientos actuales y los conocimientos necesarios para las actualizaciones requeridas, dicho conocimiento puede obtenerse de:

- a) Fuentes Internas: Alguien de la organización que capacite al personal
- b) Fuentes Externas: Alguien fuera de la organización que realice la capacitación cursos, seminarios, conferencias, donde se puedan adquirir conocimientos

7.2 Competencia

La empresa Comprender:

- a) Determina la competencia del personal para que no se vean afectados ni el desempeño ni la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad
- b) Se asegura de la Competencia del personal, mediante Educación, formación y/o experiencia.
- c) Realiza las acciones necesarias para adquirir la competencia y evaluar la eficacia de dichas acciones
- d) Conserva la información documentada como evidencia de las acciones tomadas.

7.3 Toma de conciencia

Comprender se asegura de que el personal de la organización, tome conciencia de la política y los objetivos de calidad, la contribución de su trabajo hacia la política y objetivos de calidad, además de dar a conocer cuáles son las consecuencias del incumplimiento a los requisitos del SGC.

7.4 Comunicación

La organización determina las comunicaciones Interna y externa:

- Que
 - Cuando
 - A quien
 - Como
- COMUNICAR**
- Quién **COMUNICA**

Ejemplo real aplicado, ver Anexo 24.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: PC-DOC-05
	MATRIZ DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	Página: 1 de 1
		Versión: 1
		Vigente a Partir de: 2017-03-11

PROCESOS	ASPECTO A COMUNICAR	RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN	¿A QUIEN LE COMUNICA?	¿CUÁNDO LE COMUNICA?	ESTRATEGIAS Y MEDIOS
GESTIÓN DIRECTIVA	Responsabilidad y autoridad con el Sistema de Gestión de Calidad	Directora Coordinador de Calidad	Personal de la institución Inducción de personal	Difusión del S.G.C. Cuando se detecte la necesidad	Reuniones con el personal Organigrama Registros
	Compromiso frente al Sistema de Gestión de Calidad	Rector Líderes de procesos Coordinador de calidad	Personal de la institución	Inducción de personal Cuando se detecte la necesidad	Registros Reuniones con el personal Comunicación interna por la red
	Procedimientos requeridos por la norma NTC - ISO 9001:2015	Coordinador de Calidad y Líder de proceso	A todos los procesos del S.G.C.	Cuando sea necesario	Reuniones con el personal Registros y actas Comunicación interna por la red
	Procedimientos, Instructivos y formatos específicos de los procesos	Líderes de procesos y Coordinador de calidad	A los procesos involucrados	Cuando sea necesario	Divulgaciones verbales Reuniones Registros y actas Comunicación interna por la red
GESTIÓN DE FORMACIÓN	Determinación de las necesidades y expectativas de Clientes	Rector y líder de Proceso	Líderes de proceso y todo el personal	Cuando se identifique nuevas necesidades y expectativas	Charlas informativas Documentos
	Dar a conocer los servicios de la institución	Rector Líder de Gestión formación	Empleados en general y partes interesadas	Cuando sea necesario	Medios publicitarios escritos y orales Visitas a otras instituciones Página web
	Modificaciones a los requisitos establecidos en el servicio	Rector Coordinador de calidad	Clientes y personas interesadas	Cuando se genera el cambio	Reuniones informativas Actas y/o Circulares Cartelera de calidad Vía Mail
	No conformidades en el servicio	Todo el personal	Coordinador de Calidad y Líderes de procesos	Terminación de cada periodo o cuando sea necesario	Reuniones Comités Verbalmente

Tabla 32 Matriz de comunicación interna y externa.

Fuente: Esta investigación

7.5 Información documentada

7.5.1 Generalidades

Se hace referencia a la información documentada, Control de registros y documentos, requeridos por la norma internacional, necesarios para la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

7.5.2 Creación y actualización

La documentación y los formatos de Comprender deben ser archivados por título, fecha, autor o número de referencia, es recomendable que el medio de soporte no solo sea en papel sino también en electrónico, y se deberán revisar y aprobar para su respectiva referencia y adecuación.

7.5.3 Control de la información documentada

7.5.3.1 La información debe estar disponible para cuando se requiera y protegida adecuadamente para evitar pérdida de confidencialidad.

7.5.3.2 Se debe tener en cuenta la distribución, acceso, recuperación, uso, almacenamiento, preservación, control de cambios, conservación y disposición, Además de esto la información documentada de origen externo también debe ser identificada y controlada, los documentos que se conservan como evidencia deben protegerse contra modificaciones no intencionadas, además el acceso será limitado y requerirá permiso para consulta o modificación.

Ejemplo real aplicado, ver Anexos 25 y 26.

OBJETIVO: Administrar de manera eficaz y oportuna el sistema de gestión documental, con el fin de garantizar el adecuado manejo, producción, recepción, distribución, trámite, organización, consulta, conservación y disposición final.

ALCANCE: Inicia desde la planeación documental, producción, recepción, distribución y trámite, continuando con la organización, transferencias documentales, disposición y preservación de los archivos central e histórico de la Entidad, finalizando con la valoración

TIPO DE PROCESO: Apoyo

LÍDER: Auxiliar Administrativo Gestión Documental

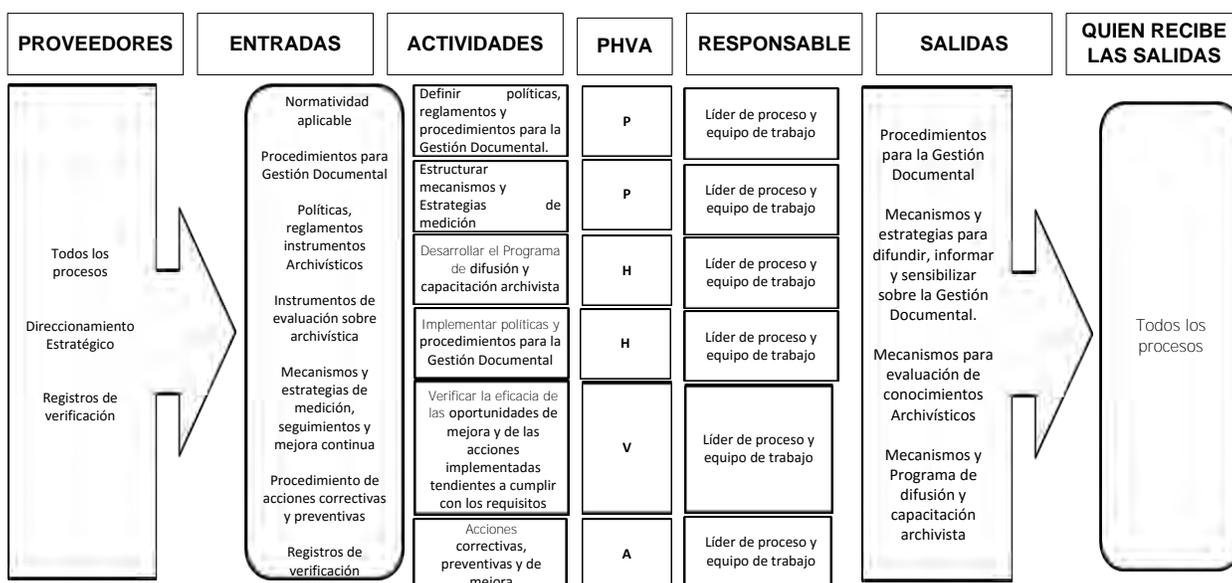


Tabla 33 Gestión documental

Fuente: Esta investigación

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código: CAR-FOR-01
	PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN		Página: 2 de 2
			Versión: 1
			Vigente a Partir de: 2017-03-11

RECURSOS	REQUISITOS LEGALES	DOCUMENTOS	REGISTROS
Instalaciones físicas adecuadas Hardware y Software actualizado Recursos económicos	Ley 594 DEL 14 DE JULIO DE 2000 Ley 1712 del 6 de Marzo de 2014	Ficha de proceso Diagrama de Proceso Procedimiento documentado	Fichas de proceso Lista de Chequeo

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Reproducción de información para consulta en archivos de gestión	(Número de series documentales digitalizadas / Total series documentales a digitalizar) * 100	Trimestral
% de Documentos Protegidos	(No. Documentos con seguimiento realizado /No. de documentos archivados prestados) *100%	Trimestral
Respuesta a solicitudes de documentos	(Numero de solicitudes contestadas en menos de 10 días hábiles / Número de solicitudes recibidas) *100	Trimestral
Elaborado por: Cargo:	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:

CONTROL DE CAMBIOS		
Descripción del Cambio:	Fecha de Cambio:	Versión:

Tabla 34 Procedimiento: Seguimiento y medición.

Fuente: Esta investigación

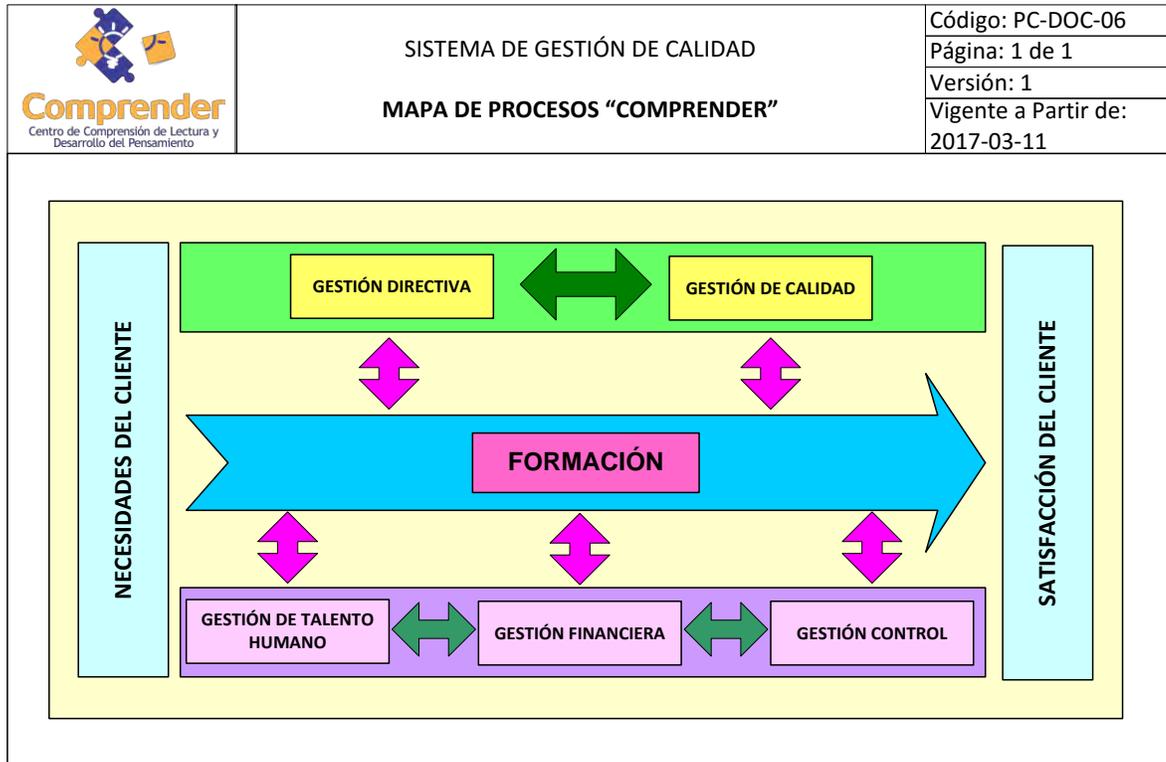
8. OPERACIÓN

8.1 Planificación y control operacional

La organización debe tener claramente definida la planeación, se determinan los requisitos de las partes interesadas dentro del contexto de la organización para tomar acciones frente a dichos requisitos, se determinan los procesos que se van a llevar a cabo dentro de la organización, los procesos a tener en cuenta son de administrativos, misionales y de soporte, los alcances deben estar claramente definidos.

Se debe revisar cómo se va a realizar la planeación de las diferentes actividades para lograr el objetivo misional, para esto, se ha realizado el siguiente mapa de procesos:

Ilustración 5 Mapa de Procesos



Fuente: Esta investigación.

Dichos procesos deben lograr el cumplimiento con el Servicio, adicionalmente se deben establecer los recursos que se requieren para operar dichos procesos, los métodos para el control y seguimiento pueden ser una lista de chequeo, una auditoria de procesos o interna, registros de la organización, etc. Que deben ser claramente documentados.

La planeación y control, debe determinar los cambios planeados y se debe tener en cuenta, las consecuencias de los eventos no planeados, para minimizar el impacto, como aumento de colaboradores o disminución de los mismos, o el incremento o disminución de clientes.

Los procesos contratados externamente que inciden directamente con la cadena principal del proceso, deben estar controlados, mediante lista de chequeo, auditorias o certificados de ISO 9000.

8.2 Requisitos para los productos y servicios

8.2.1 Comunicación con el cliente

Se debe obtener toda la información del cliente, para poder brindarle un buen servicio, se debe tratar los pedidos o cambios; la propiedad del cliente hace referencia a la propiedad intelectual, y de datos personales, nadie puede hacer mal uso de esta información por tal motivo debe existir control.

Las demandas del cliente una vez aceptadas se deben cumplir, por tal motivo, dentro del proceso de Servicio al Cliente, debe existir la capacidad y conocimiento claro de los procesos y procedimientos de la organización para evitar posibles incumplimientos.

8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Se consideran aspectos legales y reglamentarios, y cuáles de éstos son los requerimientos necesarios para la organización, cuando se reciba un requerimiento por parte de un cliente, se debe verificar si se cumplen o no con los aspectos legales asociados al servicio.

8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios

8.2.3.1 Se revisan que los requisitos sean los adecuados, los requisitos del cliente son los establecidos claramente, los no establecidos por el cliente, son los que no se establecen claramente, pero son necesarios para el cumplimiento de la calidad del servicio, es un requerimiento adicional.

Se establece claramente los requerimientos por parte de la organización, esto se puede establecer mediante una propuesta o contrato y la confirmación de la parte legal. Debe quedar resuelta cualquier duda por parte del Cliente y la organización, antes de realizar la negociación.

Se sugiere a la Empresa Comprender, usar el siguiente formato para realizar la revisión de los requisitos del servicio ofrecido por la Empresa. Ver Anexo 27.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PLAN OPERATIVO POR REQUISITOS					Código: PC-DOC-06	
						Página: 2 de 2	
						Versión: 1	
						Vigente a Partir de: 2017-03-11	
Requisito de Pcto o Servicio	Característica de Calidad	Especificación del Pcto o Servicio	Procesos y etapa clave	Parámetros para Controlar (5 m's)	Especificación del Proceso	Recursos para controlar el Pcto, Servicio o Proceso	Responsable
5 m's: Máquinas - Mano de Obra - Métodos - Materiales - Medio Ambiente							

Tabla 35 Plan operativo por requisitos

8.2.3.2 Los acuerdos deben estar documentados, dependiendo de la revisión o cambios en la negociación, para no afectar los diferentes procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos o servicios

La información documentada cuando se realicen cambios debe ser retirada y se debe poner a disposición los nuevos acuerdos para trabajar bajo los mismos requerimientos.

8.3 Diseño y Desarrollo

Se hizo la exclusión de este numeral en la información del Alcance referente al numeral 4.3 del presente documento.

8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

8.4.1 Generalidades

La empresa Comprender, se encarga de establecer los controles necesarios para los productos y servicios de los proveedores externos que van a incorporarse dentro de las actividades o procesos de la organización, también para aquellos productos y servicios externos en nombre de la organización, así como los procesos proporcionados por un proveedor externo como resultado de las decisiones de la organización.

La evaluación, selección, seguimiento, y reevaluación de los proveedores externos son responsabilidad de la organización, así como la conservación de la información documentada, de los proveedores.

8.4.2 Tipo y alcance del control

La Empresa controla los proveedores de productos y servicios externos, buscando la mejor herramienta para poder acceder a los mejores proveedores que van a ingresar en el Sistema.

Junto con los requerimientos de la organización, se analiza el impacto de los controles y la eficacia, los elementos de entrada no deben impactar en la calidad de productos y servicios, por eso es necesario hacer evaluaciones continuas.

8.4.3 Información para los proveedores externos

La organización debe suministrar a los proveedores, los requisitos de los productos, procesos o servicios, los métodos, los procesos, la competencia, las interacciones, seguimiento de desempeño, control y actividades de validación.

8.5 Producción y provisión del Servicio

8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio

La producción y provisión del servicio deben llevarse de manera controlada, debe existir disponibilidad de la información documentada del servicio a prestar, los resultados a alcanzar y los medios de seguimiento y medición, la estructura adecuada y la designación de las personas competentes y los requerimientos específicos, la validación de los resultados alcanzados de los procesos de servicio, cuando las salidas no se puedan verificar mediante actividades de seguimiento o medición.

La implementación de acciones para prevenir errores humanos debe ser abordada para minimizar el riesgo.

8.5.2 Identificación y trazabilidad

Se identifican salidas cuando sean necesarias, para asegurar conformidad con el servicio prestado, también se verifican los estados de los servicios desde la entrada hasta la salida, se puede hacer el seguimiento desde medios como PEPS, Etiquetas, o códigos de barras, para llevar a cabo la trazabilidad del producto o servicio que en determinado momento pueda causar alguna inconformidad con el cliente, de esta manera, se puede realizar la corrección para que no vuelva a suceder, todos estos requisitos deben estar documentados para darle la trazabilidad adecuada.

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

La Empresa, sostiene el autocuidado de la propiedad de los clientes o proveedores externos mediante el Sistema de Gestión de Calidad, como maquinaria, datos personales, diseños, propiedad intelectual, también se identifica, protege y salvaguarda la propiedad, cuando la organización pierde o causa averías, debe informar a la parte interesada.

8.5.4 Preservación

Los productos y servicios de salida, deben ser preservados adecuadamente, la manipulación, empaque y embalaje, debe ser controlado, para evitar que se dañe el producto o servicio al final de su ciclo productivo.

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega

Se tiene en cuenta la parte legal y reglamentaria, después de haber entregado el producto, por ejemplo, la garantía, donde se debe cubrir la necesidad, las consecuencias potenciales no deseadas, naturaleza, uso y vida útil, requisitos del cliente y retroalimentación, son los servicios que se cubren una vez entregado el producto o servicio al cliente.

8.5.6 Control de los Cambios

Los cambios se llevan de manera controlada, para evitar que el servicio tenga un gran impacto, también se debe realizar la documentación de dichos cambios que se realizan en la parte productiva.

8.6 Liberación de los productos y servicios

Cuando se habla de productos se habla de inspectores que liberan el producto para ponerlo a la venta, en el caso de servicio, éste es verificado por una persona pertinente para que el usuario pueda disponer del servicio.

Dentro de las disposiciones planificadas en las etapas adecuadas, se verifica el cumplimiento de los requisitos, cada etapa del servicio ofrecido es verificada antes de la liberación, además se deja evidencia mediante la documentación.

8.7 Control de las salidas no conformes

8.7.1 Comprender realiza el control de las salidas no conformes mediante:

- Corrección
- Separación del producto cuando no cumpla las características necesarias
- Información al cliente
- Obtención de autorización para la aceptación mediante una autoridad competente ya sea de la organización o del cliente.

8.7.2 La organización, conserva información documentada relacionada con la descripción de la no conformidad, las acciones tomadas, o concesiones de las salidas no conformes, así como de la identificación de la autoridad que da el permiso para que el servicio se haya entregado bajo la situación de no conformidad.

9 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

La organización determina a qué se da seguimiento y medición, que se puede analizar y medir, para esto se tiene en cuenta cuales son los requerimientos de la norma, y de las partes interesadas, así como cuáles son los requisitos legales y reglamentarios, y finalmente los requisitos del sistema de Gestión.

La organización define que herramientas usa para realizar la medición, también establece cuando y con qué frecuencia se llevan a cabo las mediciones, que se

mide, que herramientas se usan, que resultados se esperan y cuáles son las decisiones a tomar.

9.1.2 Satisfacción del Cliente

Se realiza el seguimiento de la percepción del cliente, mediante algunos métodos que requiere la organización, sobre lo que busca el cliente, para asegurar que se cumplan las necesidades y expectativas mediante herramientas como las encuestas, entrevistas, focus grup, etc

Es necesario hacer retroalimentación del cliente, durante las reuniones, se analiza las cuotas de mercado, felicitaciones y garantías utilizadas. Para ver como se encuentra el servicio en el mercado y hacer los ajustes necesarios. Ver Anexo



SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

ENCUESTA: "SATISFACCIÓN DEL CLIENTE"

Código: PC-DOC-06

Página: 1 de 1

Versión: 1

Vigente a Partir de:

2017-03-11

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.
 Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.
 Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios de COMPRENDER?

- Menos de 1 mes De 1 a 3 meses De 3 a 6 meses De 6 meses en adelante

2. ¿Cómo conoció a COMPRENDER?

- TV Radio Internet Contactos personales

3. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio?

- Una o más veces a la semana Dos o tres veces al mes Una vez al mes Menos de una vez al mes

4. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con COMPRENDER en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. En comparación con otras alternativas de Formación COMPRENDER es:

- Mucho mejor Algo mejor Igual Peor No sé

6. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de COMPRENDER:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
* Profesionalidad	<input type="checkbox"/>									
*Calidad de Servicio	<input type="checkbox"/>									
*Relación Calidad – Precio	<input type="checkbox"/>									
*Bien Organizada	<input type="checkbox"/>									
*Orientada a Satisfacer al Cliente	<input type="checkbox"/>									
*Buena Calidad	<input type="checkbox"/>									

7. ¿Ha recomendado usted a COMPRENDER con otras personas?

- Si No

8. ¿Recomendaría usted a COMPRENDER con otras personas?

- Si No

9. ¿Usaría Ud el servicio de COMPRENDER de nuevo?

- Si No Tal vez

10. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a COMPRENDER sobre el servicio que proporciona?

Gracias por su Colaboración

9.1.3 Análisis y evaluación

Se realiza el análisis de los datos obtenidos, para evaluar grado de conformidad con el servicio, la conformidad con el destino final y con los clientes, los grados de satisfacción del cliente, desempeño y la eficacia del sistema y se verifica si cumple con lo planificado dentro del Sistema de Gestión.

Es necesario hacer el análisis de riesgos, para hacer cambios, se analiza también el desempeño de proveedores externos y mejoras del sistema en documentación, implementación, registros, métodos mecanismos.

9.2 Auditoria Interna

9.2.1 La Auditoría es planificada de acuerdo a las consideraciones de la Empresa, con el fin de prevenir en lugar de corregir dentro del Sistema de Gestión, la que debe ser informada a la dirección inmediatamente para hacer los cambios necesarios. La revisión es necesaria para ver que el sistema se implementa y es eficaz.

9.2.2 Se deben determinar los métodos, las responsabilidades del personal, quienes se involucran y la metodología de los informes.

Se definen los criterios, selección de auditores, horarios, se realiza el informe a la dirección y se realizan las correcciones necesarias. Los auditoria debe ser profesional e imparcial, debe haber presentación clara en el reporte, para tal motivo se debe tener en cuenta la norma 19011.

9.3 Revisión por la dirección

9.3.1 Generalidades

La revisión por parte de la Alta Dirección se realiza a intervalos planificados, para verificar que el Sistema de Gestión de Calidad este alineado a la dirección estratégica de la organización.

9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección

Se revisa cuál es el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas, los cambios a nivel interno o externo y la del desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad que incluyen las tendencias a través de los últimos 3 o 6 meses, para verificar el desarrollo de las mismas, la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas, los objetivos de calidad, desempeño de los procesos, no conformidades, resultados de seguimiento y medición, resultados de auditorías (de cualquier tipo) y desempeño de los proveedores.

La adecuación de recursos y eficacia de acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades de mejora.

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Las salidas, son las actas y listas de asistencia donde se dejan los acuerdos sobre el resultante de la revisión por la dirección asociada a oportunidades de mejora, cualquier tipo de cambio en el Sistema de Gestión y necesidades de los recursos del mismo.

10. Mejora

10.1 Generalidades

Se determinan y seleccionan oportunidades de mejora, cuando se realizó el análisis de riesgos, también se estudiaron las oportunidades, para mejorar el Sistema de Gestión, como el desempeño de objetivos y tendencias, mejora en la documentación, asignación de recursos entre otros.

Se deben cumplir los requerimientos del cliente y aumentar la satisfacción, y los mecanismos para realizar el incremento de satisfacción, que puede convertirse en valor agregado e incrementar la fidelidad del cliente.

10.2 No conformidad y acción correctiva

10.2.1 Cuando ocurre una No conformidad, originada por quejas; la Empresa define como va a reaccionar frente ésta, para que dicho problema no siga creciendo, se revisan las consecuencias de la no conformidad y se toma acciones, para este caso se recomienda el uso de la herramienta de las Ocho disciplinas, método usado para hacer frente y resolver problemas.

1. Establecer un grupo para solución del problema
2. Crear la descripción del problema
3. Desarrollar una solución temporal
4. Análisis de causa raíz
5. Desarrollar soluciones permanentes
6. Implementar y validar soluciones
7. Prevenir la recurrencia
8. Cerrar el problema y reconocer contribuciones

La evaluación de las necesidades de acciones para eliminar las causas se puede realizar la evaluación de causa y efecto, mediante algunas herramientas como diagrama de espina de pescado, lluvia de ideas o 5 porqués, que consiste en realizar cinco preguntas para buscar la causa a los problemas.

Ilustración 6 Diagrama de Pescado

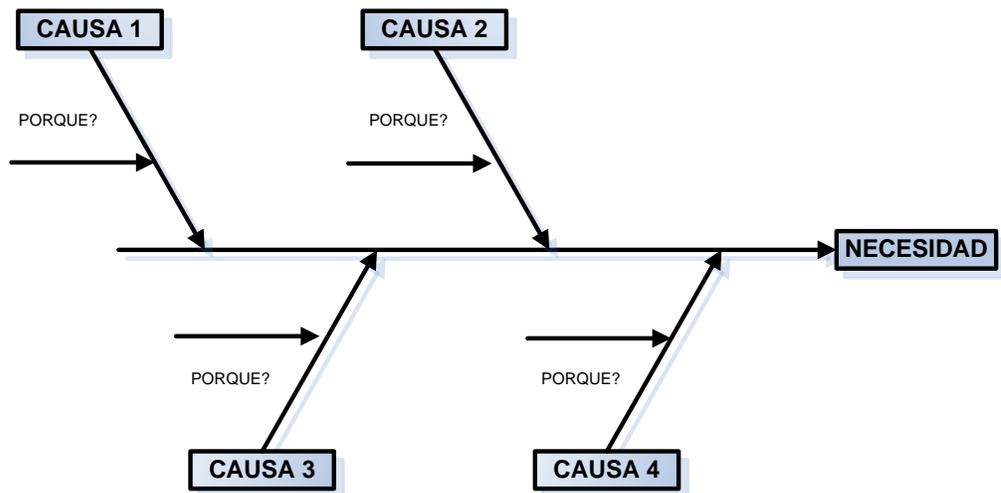
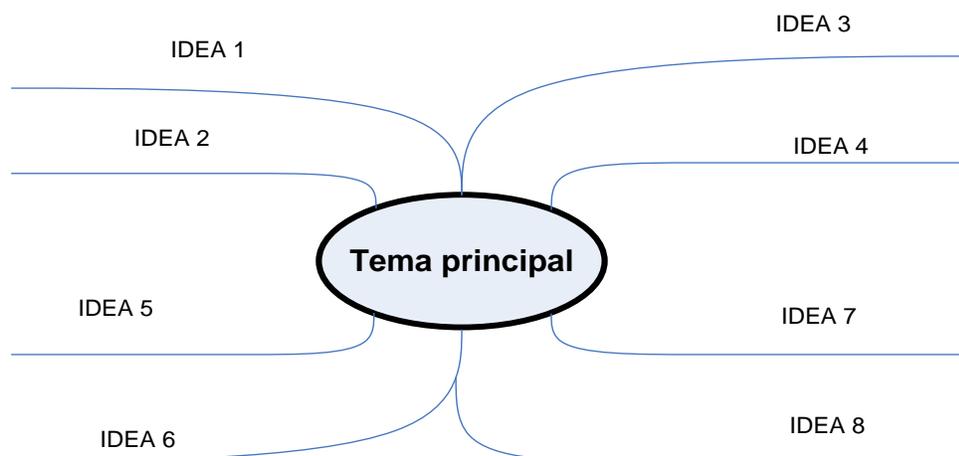


Ilustración 7 Lluvia de idea



Tras haber identificado las causas, se deben evaluar las necesidades de acciones para eliminar la causa, que debe estar asociado al plan de acción, claro y bien definido, en caso de no conformidades se revisa si éste es sistémico o aislado

para el proceso en el que se presenta, una vez realizada la identificación, se implementan acciones necesarias.

También se realiza la actualización de riesgos y oportunidades y las acciones correctivas.

10.2.2 Solicita el registro de evidencias de las no conformidades y de los resultados de las acciones correctivas.

10.3 Mejora continua

La mejora continua se incluye a todos los proyectos del Sistema de Gestión, debe ser un sistema dinámico en función de las operaciones, procesos, personal, etc., se toma en cuenta las salidas de la revisión por la dirección. La idea es reducir acciones correctivas mediante la mejora continua, cualquier plan que apoye al sistema se debe presentar como información documentada, así como los avances de estos procesos.

Se analizan cuáles son las capacidades y recursos necesarios para ofrecer el servicio, entre ellos estas, las personas competentes, la infraestructura adecuada y el ambiente para la operación de procesos.

6. CONCLUSIONES

La Guía para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ayuda a la Empresa Comprender a conocer las necesidades y expectativas del cliente, para poder satisfacer sus requerimientos, y ofrecer un servicio de Calidad.

Las actividades, procesos y procedimientos dentro de la organización, encaminados hacia la calidad del servicio, ofrece a la Empresa una ventaja competitiva frente a otras, que ofrecen servicios similares.

El compromiso de la Empresa frente al SGC, ayuda a mejorar los procesos y procedimientos en pro del mejoramiento continuo.

Dentro de la Organización Interna, se mejora la comunicación con todos los procesos que la conforman, al tener las responsabilidades y objetivos bien definidos, genera mayor confianza en los clientes e incremento en la rentabilidad.

Mejora la capacidad de respuesta frente a situaciones cambiantes del mercado, de una manera más ágil y oportuna, logrando metas y objetivos de calidad con la motivación y trabajo en equipo.

Frente a los clientes, se mejora la imagen de Empresa, al demostrar que su satisfacción es la principal preocupación por parte de Comprender, lo que genera fidelidad por parte del cliente y mejora la posición en el mercado.

7. RECOMENDACIONES

Con la colaboración de la Alta Dirección, dar a conocer las fortalezas que se obtienen de trabajar bajo un Sistema de Gestión de Calidad, logrando integrar todas las áreas de la Empresa.

Implementar proyectos de mejora, con el fin de realizar actividades de manera más ágil dentro de los procesos de la Organización y mantener el sistema adecuado frente a las necesidades de Comprender, y de sus partes interesadas.

Poner en práctica la Guía desarrollada para la empresa, definiendo el cronograma de implementación.

8. NETGRAFÍA:

CERTIFICACION, CALIDAD Y PRODUCTO. 2017. Disponible en el siguiente enlace:http://ocacert.com/certificacionISO31000.php?gclid=Cj0KEQjwldzHBRCfg_almKrf7N4BEiQABJTPKBjEIfAdjtO_LNsFq11BDBWYotCPXO92J3IGzbD8HyAaAgD38P8HAQ

CONCEPTOS DE CALIDAD SEGÚN AUTORES. 2010. Disponible en el siguiente enlace:<http://xxxturismoxxx.blogspot.com.co/2010/03/conceptos-de-calidad-segun-diversos.html>

DECRETO 4904 DE 2009. Disponible en el siguiente enlace:http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles216551_archivo_pdf_decreto4904.pdf

GESTION EMPRESARIAL. 2011. Disponible en el siguiente enlace:<https://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>

ISO 9001 2015: CONOCER EL PUNTO DE VISTA DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO. 2015. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/06/iso-9001-2015-cumplimiento-normativo/>

LEY 1064 DE 2006. Disponible en el siguiente enlace:http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104704_archivo_pdf.pdf

MANUAL DE GESTION DE CALIDAD. 2016. Disponible en el siguiente enlace:http://www.colegiodelapresentacion.edu.co/conte/calidad/M_GC_01_MANUAL_DE_GESTION_DE_LA_CALIDAD.pdf

NORMA ISO 9001 CALIDAD. 2015. Disponible en el siguiente enlace:https://www.grupoacms.com/norma-iso-9001.php?gclid=Cj0KEQjwldzHBRCfg_almKrf7N4BEiQABJTPKHjiGyhepTym_fkXzbpbJiZC3SnW5sPCT39tE54Xf0saAqNS8P8HAQ

NORMA ISO 19001. 2013. Disponible en el siguiente enlace:http://ocacert.com/certificacionISO31000.php?gclid=Cj0KEQjwldzHBRCfg_almKrf7N4BEiQABJTPKBjEIfAdjtO_LNsFq11BDBWYotCPXO92J3IGzbD8HyAaAgD38P8HAQ

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN BASADO EN LA NORMA ISO 9001 Y LA GUÍA 34 EN GUARDERÍAS INFANTILES. 2014. Disponible en el siguiente enlace:<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1149/Propuesta%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20un%20modelo%20integrado%20de%20gesti%C3%B3n%20basado%20en%20la%20norma%20ISO%209001%20y%20la>

[%20gu%C3%ADa%2034%20en%20guarder%C3%ADas%20infantiles.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

TRANSICIÓN DE LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2015. Disponible en el siguiente enlace:
<http://www.cotecna.com.co/~media/Countries/Colombia/Documents/Sistemas%20de%20Gestion%20docs/PROCESO%20DE%20TRANSICIO%CC%81N%20A%20LA%20CERTIFICACIO%CC%81N%20CON%20LA%20NORMA%20ISO%209001-2015%20FINAL.ashx?la=en>

9. ANEXOS

Anexo 1

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: Página: Versión: Vigente a Partir de:
---	-------------------------------	--

CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
DIRECTIVA						
COMPETITIVA						
FINANCIERA						
TECNOLÓGICA						
TALENTO HUMANO						

Anexo 2

FACTORES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
ECONÓMICO						
POLÍTICO						
TECNOLÓGICO						
CULTURAL – SOCIAL						
COMPETITIVIDAD						
FACTORES GEOGRAFICOS						

Anexo 3

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

			Puntuaciones
Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Ponderadas
Fortalezas			
Debilidades			
Total			

Anexo 4

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

			Puntuaciones
Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Ponderadas
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Anexo 5

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	Nuestra Empresa		Competidor A		Competidor B	
		Comprender		Escuela de Natación Nademos		Escuela River Plate	
		Calif.	Calif. Pond.	Cal.	Calif. Pon.	Calif.	Calif. Pond.
Total	0,00		-		-		-

Anexo 6

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

PRINCIPIOS VALORES	GRUPO DE INTERÉS	SOCIEDAD	EL ESTADO	LA FAMILIA	LOS CLIENTES	LOS PROVEEDORES	LOS COLABORADORES	LOS ACCIONISTAS Y/O DUEÑOS

Anexo 7

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

		Fortalezas - F		Debilidades - D	
MATRIZ DOFA					
Oportunidades - O		Estrategias FO		Estrategias DO	
Amenazas - A		Estrategias FA		Estrategias DA	

Anexo 8

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES PEEA

Fortalezas Financieras F.F.	Eje Y	Ventaja Competitiva V.C.	Eje X
	Cal. 1,6		Cal. -1,6
Promedio	0,00	Promedio	0,00
Estabilidad Ambiental E.A.	Cal. -1,6	Fortaleza Industrial F.I.	Cal. 1,6
Promedio	0,00	Promedio	0,00

Eje X = V.C. + F.I.	0,00
Eje Y = F.F. + E.A.	0,00



Anexo 9

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

QUE DEBEMOS TENER EN CUENTA PARA DEFINIR EL OBJETIVO DE LA CALIDAD

NUESTRO ALCANCE FRENTE A EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL SERVICIO AL CLIENTE

INHERENTE AL CAMBIO	
MEDIBLE	
FACTIBLES	
ORIENTADO A LA CALIDAD	
CUALES SON LAS ORIENTACIONES AL SERVICIO	
QUE SEAN ALCANZABLES	
CON LOS ELEMENTOS DESCRIPTOS CONSTRUYA A QUI SU OBJETIVO	

Anexo 10

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a partir de:

QUE DEBEMOS TENER EN CUENTA PARA DEFINIR LA MISIÓN

NUESTRA IDENTIDAD Y RAZÓN DE SER	
QUIENES SOMOS?	
CUALES SON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS MÁS IMPORTANTES DE LA EMPRESA	
QUIENES SON LOS CLIENTES DE LA EMPRESA	
CUAL ES LA TECNOLOGÍA BÁSICA DE LA EMPRESA	
CUALES SON LAS FORTALEZAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS CLAVES DE LA EMPRESA	
CUALES SON LAS ACTITUDES Y HÁBITOS QUE LOS CLIENTES ESPERAN VER EN NOSOTROS	

Anexo 11

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a partir de:

QUE DEBEMOS TENER EN CUENTA PARA DEFINIR LA VISIÓN	
NUESTRAS PROYECCIONES	
Cuales son los principales desafíos que asumimos para el futuro de la empresa en sus próximos xxxx años	
Cuales son los aspectos fundamentales que queremos mejorar o consolidar en sus próximos xxxx años	
En que queremos ser líderes	
Como nos vemos como organización en los próximos xxxx años	

Anexo 12

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a partir del:

GUIA PARA LA REDACCIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	
Por que es importante la satisfacción del cliente para la empresa (Exigencias del cliente, presión de los competidores, tendencias del mercado.)	
cuales son los compromisos que debemos asumir para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	
COMPROMISOS	NECESIDADES PARA CUMPLIR COMPROMISOS O POR QUE ES IMPORTANTE CUMPLIR CON ESOS COMPROMISOS
Que condiciones son impreindibles para cumplir los compromisos (EJ: Trabajo en equipo, control, compromiso a la mejora continua, inyección de recursos financieros y humanos.)	
Que esperamos de nuestros colaboradores	
Que espera lograr la empresa al realizar los compromisos	

Anexo 14

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
	IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS PERTINENTES Y SUS REQUISITOS	Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

Anexo 15



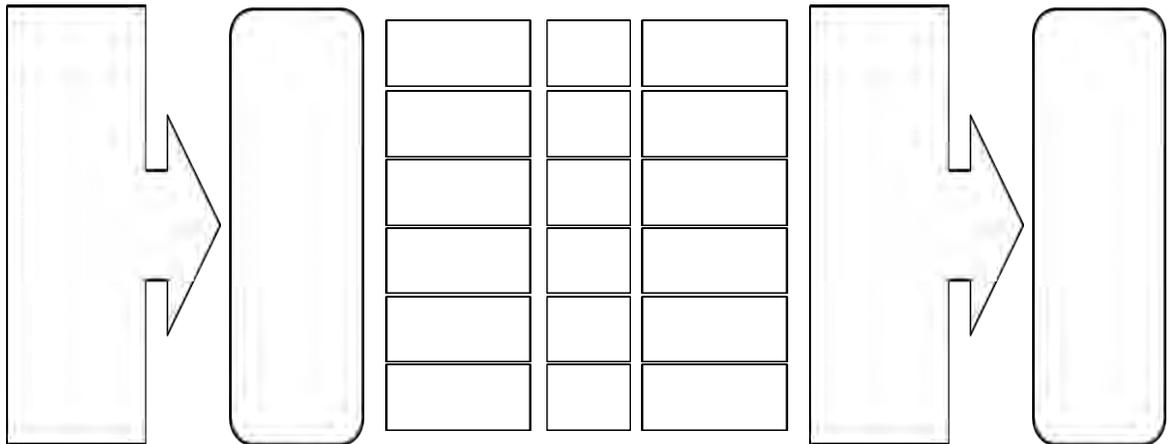
DECLARACIÓN DEL ALCANCE DE LA EMPRESA COMPRENDER

--

Anexo 16

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	RESPONSABLE	SALIDAS	QUIEN RECIBE LAS SALIDAS
-------------	----------	-------------	------	-------------	---------	--------------------------



Anexo 17

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CARACTERIZACIÓN: PROCESO FORMACIÓN		Código: CAR-FOR-01
			Página: 2 de 2
			Versión: 1 Vigente a Partir de: 2017-03-11

RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTROS

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Elaborado por: Cargo:	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:

CONTROL DE CAMBIOS		
Descripción del Cambio:	Fecha de Cambio:	Versión:

Anexo 18

 <p>Comprender Centro de Comprensión de Lectura y Desarrollo del Pensamiento</p>	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					Código:
						Página:
						Versión:
						Vigente a Partir de:
REQUISITOS	1	2	3	4	5	
Evalué que requerimientos le parecen más importantes al momento de adquirir el servicio, teniendo en cuenta la calificación de 1 a 5, donde 1 es menos importante y 5 más importante						

Anexo 19

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

Anexo 20

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD IDENTIFICACIÓN DE RIESGO					Código:			
						Página:			
						Versión:			
						Vigente a Partir de:			
FACTOR DE RIESGO	TIPO		RIESGO	OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBAB	IMPACTO	PRIORIDAD
	INTERNO	EXTERNO							

Anexo 21

 <p>Comprender Centro de Comprensión de Lectura y Desarrollo del Pensamiento</p>	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
		Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBAB	IMPACTO	PRIORIDAD	Acciones Preventivas	Acciones de Mejora

Anexo 22

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL		Código: PC-TH-01
			Página: 1 de 1
			Versión: 1
			Vigente a Partir de: 2017-03-11
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:		ÁREA:	
DEPENDENCIA U OFICINA:		NIVEL JERARQUICO:	
PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:			
OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:			
2. CONDICIONANTES GENERALES DEL CARGO			
EDAD:		HORARIO DE TRABAJO:	
ASIGNACIÓN SALARIAL:		LUGAR DE TRABAJO:	
CARACTERISTICAS DEL ENTORNO			
EQUIPO DE TRABAJO			
CLIENTE INTERNO:			
CLIENTE EXTERNO:			
OTRO:			
3. EDUCACIÓN:			
4. FORMACIÓN:			
5. EXPERIENCIA			
6. COMPETENCIAS LABORALES			
Elaborado por:		Revisado por:	
Cargo:		Cargo:	
Aprobado por:			
Cargo			

Anexo 23

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CAUDAS	Código: CAR-FOR-01
	PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	Página: 2 de 2
		Versión: 1
		Última actualización de: 2017-03-11

RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTROS

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
	(Nota: Se encuentran especificadas en el manual de procedimientos de la institución)	
Elaborado por: Cargo:	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:

CONTROL DE CAMBIOS		
Descripción del Cambio:	Fecha de Cambio:	Versión:

Anexo 23

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código:
	MATRIZ DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	Página:
		Versión:
		Vigente a Partir de:

PROCESOS	ASPECTO A COMUNICAR	RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN	¿A QUIEN LE COMUNICA?	¿CUÁNDO LE COMUNICA?	ESTRATEGIAS Y MEDIOS

Anexo 25

	<p>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</p> <p>PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</p>	<p>Código: SAS-FOP-11</p> <p>Página: 2 de 2</p> <p>Version: 1</p> <p>Revisado a Partir de: 2017-03-11</p>	
RECURSOS	REQUISITOS LEGALES	DOCUMENTOS	REGISTROS
PARÁMETROS DE MEDICIÓN			
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	
Elaborado por: Cargo:	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:	
CONTROL DE CAMBIOS			
Descripción del Cambio:	Fecha de Cambio:	Versión:	

Anexo 26

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CAUDAS	Código: CAR-FOR-01
	PROCEDIMIENTO/ SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	Página: 2 de 2
		Versión: 1
		Vigente a Partir de: 2017-03-11

RECURSOS	REQUISITOS	DOCUMENTOS	REGISTROS

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
	(Nota: Se encuentran especificados los recursos para el desarrollo del trabajo en el procedimiento CAR-FOR-01)	
Elaborado por: Cargo:	Revisado por: Cargo:	Aprobado por: Cargo:

CONTROL DE CAMBIOS		
Descripción del Cambio:	Fecha de Cambio:	Versión:

Anexo 27

		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PLAN OPERATIVO POR REQUISITOS				Código: PC-DOC-06 Página: 2 de 2 Versión: 1 Vigente a Partir de: 2017-03-11	
Requisito de Pcto o Servicio	Característica de Calidad	Especificación del Pcto o Servicio	Procesos y etapa clave	Parámetros para Controlar (5 m's)	Especificación del Proceso	Recursos para controlar el Pcto, Servicio o Proceso	Responsable
5 m's: Máquinas - Mano de Obra - Métodos - Materiales - Medio Ambiente							