



*Escuela Judicial*  
*"Rodrigo Lara Bonilla"*

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL  
ISO - 9001-2000

República de Colombia









SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL  
ISO - 9001 - 2000



PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN  
DE LA RAMA JUDICIAL

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA  
SALA ADMINISTRATIVA

HERNANDO TORRES CORREDOR  
**Presidente**

LUCÍA ARBELÁEZ DE TOBÓN  
**Vicepresidenta**

JOSÉ ALFREDO ESCOBAR ARAÚJO  
FRANCISCO ESCOBAR HENRÍQUEZ  
JESAEI ANTONIO GIRALDO CASTAÑO  
CARLOS ENRIQUE MARÍN VÉLEZ  
**Magistrados**

ESCUELA JUDICIAL  
“RODRIGO LARA BONILLA”

GLADYS VIRGINIA GUEVARA PUENTES  
**Directora**



*Consejo Superior de la Judicatura*  
***Sala Administrativa***

***Escuela Judicial***  
***“Rodrigo Lara Bonilla”***



*Move Forward with Confidence*



GERARDO DUQUE GUTIÉRREZ

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL  
ISO - 9001 - 2000

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA  
SALA ADMINISTRATIVA

ESCUELA JUDICIAL  
“RODRIGO LARA BONILLA”

**ISBN 978-958-8331-13-3**

**GERARDO DUQUE GUTIÉRREZ, 2007**

**CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA, 2007**

Derechos exclusivos de publicación y distribución de la obra

Calle 85 No. 11 - 96 pisos 6 y 7

[www.ramajudicial.gov.co](http://www.ramajudicial.gov.co)

Primera edición: Diciembre de 2007

Con un tiraje de 1000 ejemplares

Asesoría Pedagógica y Metodológica: Carmen Lucía Gordillo Guerrero

Diseño editorial: Autorun Diseño y Comunicación Ltda.

Impresión: Autorun Diseño y Comunicación Ltda.

Impreso en Colombia

*Printed in Colombia*

# CONTENIDO

## PRÓLOGO

## PRESENTACIÓN

## INTRODUCCIÓN

Unidad 1	
LA CALIDAD Y EL ESTADO COLOMBIANO	31
1.1. Algo de Historia	31
1.2. Historia de los Sistemas de Gestión de la Calidad	33
1.3. La Calidad y el Estado Colombiano	37
1.4. La Cultura de la Calidad	40
1.5. Ejercicios	41
Unidad 2	
ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	47
2.1. Sistemas de Gestión de la Calidad	47
2.2. El Ciclo PHVA	48
Planear	49
Hacer	50
Verificar	50
Actuar	51
2.3. Ejercicios	52
2.4. Auto-evaluación	56
Unidad 3	
CONOCIENDO LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001	57
3.1. Familia de las Normas ISO 9000	57
3.2. Complementariedad con otros Sistemas de Gestión	58

3.3. Principios y Vocabulario del Sistema de Gestión de la Calidad	61
3.4. La Norma Internacional ISO 9001:2000	64
3.4.1. Requisitos Introdutorios	64
Numeral de la Norma 0.	
Introducción	65
Numeral de la Norma 1.	
Objeto y Campo de Aplicación	66
Generalidades	66
Aplicación	66
Numeral de la Norma 2.	
Referencias Normativas	66
Numeral de la Norma 3.	
Términos y Definiciones	67
3.4.2. Requisitos Obligatorios	67
Numeral de la Norma 4.	
Sistema de Gestión de la Calidad	67
Numeral de la Norma 4.1.	
Requisitos Generales	67
Numeral de la Norma 4.2.	
Requisitos Generales de Documentación	81
Numeral de la Norma 4.2.1.	
Generalidades	81
Numeral de la Norma 4.2.2.	
Manual de Calidad	87
Numeral de la Norma 4.2.3.	
Control de los Documentos	87
Numeral de la Norma 4.2.4.	
Control de Registros	89
Numeral de la Norma 5.	
Responsabilidad de la Dirección	89
Numeral de la Norma 5.1.	
Compromiso de la Dirección	90
Numeral de la Norma 5.2.	
Enfoque al Cliente	91
Numeral de la Norma 5.3.	
Política de Calidad	92
Numeral de la Norma 5.4.	
Planificación	94
Numeral de la Norma 5.4.1.	
Objetivos de Calidad	95
Numeral de la Norma 5.4.2.	
Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	96

Numeral de la Norma 5.5.	
Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	97
Numeral de la Norma 5.5.1.	
Responsabilidad y Autoridad	97
Numeral de la Norma 5.5.2.	
Representante de la Dirección	97
Numeral de la Norma 5.5.3.	
Comunicación Interna	98
Numeral de la Norma 5.6.	
Revisión por la Dirección	99
Numeral de la Norma 5.6.1.	
Generalidades	99
Numeral de la Norma 5.6.2.	
Información para la Revisión	99
Numeral de la Norma 5.6.3.	
Resultados de la Revisión	100
Numeral de la Norma 6.	
Gestión de los Recursos	100
Numeral de la Norma 6.1.	
Provisión de los Recursos	101
Numeral de la Norma 6.2.	
Recursos Humanos	101
Numeral de la Norma 6.2.1.	
Generalidades	101
Numeral de la Norma 6.2.2.	
Competencia, Toma de Conciencia y Formación	101
Numeral de la Norma 6.2.3.	
Infraestructura	104
Numeral de la Norma 6.2.4.	
Ambiente de Trabajo	104
Numeral de la Norma 7.	
Realización del Producto	104
Numeral de la Norma 7.1.	
Planificación de la Realización del Producto	105
Numeral de la Norma 7.2.	
Procesos Relacionados con el Cliente	107
Numeral de la Norma 7.2.1.	
Determinación de los Requisitos Relacionados con el Producto	107
Numeral de la Norma 7.2.2.	
Revisión de los Requisitos Relacionados con el Producto	108
Numeral de la Norma 7.2.3.	
Comunicación con los Clientes	108

Numeral de la Norma 7.3.	
Diseño y Desarrollo	109
Numeral de la Norma 7.3.1.	
Planificación del Diseño y Desarrollo	110
Numeral de la Norma 7.3.2.	
Elementos de Entrada para el Diseño y Desarrollo	110
Numeral de la Norma 7.3.3.	
Resultados del Diseño y Desarrollo	110
Numeral de la Norma 7.3.4.	
Revisión del Diseño y/o Desarrollo	111
Numeral de la Norma 7.3.5.	
Verificación del Diseño y/o Desarrollo	111
Numeral de la Norma 7.3.6.	
Validación del Diseño y/o Desarrollo	112
Numeral de la Norma 7.3.7.	
Control de los Cambios del Diseño y/o Desarrollo	113
Numeral de la Norma 7.4.	
Compras	113
Numeral de la Norma 7.5.	
Operaciones de Producción y de Servicio	113
Numeral de la Norma 7.5.1.	
Control de las Operaciones	113
Numeral de la Norma 7.5.2.	
Validación de los Procesos de las Operaciones de Producción y de Servicio	114
Numeral de la Norma 7.5.3.	
Identificación y Trazabilidad	114
Numeral de la Norma 7.5.4.	
Bienes del Cliente	114
Numeral de la Norma 7.5.5.	
Preservación del Producto	115
Numeral de la Norma 7.6.	
Control de los Equipos de Medición y Seguimiento	115
Numeral de la Norma 8.	
Medición, Análisis y Mejora	116
Numeral de la Norma 8.1.	
Generalidades	116
Numeral de la Norma 8.2.	
Medición y Seguimiento	116
Numeral de la Norma 8.2.1.	
Satisfacción del Cliente	116

Numeral de la Norma 8.2.2.	
Auditoría Interna	118
Numeral de la Norma 8.2.3.	
Medición y Seguimiento de los Procesos	120
Numeral de la Norma 8.2.4.	
Medición y Seguimiento del Producto	121
Numeral de la Norma 8.3.	
Control de las No - Conformidades	121
Numeral de la Norma 8.4.	
Análisis de Datos	122
Numeral de la Norma 8.5.	
Mejora	122
Numeral de la Norma 8.5.1.	
Mejora Continua	123
Numeral de la Norma 8.5.2.	
Acción Correctiva	123
Numeral de la Norma 8.5.3.	
Acciones Preventivas	124
3.5. Ejercicios	125
3.6 Auto-evaluación	130





## PRÓLOGO

Desde la perspectiva del Consejo Superior de la Judicatura, órgano de gobierno y administración de la Rama Judicial, la responsabilidad misional de la administración de justicia consiste en garantizar la efectividad de los derechos, obligaciones, garantías y libertades consagradas en la Constitución y la ley, dentro del marco del Estado social y democrático de derecho, fortaleciendo la soberanía de éste y la de sus instituciones de justicia, con la visión de consolidar a la Rama Judicial como una institución independiente, moderna, confiable y accesible, mediante el incremento de su capacidad de respuesta a la demanda de justicia en términos de oportunidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

Con las directrices fijadas, la Sala Administrativa de manera consistente ha orientado el objetivo general de la administración de justicia, a profundizar la eficiencia y eficacia del sistema judicial nacional, de tal forma que se garantice el incremento sostenible del acceso, la calidad del servicio, la transparencia en las actuaciones y la autonomía de la Rama Judicial, y así lo ha dejado consignado en los cuatro (4) Planes Sectoriales de Desarrollo estructurados para la Rama Judicial.

Los objetivos estratégicos específicos fijados a la administración de justicia para el logro del objetivo general, están fundamentados en el acceso al servicio, y la eficiencia y la calidad del mismo.

El Plan Sectorial de Desarrollo 2007-2010 expresamente señala como una de sus políticas de calidad, “desarrollar un proceso cultural de calidad en la gestión judicial y de prevención del riesgo”, consagración que ratifica el mandato legal consignado en el artículo 2º de la Ley 872 de 2003, conforme al cual el sistema de gestión de calidad se desarrollará y pondrá en funcionamiento en forma obligatoria, no sólo en los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional, sino, además, “en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás Ramas del Poder Público en el orden nacional.”

Así las cosas, se evidencia la importancia de implementar sistemas de gestión de calidad en la Rama Judicial que, en consonancia con el parágrafo primero del citado artículo, le impone a la máxima autoridad de cada entidad pública la responsabilidad de desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar el Sistema de Gestión de Calidad, por lo que su incumplimiento “será causal de mala conducta.” Para el efecto, el parágrafo transitorio de la misma norma otorga un término máximo de cuatro años a partir de la expedición de la

reglamentación contemplada en el artículo 6º de la ley para llevar a cabo su desarrollo, lo que efectivamente se produjo con la expedición de los decretos 4110 de 2004 que establece la Norma Técnica de Calidad en La Gestión Pública – NTCGP 1000:2004, y 2375 de 2006 sobre entidades competentes para expedir la certificación en calidad.

De otro lado, el artículo 209 de la Constitución Política establece que: “ La Administración Pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley”; la ley 87 de 1993, por su parte, dispuso en su artículo 6º: “El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente”; la ley 270 de 1996 en su artículo 85 señaló entre las funciones de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura el establecimiento del Sistema de Control Interno; y el Decreto 1599 de 2005 en su artículo 1º establece la obligación de adoptar el MECI 1000:2005.

En consecuencia, la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, como máxima autoridad administrativa del órgano judicial, en cumplimiento del mandato constitucional y legal inició el proceso de establecimiento e implementación, de manera integral, del Sistema de Gestión de Calidad NTCGP 1000:2004 y el Modelo Estándar de Control Interno – MECI 1000:2005 para las actividades de administración de la Rama Judicial que le son propias, asumiendo el compromiso de su desarrollo y evaluación mediante la formulación de la Política de Gestión y Control de Calidad.

En sesión del 7 de Febrero de 2007 la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura en su condición de Alta Dirección del órgano administrativo de la Rama Judicial, aprobó la política de calidad y organización del Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad para su implementación y, ordenó la expedición del Acuerdo respectivo, conforme a los documentos que presentaron los magistrados designados para el efecto por la Sala y como representantes de la Alta Dirección para el sistema Doctores Lucía Arbeláez de Tobón, Jesael Giraldo Castaño y Hernando Torres Corredor.

El Sistema Integrado de Gestión y Control de Calidad que se adopta, recoge el cumplimiento de la normas NTC ISO 9001 :2000, NTCGP 1000:2004 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 y se constituye en un instrumento gerencial que permite el cumplimiento de los objetivos fijados por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, en desarrollo de su misión constitucional y legal y el mejoramiento de la gestión, así como la cualificación del ejercicio del Control Interno con el fin de garantizar la eficiencia, eficacia, calidad y transparencia en el cumplimiento de sus fines sociales.

Para el efecto, la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura en cumplimiento del mandato constitucional y legal y en particular de lo establecido en el Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005, expidió los Acuerdos No. PSA07-3915 del 1 de Febrero de 2007 por medio del cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 y No. PSAA07-3926 del 15 de Febrero de 2007, “por el cual se establece la Política de Calidad y se dictan reglas para asegurar su implementación”.

El 7 de marzo en cumplimiento del acuerdo No. PSAA07-3926 del 15 de Febrero de 2007, “por el cual se establece la Política de Calidad y se dictan reglas para asegurar su implementación” se instaló el Comité del Sistema integrado de gestión y Control de la Calidad, y se designó como líder operativo del proyecto a la doctora Gladys Virginia Guevara Puentes, Directora de Escuela Judicial y como relatora a la doctora Adriana Guzmán Directora de la Unidad de Planeación de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial, igualmente se estableció la planeación y el diagnóstico para implementar el Sistema, asignándose tareas y responsables.

A nivel seccional se constituyeron comités del Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad conformados por el Presidente y Vicepresidente de la Sala Administrativa Seccional, el Director Seccional de Administración Judicial y empleados de estas dependencias.

El Comité del Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad, efectuó la revisión de la Red de Procesos establecida en la circular PSAC07 -1 del 16 de febrero de 2007 y procedió a realizar su ajuste. El nuevo Mapa de Procesos aprobado por la Alta Dirección es el siguiente:

*(ver gráfico en la siguiente página.)*

Para garantizar la adecuada implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, se ha querido de dotar en herramientas de trabajo a los servidores y servidoras responsables del proceso, de tal forma que el documento que se presenta y que está referido a la norma NTC ISO 9001:2000 sin duda será un instrumento importante para continuar con el objetivo planteado de hacer realidad la calidad en las actividades administrativas de la Rama Judicial.

*Sala Administrativa.  
Consejo Superior de la Judicatura.*

**OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS**

FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL

COMUNICACIONES

ACCESO

EFICIENCIA  
Y EFICACIA

CALIDAD

VISIBILIDAD Y  
TRANSPARENCIA

INDEPENDENCIA  
Y AUTONOMIA

ESTRATÉGICOS

MISIONALES

APOYO

PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA

GESTIÓN PARA LA  
INTEGRACIÓN DE LISTAS  
DE ALTAS CORTES

COMUNICACIÓN  
INSTITUCIONAL

MEJORAMIENTO DEL SISTEMA  
INTEGRADO DE GESTIÓN Y  
CONTROL DE LA CALIDAD

USUARIOS - REQUISITOS

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN JUDICIAL

REORDENAMIENTO JUDICIAL

MEJORAMIENTO INFRAESTRUCTURA FÍSICA

ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA JUDICIAL

GESTIÓN DE LA FORMACIÓN JUDICIAL

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN JUDICIAL

REGISTRO Y CONTROL DE ABOGADOS Y AUXILIARES DE LA JUSTICIA

USUARIOS - SATISFACCIÓN

GESTIÓN HUMANA

AUDITORIA INTERNA

GESTIÓN TECNOLÓGICA

ADQUISICIÓN DE BIENES  
Y SERVICIOS

ADQUISICIÓN DE  
LA SEGURIDAD

GESTIÓN FINANCIERA  
Y PRESUPUESTAL

GESTIÓN DE  
INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

ASISTENCIA LEGAL

## PRESENTACIÓN

Sin duda alguna, los Sistemas de Gestión de la Calidad, con el paso de los años se han constituido en una herramienta de gestión, que debe permear en toda la organización, desde el mas alto nivel pasando por las distintas instancias de decisión y operación, en este sentido es grato poner a disposición de los servidores y servidoras responsables del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, el módulo sobre “Sistema de Gestión de la Calidad, Basado en la Norma Internacional ISO-9001:2000”, del que es autor Gerardo Duque Gutiérrez, reconocido especialista y consultor de Bureau Veritas Colombia Ltda., quien atendiendo los lineamientos establecidos por la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla” estructuró el contenido del mismo.

El núcleo de desarrollo temático del módulo está concentrado en 3 unidades, en la primera se plantea aspectos tanto conceptuales como culturales básicos y su relación con el estado colombiano, en la segunda se orienta a establecer las acciones de planear, hacer, verificar y actuar, conocido habitualmente como ciclo PHVA, en la tercera y última se relaciona la estructura de la norma internacional ISO 9001:2000.

### UNIDAD 1. LA CALIDAD Y EL ESTADO COLOMBIANO

### UNIDAD 2. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

### UNIDAD 3. CONOCIENDO LA NORMA INTERNACIONAL ISO-9001:2000

La Unidad 1, plantea elementos conceptuales básicos, partiendo de una breve descripción histórica e identificando los aspectos en donde el Estado Colombiano impulsa y promueve La Calidad como herramienta de gestión, así mismo en esta se relacionan aspectos generales de cultura como insumo necesario para lo construcción de Sistemas de Gestión de la Calidad eficientes, eficaces y efectivos.

La Unidad 2, se concentra en la explicación del ciclo PHVA, que corresponde a las actividades de planear, hacer, verificar y actuar; acciones que son demandadas de manera secuencial y lógica no solo en los Sistemas de Gestión de la Calidad, sino en la vida misma.

La Unidad 3, se orienta a la concepción de aspectos básicos de los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la norma internacional ISO 9001, así mismo

se plantea tanto conceptual como estructuralmente los requisitos de la norma, relacionando orientaciones para su implementación en la organización.

Lo invitamos entonces a estudiar el módulo, con cada una de sus unidades y actividades pedagógicas que le permitirán reflexionar y apropiarse cada uno de los elementos planteados a lo largo del texto.

La aplicación de los contenidos es en esencia responsabilidad del lector, destacando que es tan solo el inicio para la estructuración de los Sistemas de Gestión de la Calidad, ya que el camino que se debe recorrer se fundamenta en el convencimiento personal.

### **Para tener en cuenta:**

“Si bien el presente módulo utiliza un lenguaje técnico, su estructuración se basa en principios universales de la administración, que podrán ser utilizados y aplicados tanto por los servidores y servidoras de la Rama Jurisdiccional, como por aquellos de la parte administrativa”.

### **Enfoque pedagógico de la Escuela Judicial**

La Escuela Judicial como Centro de Formación Judicial Inicial y Continuada de la Rama Judicial presenta un modelo pedagógico que se caracteriza por ser participativo, integral, sistémico y constructivista; se fundamenta en el respeto a la dignidad del ser humano, a la independencia del Juez y la Jueza, el pluralismo y la multiculturalidad, y se orienta hacia el mejoramiento del servicio.

Es participativo, más de mil Magistrados, Magistradas, Jueces, Juezas, Empleadas y Empleados Judiciales participan como formadores, generando una amplia dinámica de reflexión sobre la calidad y pertinencia de los planes educativos, módulos de aprendizaje autodirigido y los materiales utilizados en los procesos de formación que se promueven. Igualmente, se manifiesta en los procesos de evaluación y seguimiento de las actividades de formación que se adelantan, tanto en los procesos de ingreso, como de cualificación de los servidores y las servidoras públicos.

Es integral en la medida en que los temas que se tratan en los módulos resultan recíprocamente articulados y dotados de potencialidad sinérgica y promueven las complementariedades y los refuerzos de todos los participantes y las participantes.

Es sistémico porque invita a comprender cualquier proceso desde una visión integradora y holista, que reconoce el ejercicio judicial como un agregado de procesos, que actúa de manera interdependiente, y que, a su vez, resulta afectado por el entorno en que tienen lugar las actuaciones judiciales.

El modelo se basa en el respeto a la dignidad humana. El sistema de justicia representa uno de los pilares del sistema social de cualquier comunidad, representa la capacidad que la sociedad tiene para dirimir los conflictos que surgen entre sus integrantes y entre algunos de sus miembros y la sociedad en general. De ahí que el modelo educativo fundamenta sus estrategias en el principio del respeto a la dignidad humana y a los derechos individuales y colectivos de las personas.

El modelo se orienta al mejoramiento del servicio pues las acciones que se adelanten para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y bienestar de las personas que hacen parte de la Rama Judicial, se hacen teniendo en la mira un mejoramiento sostenido del servicio que se le presta a la comunidad.

## **Plan de Estudio**

El Plan de Estudio se desarrolla a través de las siguientes etapas:

Fase I. Reunión inicial. Presentación de los objetivos y estructura del programa; afianzamiento de las metodologías del aprendizaje autodirigido; conformación de los subgrupos de estudio con sus coordinadores, y distribución de los temas que profundizará cada subgrupo.

Fase II. Estudio y Análisis Individual. Interiorización por cada participante de los contenidos del programa mediante el análisis, desarrollo de casos y ejercicios propuestos en el módulo, Así mismo, elaboración y envío de un informe individual con el fin de establecer los intereses de los participantes para garantizar que las actividades presenciales respondan a éstos.

Fase III. Investigación en Subgrupo. Profundización colectiva del conocimiento sobre los temas y subtemas acordados en la reunión inicial y preparación de una presentación breve y concisa (10 minutos) para la mesa de estudios o conversatorio junto con un resumen ejecutivo y la selección de casos reales para enriquecer las discusiones en el programa.

Fase IV. Mesa de estudios o Conversatorio. Construcción de conocimiento a través del intercambio de experiencias y saberes y el desarrollo o fortalecimiento



de competencias, alrededor de las presentaciones de los subgrupos, el estudio de nuevos casos previamente seleccionados y estructurados por los formadores con el apoyo de los expertos.

Fase V. Pasantías. Son experiencias concretas de aprendizaje, dirigidas a confrontar los conocimientos adquiridos, con la realidad que se presenta en las actuaciones diarias (sean escritas u orales), mediante el contacto directo de los discentes (pasantes), con las situaciones vividas diariamente por los titulares de los respectivos cargos.

Fase VI. Aplicación a la práctica judicial. Incorporación de los elementos del programa académico como herramienta o instrumento de apoyo en el desempeño laboral mediante la utilización del conocimiento construido en el ejercicio del cargo.

Elaboración y envío del informe individual sobre esta experiencia y reporte de los resultados del seguimiento de esta fase en los subgrupos.

Fase VII. Experiencias compartidas. Socialización de las experiencias reales de los discentes en el ejercicio del cargo, con miras a confirmar el avance en los conocimientos y habilidades apropiados en el estudio del módulo. Preparación de un resumen ejecutivo con el propósito de contribuir al mejoramiento del curso y selección de casos reales para enriquecer el banco de casos de la Escuela Judicial.

Fase VIII. Actividades de monitoreo y de refuerzo o complementación. De acuerdo con el resultado de la fase anterior se programan actividades complementarias de refuerzo o extensión del programa según las necesidades de los grupos en particular.

Fase IX. Seguimiento y evaluación. Determinación de la consecución de los objetivos del programa por los participantes y el grupo mediante el análisis individual y el intercambio de experiencias en subgrupo.

## **El módulo**

Se trata entonces, de un valioso texto de autoestudio dividido secuencialmente en unidades que desarrollan determinada temática, de dispositivos didácticos flexibles que permite abordar los cursos a partir de una estructura que responde a necesidades de aprendizaje previamente identificadas.



El módulo presenta actividades pedagógicas y de autoevaluación que permiten al discente reflexionar sobre su cotidianidad laboral, la comprensión de los temas y su aplicación a la práctica. Es importante que en el proceso de lectura aborde y desarrolle con rigor dichas actividades para que críticamente establezca la claridad con la que percibió los temas y su respectiva aplicación en su trabajo diario. El módulo se complementa con una bibliografía básica seleccionada, para quienes quieran profundizar en el tema, o acceder a diversas perspectivas.

Finalmente, agradecemos el envío de todos sus aportes y sugerencias a la sede de la Escuela Judicial en la Calle 85 No. 11 — 96 piso 6 y 7, de Bogotá, o al correo electrónico [escujudcendoj@ramajudicial.gov.com](mailto:escujudcendoj@ramajudicial.gov.com), que permita enriquecer este módulo.



## CONVENCIONES

*p*

Propósito

*O*

Objetivos Generales

*O*

Objetivos específicos

*r*

Recordar

*ap*

Actividad pedagógica

*b*

Bibliografía



## INTRODUCCIÓN

Desde la década de los noventa, en el mundo surge el Sistema de Gestión de la Calidad como una herramienta de gestión que además de generar bienes o servicios que cumplan requisitos preestablecidos, busca la integralidad organizacional.

Lograr una gestión eficiente, eficaz y ante todo efectiva, no sólo se logra con buenas intenciones, es allí donde se deben seguir parámetros de operación reconocidos a nivel mundial, como es el caso de la norma internacional ISO 9001.

El propósito de este módulo es brindar un marco general para la construcción de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma internacional ISO 9001; incluyendo no sólo contenidos técnicos sino reflexivos, asociados, desde el inicio al origen del ser humano el cual puede ser considerado como de calidad.

De otra parte, se resalta que al hablar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, no es el resultado de una moda o tendencia, sino que sencillamente desde hace varios años se ha probado en diversidad de sectores sus beneficios; siendo así, el resultado de acciones inteligentes y no de un accidente.

El Estado colombiano, consciente de su responsabilidad social, ha propiciado el fortalecimiento institucional a través del mejoramiento de procesos y la optimización de recursos. Es así como a través de diversas normas ha querido impulsar en las entidades del Sector Público, la estructuración de Sistemas de Gestión de la Calidad.

El emprender actividades y acciones de este tipo, requiere de disciplina y ante todo centrarse en los detalles, para lo cual es necesario el desarrollo de esfuerzos planificados que deben ser evaluados para determinar el grado de cumplimiento y poder así emprender acciones de ajuste.

La Calidad, es el inicio de un sistema integrado de gestión, para lo cual en el presente módulo, su estructura tomará los lineamientos establecidos en la norma internacional ISO 9001, los cuales se acompañarán de orientaciones, de modo tal que cualquier servidor en su puesto de trabajo pueda aplicarlos en consonancia con las políticas que defina la entidad.

El módulo se acompañará de actividades pedagógicas, que en su mayoría buscan la interiorización de conceptos y su aplicación a la vida diaria personal y laboral.

**p** Las organizaciones requieren cada día mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de su gestión, es allí donde surge la Calidad, no sólo como el resultado del cumplimiento de requisitos, sino también fruto de un esfuerzo inteligente.

**O** Ofrecer insumos básicos para la consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad en los juzgados y despachos, tomando como referente la norma internacional ISO 9001.

- O**
- Establecer conceptualmente qué es un Sistema de Gestión de la Calidad y cuál es su papel en las entidades del estado.
  - Identificar las etapas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.
  - Identificar los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2000.

**r** Supongamos que la humanidad no tiene 5'000.000 sino 50.000 años de historia; para hacer este dato más comprensible, reduzcámoslo a la simple cifra de 50 años. En esta escala de tiempo, hace sólo 10 años dejamos de ser cavernícolas; hace 5 años inventamos la escritura pictórica; hace 2 años empezó el cristianismo; hace 15 meses tuvimos la primera imprenta; 10 días hace que usamos la electricidad; anteanoche voló el primer avión; ayer por la mañana se inventó la Radio; anoche empezó la televisión. Mientras empezamos a leer este párrafo se construyó el jet comercial y hace fracciones de segundo llegamos a la luna. Esta noche conoceremos los computadores personales y cuando terminemos de leer estas líneas, tendremos satélites comerciales cuyos sensores permitirán resoluciones de menos de 1 metro.

*Tal vez mañana tengamos  
Nuevas formas de hacer las cosas. <sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Texto modificado de reunión de expertos de ciencia y tecnología Espaciales N. U. México D.F, Octubre 1986. VII Simposio SELPER, Puerto Vallarta, México, Noviembre 1995

## Unidad 1

### LA CALIDAD Y EL ESTADO COLOMBIANO

**O** Mediante el estudio de esta primera unidad del módulo, usted podrá establecer que la Calidad no es resultado de la moda o simplemente del cumplimiento normativo, es en sí, la evolución de la raza humana, permitiendo decir que el ser humano es un ser de calidad, el cual debe actuar como tal en los diferentes roles de su vida, entre los cuales se destaca el laboral.

- O**
- Establecer conceptualmente qué es un Sistema de Gestión de la Calidad y cuál es su papel en las entidades del estado.
  - Identificar cuáles son los elementos de cultura necesarios para que los Sistemas de Gestión de la Calidad se conviertan en herramientas efectivas de gestión.
  - Identificar en qué aspectos de los Sistemas de Gestión ha incursionado el Estado colombiano.

#### 1.1. ALGO DE HISTORIA

El concepto de Calidad es tan antiguo como la historia de la humanidad, algunos estudiosos de la materia, aunque un poco pretenciosos, mencionan que el primer texto que relacionó este tema fue la Biblia, en especial el Antiguo Testamento en el libro del Génesis, donde en el primer capítulo enuncia textualmente lo siguiente:

*“Creación del mundo. Forma Dios el cielo, la tierra, los astros, las plantas y animales, y especial al hombre:*

*1. En el principio creó Dios el cielo y la tierra.*

*2. La tierra, estaba desordenada y vacía, las tinieblas cubrían la superficie del abismo, y el espíritu de Dios se movía sobre las aguas.*

*3. Dijo pues Dios: Sea hecha la luz. Y la luz quedó hecha.*

*4. Y vio Dios que la luz era buena, y dividió la luz de las tinieblas”*

Tomando como referente de este fragmento, la expresión: “Y vio Dios que la luz era buena”, se le atribuye la facultad de que era conforme, es decir, cumplía con unos requisitos y expectativas preestablecidas, era de calidad.

Sin el ánimo de entrar en detalles al respecto, es importante destacar que la calidad, siempre ha sido un fin del ser humano y se ha relacionado con lo bello, lo funcional, lo práctico y lo bueno.

Si bien la Calidad no es un concepto reciente, se puede decir que ha evolucionado a lo largo de la historia, siendo utilizada y visualizada de diversas formas de acuerdo al momento cultural y coyuntural en el que se encuentra. A continuación se relaciona una breve sinopsis histórica de la Calidad:

- En el 2150 A.C., el código Hammurabí, capítulo 229, establecía que si una vivienda se derrumbaba y lastimaba a sus ocupantes, se eliminaba la fuente del imperfecto, asesinando a quien la había construido. De acuerdo a lo mencionado, se puede establecer que la Calidad surge de la ingeniería, en un principio orientada básicamente al control.
- Por la misma época, los Fenicios se destacaron por el trabajo de la orfebrería y establecieron sus códigos de calidad. En aquellos casos si alguno de los artículos de oro no cumplía con las expectativas, era eliminada la fuente de la imperfección, se mutilaba la mano de quien lo había diseñado.
- En 1450 A.C. en EGIPTO en la tumba de REKH-Mi-Re en Tebas, se establecen las primeras normas técnicas de calidad, referentes a la dimensión y perpendicularidad de las paredes para la construcción de pirámides.
- Para 1664 en Francia en la población de Lyon, el Rey Luis XIV decía: “Si nuestras fábricas aseguran, por un trabajo cuidadoso, la calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesados en aprovisionarse aquí y fluirá dinero al reino”. Se destaca que ésta fue la primera política de calidad, definida por cualquier gobierno en algún país.
- En la época artesanal, se relaciona la calidad con lo artístico y lo bello, destacándose las obras.
- En 1907 se introduce el concepto de calidad a la producción industrial manufacturera, surge el taylorismo, destacando la importancia de integrar el factor humano a los métodos de trabajo, entre otros aspectos.



- En 1924 surge el Control Estadístico de Procesos y se establece la necesidad de medir La Calidad.
- 1950 surge el Control Total de la Calidad, y se convierte tanto en una teoría administrativa como una herramienta diferenciadora de mercado.
- 1980 empieza a involucrarse la Calidad, como insumo para la “fidelización” de clientes, es decir, se empieza a pensar en su satisfacción.
- En 1987 surge el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad, en donde se determina, que no sólo basta con la calidad de un producto, sino que es fundamental integrar cada uno de los elementos de la organización.
- 1990 se quiere ir más allá de las necesidades y surge el concepto de Expectativa.

Como se puede deducir, la Calidad siempre ha existido, en cada momento histórico de la humanidad se ha establecido diferentes dimensiones de la misma. Sin embargo, cabe recordar, que siempre la excelencia y el beneficio son sus fines principales.

***r** “La calidad implica vivir el mensaje de la posibilidad de perfección y mejoramiento infinito; vivirlo día tras día, década tras década.”*

*Tomas Peters*

## 1.2. HISTORIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Habitualmente cuando se utiliza el vocablo ISO, en el imaginario colectivo, se representan expresiones relacionadas como: similar, afín, igual o estándar. En este sentido en 1947, tomando como referente este concepto, fue concebida la International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización), esto concluye que en principio, la ISO no es una norma, sino un establecimiento internacional no gubernamental, cuya sede central opera en Ginebra, Suiza. Conformado por representantes de los organismos de normalización de diferentes países, en la actualidad cuenta con más de 146 integrantes.

La organización ISO en su estructura, está compuesta por tres tipos de miembros:

- **Miembros natos:** Conformado por aquellos organismos de normalización formales de cada uno de los países. En Colombia esta responsabilidad corresponde al Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC).
- **Miembros correspondientes:** Conformado por los organismos no formales de normalización de países en vía de desarrollo. No poseen ni voz ni voto en el proceso de normalización pero son informados oportunamente de los procesos de estandarización.
- **Miembros suscritos:** Corresponde a países con reducidas economías y que no cuentan con ningún tipo de organismo de normalización.

Como organismo de estandarización, desde el año de su conformación, la Organización ISO, ha producido cerca de 13.700 estándares internacionales de carácter industrial y comercial conocidos como normas ISO, las cuales han facilitado el comercio. En este sentido y conforme a lo que establece la OMC (Organización Mundial del Comercio), su finalidad se orienta al intercambio de información, contribuyendo con estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnologías.

La dinámica de generación de estándares ISO, es producida de acuerdo a tres principios fundamentales: en el primero de ellos, se tienen en cuenta todas las opiniones y apreciaciones de los interesados en la temática de una norma, para lograr un consenso entre los participantes; el segundo principio busca satisfacer la industria y los usuarios en todo el mundo, es decir, su aplicación es de carácter global; el tercer principio se centra en el carácter voluntario de su aplicación.

Como se mencionó con anterioridad, la temática y los campos de aplicación son de carácter múltiple, sin embargo, tradicionalmente se ha considerado su aplicación a un sólo producto, sea este un bien o un servicio; sin embargo, las normas ISO, cuentan con un espectro mayor de aplicación y es allí donde surgen las Normas de Proceso, las cuales fueron generadas teniendo como base los siguientes antecedentes:

- Durante la Primera Guerra mundial, por ejemplo, un alto volumen de bombas no pudieron estallar como resultado de la falta de definición de parámetros base de fabricación en cuanto a peso y espesor. En este sentido fueron definidos parámetros de calibración, los cuales han venido evolucionando convirtiéndose hoy en día en un referente mundial conocido como la ISO 17025 “Requerimientos generales para las competencias de los laboratorios de calibración y ensayo”.

- En la Segunda Guerra Mundial, Inglaterra vio en algunos casos mermada su capacidad productiva de armas, esto debido al presentarse accidentes por detonaciones no controladas en las fábricas de armamentos de defensa, generando la necesidad de implantar inspectores especializados en las fábricas. De otra parte, como una prioridad del Estado, se definieron procedimientos para la elaboración de estos productos bélicos.

- En estados Unidos, hacia mediados del siglo anterior, se desarrollaron en la industria militar, estándares para ser cumplidos por los proveedores. En 1.962 la Nacional Aeronautics and Space Administration (NASA), adoptó la misma exigencia en donde no sólo bastaba con el producto adecuado, sino que se debía adelantar acciones en donde se aseguraría la calidad en el procedimiento de fabricación; este conjunto de normas de producto y proceso, fue lo que empezó a denominarse Sistema de Calidad. En consonancia con el campo de aplicación de las normas en 1.968 la Organización para el Tratado del Atlántico Norte (OTAN), estableció las especificaciones Allied Quality Assurance Procedures (AQAP) cuya finalidad era garantizar que los procedimientos de fabricación permitan la satisfacción sobre un equipo adquirido.

- Inglaterra y Canadá hacia 1.970 desarrollaron estándares de Calidad de carácter integral, para lo cual se establecieron lemas como “Calidad es todo negocio”; es allí donde la Institución de Estándares Británicos definió el primer estándar para la garantía de La Calidad conocido como la BS 9000, estándar que revolucionó el concepto de Calidad en la industria, ya que era tradición que el peso de la inspección que era realizada por el cliente, fuera ahora efectuado por el proveedor con la inspección de un tercero.

- La norma mencionada dio origen en 1.979 a la norma BS 5750, que se convirtió en el primer documento de carácter contractual que integraba la relación del producto con su forma de fabricación.

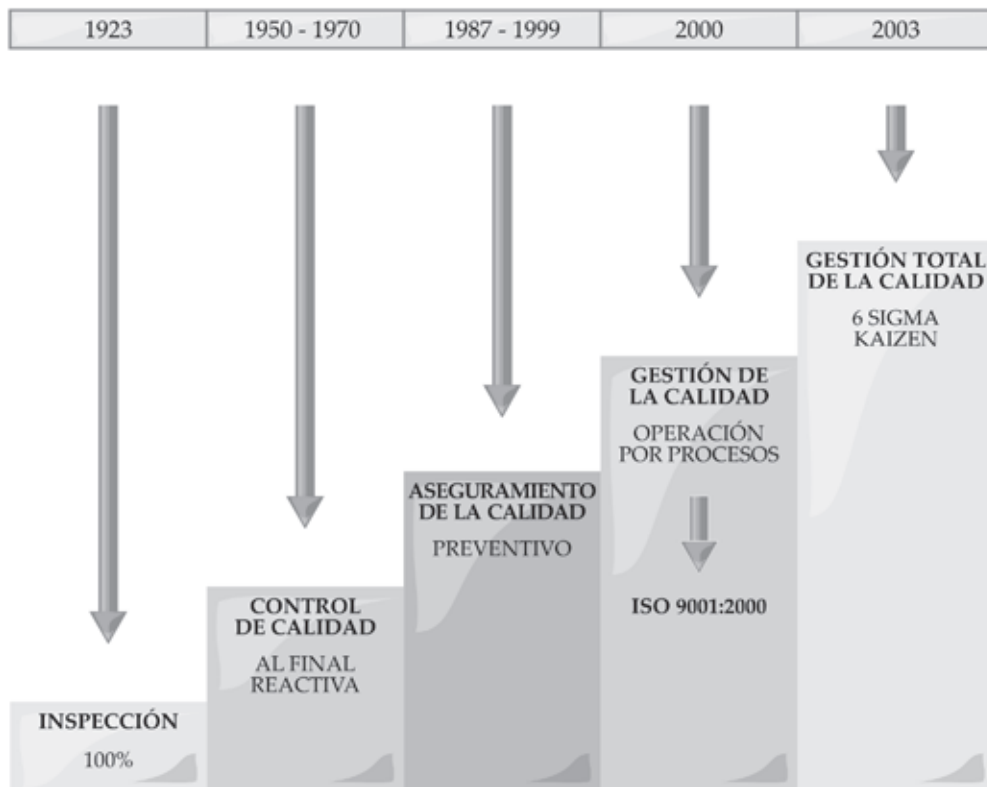
- Tomando como referente la BS 5750, en 1.987, nace la norma internacional conocida como las ISO 9000, la cual es hoy en día por excelencia el estándar regulador de Sistemas de Gestión de la Calidad <sup>2</sup> basados en procesos a nivel mundial. En la actualidad se encuentra en su tercera versión, y en el 2008 se expedirá la cuarta versión.

De acuerdo con la descripción histórica anterior, el desarrollo cronológico de los Sistemas de Gestión de la Calidad es:

---

*2 Existen otros mecanismos para estructurar sistemas de gestión de la calidad, dentro de las 500 empresas más grandes a nivel mundial, una gran parte de ellas, tienen Sistemas de Gestión de La Calidad propios diferentes a la ISO 9000.*

- 1923: Surge el control estadístico de procesos y se realiza una inspección del 100% de la producción, es demasiado dispendioso y sobre todo costoso.
- 1950-1970: Surge el control de calidad al final de los procesos productivos, es decir su comportamiento es reactivo, costoso y en muchos casos no generaba valor a la producción.
- 1.987-1.999: Surge el aseguramiento de la calidad, es un control de los procesos, sin embargo el comportamiento de las organizaciones es funcional, se trabaja por funciones.
- 2.000-2.008: Surge el Sistema de Gestión de la Calidad, se controla y se trabaja por procesos, en este escenario surgen las normas ISO 9001:2000.
- 2.003 en adelante: Surge la Gestión total de la Calidad, aparecen conceptos como 6 sigma y Kaizen.



### 1.3. LA CALIDAD Y EL ESTADO COLOMBIANO

La Calidad es un mandato constitucional y se expresa puntualmente en el artículo 78 de la Constitución Política de Colombia en donde se establece : “La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, ...”, con base en este lineamiento fue expedido el Decreto 2269 de 1993, por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología, dentro de su estructura, enuncia que dicho sistema tiene como objetivos principales promover los mercados, la seguridad, la calidad y la competitividad del sector producto importador de bienes y proteger los intereses de los consumidores y consumidoras.

De otra parte en el 2.003 fue expedida la ley 872 <sup>3</sup>, mediante la cual fue creado el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, destacando dentro de la estructura de la norma en mención los siguientes aspectos:

**“ARTÍCULO 1o. CREACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.** Créase el Sistema de Gestión de La Calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El Sistema de Gestión de la Calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de las personas usuarias, destinatarias y beneficiarias de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente”.

**ARTÍCULO 2o. ENTIDADES Y AGENTES OBLIGADOS.** “El Sistema de Gestión de la Calidad se desarrollará y se pondrá en funcionamiento en forma obligatoria en los organismos y entidades del Sector Central y del Sector Descentralizado por servicios de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden Nacional y en la

---

*3 La estructura de la Ley 872 es: art. 1. Entidades y agentes obligados, art. 2. Características del Sistema, art. 3. Requisitos para su implementación, art. 4. Funcionalidad, art. 5. Normalización de calidad en la gestión, art. 6. Certificación de calidad, art. 7. Apoyo estatal, art. 8. Vigencia, art. 9. Se reglamenta mediante el Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004, en él se señala la responsabilidad en los organismos y entidades públicas del establecimiento y desarrollo de dicho sistema, la obligatoriedad de las entidades de diseñar un sistema de seguimiento que incluya indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad y determina que los estímulos y reconocimientos para aquellas entidades del orden nacional y territorial que hayan implementado Sistemas de Gestión de la Calidad exitosos, se hará a través del Premio Nacional de Alta Gerencia y Banco de Éxitos que lidera el Departamento Administrativo de la Función Pública. (Información obtenida de: [http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/consulta\\_tematica.htm](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/consulta_tematica.htm))*

gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del Poder Público en el orden nacional...”

En el Documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) 3446 del 30 de Octubre de 2.006, se establecen los lineamientos para una política nacional de la Calidad.

De acuerdo a la normalización enunciada, la Calidad, se ha convertido en una política de Estado, orientada a fortalecer tres aspectos básicos:

- Mejorar la calidad de vida de los consumidores y consumidoras.
- Aumentar la productividad y competitividad de las empresas en Colombia.
- Generar una herramienta de gestión en las organizaciones.

Cuando se habla de calidad, se pueden definir dimensiones y de acuerdo con lo relacionado en el Decreto 2269 de 1993, éstas se pueden clasificar en:

- Normalización: Actividad que establece, en relación con problemas actuales o potenciales, soluciones para aplicaciones repetitivas y comunes, con el objeto de lograr un grado óptimo de orden en un contexto dado. En particular consiste en la elaboración, la adopción y la publicación de las normas técnicas.
- Certificación: Procedimiento mediante el cual una tercera parte da constancia por escrito o por medio de un sello de conformidad de que un producto, un proceso o un servicio, cumple los requisitos especificados en el reglamento.
- Acreditación: Procedimiento mediante el cual se reconoce la competencia técnica y la idoneidad de organismos de certificación e inspección, laboratorios de ensayos y de metrología para que lleven a cabo las actividades a las que se refiere este decreto.

En este sentido, las entidades públicas, indistinta su naturaleza jurídica o su carácter territorial y retomando uno de los propósitos de la Calidad en el Estado como es la generación de herramientas de gestión organizacional, han incursionado con éxito en una de las dimensiones de calidad que es la certificación ya que en la normalización y acreditación, actúan como regulador.

En relación a la certificación de empresas, es importante destacar que Colombia es el tercer país en Latinoamérica, superado sólo por Brasil y Argentina. Cuenta en la actualidad con algo más de 4.647 organizaciones certificadas, de las cuales

cerca de 75 corresponden a entidades del Estado, a continuación se relacionan las más representativas.

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ITAGÜÍ	CONTRALORÍA MUNICIPAL DE PALMIRA	CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL DEL VALLE DEL CAUCA	CONTRALORÍA GENERAL DE ANTIOQUIA	CONTRALORÍA GENERAL DE MEDELLÍN
CONTRALORÍA GENERAL DE SANTIAGO DE CALI	CONTRALORÍA GENERAL DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO	CONTRALORÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA	CONTRALORÍA MUNICIPAL DE ENVIGADO	CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DE SANTANDER – CAS
CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA	CONCEJO DE MEDELLÍN	MUNICIPIO DE GIRARDOTA	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DANE	DIRECCIÓN DE PASAPORTES DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA
MINISTERIO DE TRANSPORTE	FUERZA AÉREA COLOMBIANA COMANDO AÉREO DE COMBATE No. 3	INSTITUTO PARA EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN DE SABANETA “INDESA”	PERSONERÍA DE MEDELLÍN	FUNDACIÓN NATURA
MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. DIRECCIÓN DE LICENCIAS, PERMISOS Y TRÁMITES AMBIENTALES	MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. VICEMINISTERIO DE AGUA Y SANEAMIENTO DIRECCIÓN DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS	AGENCIA PRESIDENCIAL PARA LA ACCIÓN SOCIAL Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL – ACCIÓN SOCIAL	FONDO DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y REFORMA URBANA DEL MUNICIPIO DE SABANETA – FOVIS	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ECONOMÍA SOLIDARIA – DANSOCIAL
MUNICIPIO DE APARTADÓ	MUNICIPIO DE BARBOSA	MUNICIPIO DE COPACABANA	MUNICIPIO DE EL CARMEN DEL VIBORAL	MUNICIPIO DE EL RETIRO
MUNICIPIO DE GUARNE	MUNICIPIO SAN VICENTE FERRER	MUNICIPIO DE EL SANTUARIO	MUNICIPIO DE SABANETA	MUNICIPIO DE LA CEJA DEL TAMBO
ALCALDÍA DE MANIZALES	GOBERNACIÓN DE CALDAS	GOBERNACIÓN DEL HUILA	GOBERNACIÓN DE SANTANDER	MINISTERIO DE CULTURA
SECRETARÍA DE HACIENDA DE BOGOTÁ	CONTRALORÍA DE BOGOTÁ	TERMINAL DE TRANSPORTES DE BOGOTÁ	TRANSMILENIO S.A.	HOSPITAL EL TUNAL
LOTERÍA DE BOGOTÁ	EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN	CODENSA	EAAB	EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE BOGOTÁ
<b>JUZGADOS DE ITAGÜÍ</b>				



De acuerdo con estos resultados, se puede concluir que la Certificación no es un ejercicio que obedezca a una moda, sino que se ha convertido en una herramienta de transformación institucional.

***r** “El mundo de hoy enfrenta problemas que no pueden ser resueltos pensando en la forma en que se pensaba cuando fueron creados.”*

*Albert Einstein.*

## 1.4. LA CULTURA DE LA CALIDAD

Cuando se habla de la Calidad, necesariamente se relaciona con procesos, números, cuadros, formatos, usuarios, clientes, etc.; sin embargo, tradicionalmente se deja de lado al talento humano y en aquellos casos que se involucra, puede convertirse en un ejercicio meramente retórico.

Cuando las organizaciones se involucran en procesos gerenciales como la Calidad, es necesario introducir elementos que permitan socializar y convencer al recurso humano y es allí donde debe intervenir la cultura, entendida ésta como la forma de pensar y actuar conjuntamente un grupo de individuos en escenarios físicos o sociales determinados y en situaciones que permiten encontrar dimensiones comunes de la cultura en regiones, países, religiones, tendencias, así como en organizaciones, denominando así la cultura organizacional que encuentra uno de sus cimientos en la Calidad, para lo cual, se hace necesario, desarrollar los siguientes aspectos:

- Liderazgo.
- Crecimiento personal.
- Entorno prolijo.

De acuerdo a lo enunciado, cuando se habla de cultura organizacional, es necesario el ejemplo y el impulso que los líderes generen, sin embargo a esto se debe sumar el desarrollo de las personas, pero no sería suficiente si el entorno se convierte en un obstáculo, de ahí que se deben fortalecer aspectos técnicos, tecnológicos y procedimentales.



Por ello cuando se habla de Calidad en una organización, ésta no podría ser posible si no se genera una cultura integral.

***r** “El individuo puede ser racional de acuerdo a las finalidades de la organización únicamente en la medida en que sea capaz de seguir una determinada vía de acción, tenga un concepto correcto de la finalidad de esa acción y se encuentre correctamente informado acerca de las condiciones que rodean dicha acción.”*

*H. Simon.  
El comportamiento administrativo.*

***ap*** A continuación encontrará una serie de ejercicios, para lo cual deberá indagar dentro de su organización algunos aspectos relevantes relacionados con la temática enunciada.

No solamente debe concentrarse en el texto de la unidad, seguramente deberá evaluar algunos documentos adicionales.

Algunos ejercicios han sido tomados de reconocidos textos relacionados con el tema de calidad, los cuales han sido adaptados a las necesidades del presente módulo.

## 1.5. EJERCICIOS

### Ejercicio No. 1. Las personas como fuente de Calidad <sup>4</sup>

Objetivo:

Establecer la incidencia directa del talento humano en la Calidad.

Preparación:

Carlos Llano, empresario mexicano, afirma: “La Calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas”.

---

<sup>4</sup> Tomado de Alvear Sevilla Celina. CALIDAD TOTAL, Conceptos y herramientas prácticas, México D.F., 1999. Pág 27

Forme grupos de 3 ó 5 personas y comenten el significado que tiene para ustedes la frase anterior.

Desarrollo:

En los grupos conformados y con base en el texto guía, respondan las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede alguien hacer algo con calidad, si no es una persona de calidad?
- ¿Cómo puede alguien tratar de dar lo mejor de sí mismo, si no se encuentra motivado?
- ¿Cómo puede alguien buscar trascender, si no reconoce en sí mismo sus necesidades de orden superior?

## **Ejercicio No. 2. Es esto calidad personal ¡Usted Decide!**

Objetivo:

Reflexionar sobre lo que puede o no ser calidad

Preparación:

En grupos de cinco personas, lea la siguiente experiencia:

Pedro se detiene en una oficina de la organización, aparentemente limpia donde atienden con amabilidad, al ingresar nadie le saluda, y mientras busca quien le resuelva una duda, encuentra que algunos documentos están sobre el escritorio de una de las asistentes, por esas cosas de la vida, una de las carpetas contenía la información que necesitaba, entonces la leyó y resolvió la inquietud que traía.

Sale de la oficina, se despidió pero nadie le responde, sin embargo y un poco preocupado expresa: ¡tengan cuidado con los documentos, se les pueden perder!, uno de los funcionarios responde, ¡no se preocupe esa es labor nuestra!.

Desarrollo:

Cada uno de los miembros deberá atender de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo son los estándares de esta oficina?
- ¿Se toma en cuenta la Calidad?
- ¿Cuáles serían los estándares de calidad ideales?

### Ejercicio No. 3. Estándares personales de Calidad <sup>5</sup>

Objetivo:

Propiciar un espacio de reflexión frente a la Calidad y su relación con la Calidad personal.

Preparación:

Un estándar personal es la comparación de nosotros mismos frente a un comportamiento que se considera correcto. Partiendo de éste referente lea cuidadosamente el siguiente listado de estándares.

JUZGADOS DE ITAGÜÍ			
Superior	Igual	Inferior	
			1. Llegar a todas las citas cinco minutos antes de lo acordado.
			2. Nunca criticar a los compañeros frente a extraños.
			3. Conducir 10 km/h más despacio que el límite establecido.
			4. Nunca ir con exceso de velocidad en zonas escolares o donde haya niños.
			5. Hacer ejercicio al menos dos veces a la semana.
			6. Vestir ropa limpia sólo fuera de la casa.
			7. Regresar las llamadas telefónicas no más de una hora después de recibido el mensaje.

Desarrollo:

Revise el tema o el estándar, así como el desempeño que se le atribuye. Compare los estándares con los suyos marcando si el comportamiento de los mismos son superiores, iguales o inferiores.

---

<sup>5</sup> Tomado de Bone Diane, Grigs Rick. CALIDAD EN EL TRABAJO, México D.F., 1992. Pág 12

### Ejercicio No. 4. Examen de la conciencia de Calidad <sup>6</sup>

Objetivo:

Evaluar el nivel de interiorización de los participantes, frente a la Calidad.

Preparación:

Trabajo de carácter individual. Lea cuidadosamente cada una de las siguientes afirmaciones y selecciones:

V/F <sup>7</sup>	
<input type="checkbox"/>	1. Calidad es prever los problemas y no tener que remediarlos más tarde.
<input type="checkbox"/>	2. La Calidad siempre puede mejorarse.
<input type="checkbox"/>	3. El método “¡no seas tonto, no te compliques!” es la mejor manera de asegurar la Calidad.
<input type="checkbox"/>	4. La razón principal para llevar a cabo un programa de Calidad es la satisfacción de los clientes.
<input type="checkbox"/>	5. No es necesario prestar atención constantemente a la Calidad.
<input type="checkbox"/>	6. Las primeras impresiones no son importantes para crear un ambiente propicio a la Calidad.
<input type="checkbox"/>	7. La Calidad está en las cosas pequeñas al igual que las grandes.
<input type="checkbox"/>	8. Un programa de Calidad debe contar con el apoyo del gerente para obtener éxito.
<input type="checkbox"/>	9. Los principios de la Calidad se comunican mejor oralmente.
<input type="checkbox"/>	10. La mayoría de la gente quiere realizar trabajo de Calidad.
<input type="checkbox"/>	11. Los clientes prestan poca atención a la Calidad.
<input type="checkbox"/>	12. Un programa de Calidad debe ajustarse a los objetivos de la organización.
<input type="checkbox"/>	13. Calidad significa adaptarse a los estándares.
<input type="checkbox"/>	14. La Calidad debe operar en todas las áreas de la organización.
<input type="checkbox"/>	15. Los estándares personales de Calidad y los de la organización tienen poco en común.
<input type="checkbox"/>	16. La Calidad requiere compromiso.
<input type="checkbox"/>	17. La Calidad se relaciona con el proceso tanto como el objetivo.
<input type="checkbox"/>	18. Aquellos que hablan de Calidad son idealistas.

Desarrollo:

En los espacios frente a las afirmaciones, marque V si considera que es Verdadera y F si considera que es Falsa, luego verifique las respuestas al finalizar con el pie de página número 7.

## Ejercicio No. 5. El Estado y la Calidad

Objetivo:

Conocer las normas que en materia de Calidad, ha definido el estado.

Preparación:

Cada persona deberá acceder a la siguiente dirección electrónica:

[http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/consulta\\_tematica.htm](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/consulta_tematica.htm) en donde a través de las diferentes opciones establecerá la diversa normalización que en materia de Calidad ha expedido el Gobierno Nacional.

Desarrollo

Mediante la búsqueda en la dirección electrónica relacionada, estructure un mapa conceptual de la normalización que en materia de Calidad ha definido el Gobierno Nacional.

## 1.6. AUTO-EVALUACIÓN

1. En la unidad 1, ha sido establecida la calidad como un elemento esencial de evolución de la raza humana. De manera puntual establezca que acciones o actividades puntuales, se pueden considerar aportes de Calidad a la evolución de la humanidad.

2. A lo largo de la unidad 1, se plantea al Estado como instancia reguladora en materia de calidad en el territorio nacional. Establezca de manera puntual que motiva al gobierno a regular la Calidad en Colombia.

---

6 Tomado de Bone Diane, Grigs Rick. CALIDAD EM EL TRABAJO, México D.F., 1992. Pág 3

7 Respuestas: 1-4 V, 5-6 F, 7-8 V, 9 F, 10 V, 11 F, 12-14 V, 15 F, 16-17 V, 18 F.



## Unidad 2

### ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

**O** Mediante el estudio de esta segunda Unidad del módulo, usted podrá establecer las etapas requeridas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

- O**
  - Identificar las etapas para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
  - Formular un plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
  - Establecer parámetros para el fortalecimiento de la cultura de la Calidad.

#### 2.1. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

A lo largo del texto del presente módulo, ha sido en diferentes partes enunciado el concepto Sistema de Gestión de la Calidad, es por ello que se hace necesario antes de continuar incorporar nuevos elementos, dilucidar conceptualmente cada una de las palabras relacionadas <sup>8</sup>, tal y como se muestra a continuación:

- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política, los objetivos y lograr dichos objetivos.
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

En otras palabras un Sistema de Gestión de la Calidad, es todo lo que realiza una organización para atender necesidades y expectativas de sus usuarios y usuarias.

---

<sup>8</sup> Tomado de la ISO-9000, *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*.

Es fundamental destacar, que no sólo existen Sistemas de Gestión de la Calidad, sino que también han sido definidos en temas ambientales, seguridad industrial y salud ocupacional; presentándose en muchos casos la combinación de varios, lo que ha permitido estructurar sistemas de gestión integrados.

## 2.2. EL CICLO PHVA

En los años 20, en la empresa norteamericana Bell Telephone, surge la figura de Walter Shewart, quien junto con Frederick Taylor y su método de administración científica, pueden considerarse los verdaderos padres de la Calidad moderna.

W. Shewart, pionero del Control Estadístico de Procesos, es además el precursor del muy utilizado pero en algunos casos mal entendido, ciclo PHVA, que corresponde a las iniciales de cuatro actividades que deben ser desarrolladas de manera secuencial: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Este instrumento ha sido conocido como el ciclo de mejoramiento continuo o Deming, en honor a Edward Deming quien introdujo el concepto al Japón, sin embargo apartándose de su nombre y su finalidad inicial, es importante destacar que este ciclo no solamente puede ser aplicado a la Calidad, a las estrategias gerenciales o al mundo empresarial, ya que si se evalúa cada uno de sus componentes se puede decir que en muchas de sus actividades, se trata de la vida misma. A continuación se efectuará una breve descripción a través de un ejemplo:

*Marina es una funcionaria del Consejo Superior de la Judicatura, en el último mes como resultado de la implementación de un nuevo procedimiento automatizado, ha salido bastante tarde de la oficina, por su buen desempeño ha sido designada como “facilitadora” de las áreas de apoyo. Un día algo agotada por la labor encomendada llegó a su casa a las 11 p.m., cansada, sólo tuvo fuerzas para poder dormir, al día siguiente se levantó un poco tarde, aunque recordó que tenía una reunión a las 7 de la mañana, sólo tuvo tiempo para bañarse y como pudo seleccionó la ropa y los zapatos para vestirse. De acuerdo al ciclo PHVA, esta actividad es el Planear, se dirigió al baño en donde se vistió, desarrollando la segunda etapa del ciclo denominada Hacer, a pesar del poco tiempo con el que contaba, se miró en el espejo y se dio cuenta que el color de la falda no coincidía con el de los zapatos, actividad que corresponde al Verificar, entonces corriendo tomó otros zapatos que combinaran y se los cambió, en este momento surge el Actuar.*

Como se muestra, el ciclo PHVA es aplicable a innumerables actividades, entre las que se encuentra los Sistemas de Gestión de la Calidad, tal y como se describe a continuación:



## Planear

Consistente en la definición de los lineamientos generales a seguir en el desarrollo de un sistema de gestión, se refleja en un plan de acción el cual se desprende de la elaboración y aplicación de diagnósticos que obedecen a la identificación del estado de una organización frente a un estándar o norma previamente preestablecido; en el caso de la Calidad el referente es la norma ISO 9001.

Un diagnóstico bien implementado, permite a la organización validar innumerables actividades que son realizadas internamente, que aunque denominadas de manera diversa, en el fondo equivalen o corresponden a requisitos establecidos en una norma referente.

Para establecer el estado del arte se utilizan diversas herramientas, entre las cuales se destacan:

- **Listas de chequeo:** Instrumento que corresponde a una serie de preguntas que se comparan frente a un estándar, dependiendo de su formulación, se podrán plantear diversos tipos de respuestas entre las cuales se destacan:

**Preguntas cerradas con opción única:** La respuesta, se concentra únicamente en dos alternativas:

Ejemplo: ¿ Su entidad cuenta con mapa de procesos? Si No

**Preguntas cerradas con opción múltiple:** Se presentan múltiples alternativas, pero la respuesta correcta es sola una.

Ejemplo: De las siguientes alternativas ¿Cuál corresponde a un proceso de apoyo?

- a) Talento humano
- b) Control Interno
- c) Fallos judiciales

- **Entrevista:** Instrumento orientado a realizar mediante el diálogo personalizado, la identificación del estado actual de un Sistema de Gestión. En esta herramienta participan dos instancias: Una persona entrevistada, quien suministra la información y una persona entrevistadora quien recibe y la agrupa.

- **Grupos focalizados:** Mediante la misma técnica de la entrevista un grupo de entrevistados, expresan sus ideas, las cuales son consolidadas por un entrevistador.

- **Estadística:** Conjunto de datos, que establecen comportamientos de algún elemento o tema analizado.

- **Quejas y reclamos:** Datos que expresan la insatisfacción frente a un servidor o servicio prestado.

### **Hacer**

Conocido también como la implementación del Sistema de Gestión. En él se deben ver reflejadas todas las acciones que fueron identificadas y definidas en la planeación.

Es importante tener en cuenta que para ejecutar, se deben destacar los siguientes elementos:

- La implementación del sistema, debe obedecer a planes orientados por la alta dirección.

- Se debe atender un elemento a la vez.

- No sólo es responsabilidad de un área o cargo específico.

- Se debe involucrar cada uno de los miembros de la organización.

- Es fundamental realizar de manera constante monitoreo y seguimiento del nivel de implementación.

### **Verificar**

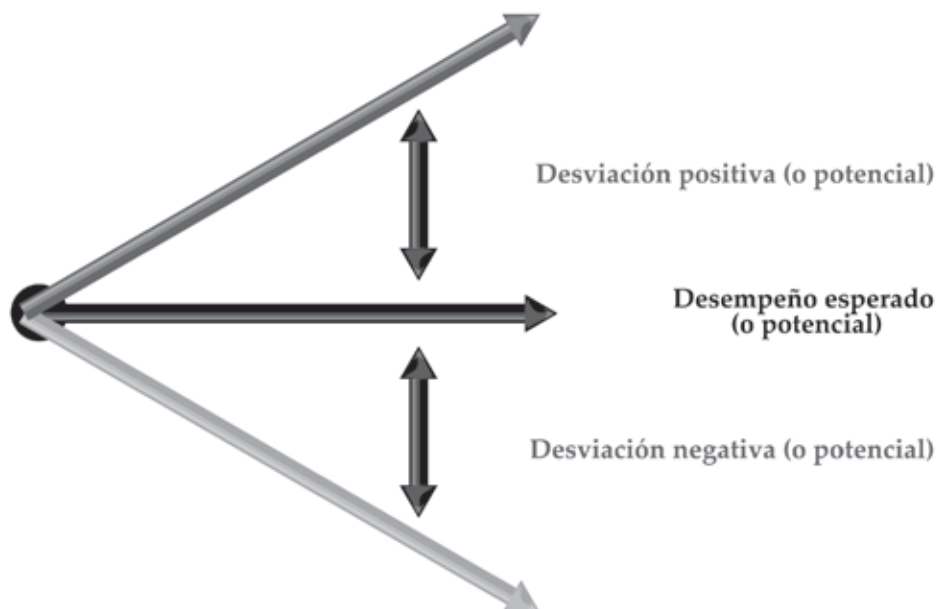
Lo único constante es el cambio, en este sentido los Sistemas de Gestión de la Calidad no son ajenos a esta circunstancia debido a nuevas disposiciones normativas, ajuste o generación de las necesidades y expectativas de los usuarios, condiciones del entorno o sencillamente por la dinámica organizacional.

Con el ánimo de identificar cómo se comporta el sistema, es necesario evaluar para determinar las brechas frente a unos estándares previamente establecidos, en este sentido surgen conceptos como las Auditorías de Calidad, las cuales son entendidas como procesos sistemáticos, independientes y documentados para obtener evidencia de la Auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de la misma <sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Definición 3.9.1 NTC-ISO 9000

Como resultado de la aplicación de las Auditorías, se pueden encontrar dos tipos de desviaciones:



**Desviaciones positivas:** Cuando el resultado del Sistema de Gestión de la Calidad, excede los desempeños esperados, significa que se ha fortalecido y que estos estándares deben ser modificados. Por lo general esta situación se da cuando los sistemas han evolucionado y las organizaciones han incorporado la Calidad como un elemento cultural.

**Desviaciones negativas:** Las cosas no están saliendo como se planearon, es decir, su desempeño es inferior a los estándares definidos, en este sentido se constituye en insumo del cuarto elemento del ciclo, el Actuar.

### **Actuar**

Conocido habitualmente como mejoramiento, corresponde a las acciones realizadas para eliminar las desviaciones negativas, puede ser realizado a nivel institucional de procesos o individuos.

**Mejora institucional:** Conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos institucionales.

**Mejoramiento por procesos:** Conjunto de acciones definidas para eliminar las variaciones presentadas frente a los estándares definidos.

Mejoramiento individual: Conjunto de acciones desarrolladas por cada uno de los miembros de la organización, con el fin de acrecentar su desempeño.

En conclusión

En los Sistemas de Gestión de la Calidad para su estructuración, implementación y adecuado funcionamiento se deben adelantar actividades secuenciales y sistemáticas. Inicie por el principio, es decir planee, tome un tiempo para pensar qué es lo que espera y cómo lo quiere alcanzar, luego ejecute, evalúe cuáles son los resultados obtenidos y por lo último “redireccione”, ajuste o mejore de acuerdo a los resultados obtenidos.

*r*

*Cuando quieras emprender el camino, primero debes saber qué requieres, prepáralo, toma impulso pero ve despacio, observa cómo te sientes, al llegar voltea hacia atrás y evalúa qué podrías mejorar.*

*Gerardo Duque Gutiérrez.*

*ap*

*A continuación encontrará una serie de ejercicios, para los cuales deberá indagar dentro de su organización algunos aspectos relevantes relacionados con la temática enunciada.*

*No solamente debe concentrarse en lo relacionado en el texto de la unidad, seguramente deberá evaluar algunos documentos adicionales.*

## 2.3. EJERCICIOS

### Ejercicio No. 1. El PHVA de mi día

Objetivo

Identificar el Planear, el Hacer, el Verificar y el Actuar, en las labores diarias efectuadas por un ser humano.

Preparación:

Trabajo de carácter individual.

**CUADRO No. 1**

ACTIVIDADES QUE REALIZO EN UN DÍA NORMAL DE MI VIDA	PHVA	TIEMPO

**CUADRO No. 2**

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES PHVA	ACTIVIDADES QUE REALIZO EN UN DÍA NORMAL DE MI VIDA	TOTAL TIEMPO

Desarrollo:

Lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

En el cuadro No. 1, escriba todas las actividades que realiza en un día normal desde que se levanta hasta que se acuesta. Frente a cada actividad escriba si corresponde a Planear, Hacer, Verificar y Actuar, así mismo relacione el tiempo destinado a cada una de las actividades.

En el cuadro No. 2, en la columna 1, una vez listada las actividades, escriba en orden Planear, Hacer, Verificar y Actuar. En la columna 2, escriba todas las actividades correspondientes a cada agrupación del ciclo PHVA. En la columna 3, totalice el tiempo destinado en el día a las actividades de Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Una vez diligenciados los cuadros, responda las siguientes preguntas:

- ¿Cumpro con la totalidad de las acciones planeadas en el día?
- ¿Dedico tiempo suficiente a planear?
- ¿Verifico el cumplimiento de las actividades que me he propuesto hacer cada día?
- ¿Qué acciones adelanto cuando no logro el desarrollo de las actividades planeadas?
- ¿Qué porcentaje de tiempo dedico a Planear, Hacer, Verificar y Actuar?
- ¿Considero que el tiempo asignado a Planear, Hacer, Verificar y Actuar, es el adecuado?
- ¿Desde mi punto de vista, cuál sería la distribución ideal de tiempo para las actividades de Planear, Hacer, Verificar y Actuar?

## Ejercicio No. 2. El PHVA de mi jornada laboral

### Objetivo

Identificar el Planear, el Hacer, el Verificar y el Actuar, en las labores de mi jornada de trabajo.

### Preparación:

Trabajo de carácter individual.

**CUADRO No. 3**

ACTIVIDADES QUE REALIZO EN MI JORNADA LABORAL	PHVA	TIEMPO

**CUADRO No. 4**

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES PHVA	ACTIVIDADES DE MI JORNADA LABORAL	TOTAL TIEMPO

Desarrollo:

Lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

En el cuadro No. 3, escriba todas las actividades que realiza en su jornada laboral, desde que inicia hasta que termina, al frente escriba si es Planear, Hacer, Verificar y Actuar, así mismo relacione el tiempo destinado a cada una de las actividades.

En el cuadro No. 4., una vez realizada la lista, en la columna 1 escriba en orden Planear, Hacer, Verificar y Actuar. En la columna 2, escriba todas las actividades correspondientes al ciclo PHVA, en la columna 3, totalice el tiempo destinado en el día a las actividades de Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Una vez diligenciados los cuadros, responda las siguientes preguntas:

- ¿Cumpló con la totalidad de las acciones planeadas en mi jornada laboral?
- ¿Dedico tiempo suficiente a Planear?
- ¿Verifico el cumplimiento de las actividades que me he propuesto hacer en mi jornada laboral?
- ¿Qué acciones adelanto cuando no logro el desarrollo de las actividades planeadas?
- ¿Qué porcentaje de tiempo dedico en mi jornada laboral a Planear, Hacer, Verificar y Actuar?
- ¿Considero que el tiempo asignado a Planear, Hacer, Verificar y Actuar, es el adecuado en mi jornada laboral?
- ¿Desde mi punto de vista, cuál sería la distribución ideal de tiempo para las actividades en mi jornada laboral de Planear, Hacer, Verificar y Actuar?

## **2.4. AUTO-EVALUACIÓN**

1. Un Sistema de Gestión es definido como el conjunto de actividades orientadas a la definición de la política y objetivos de calidad. De manera puntual y tomando como referente estos elementos en el Consejo Superior de la Judicatura, estructure de manera personal cual sería la política y objetivos de calidad en su vida.
2. El ciclo PHVA, conocido como de mejoramiento, pretende dentro de muchos aspectos, dar orden a la realización de proyectos. Establezca en la actualidad un proyecto en el que trabajó y defina las acciones puntuales ejecutadas dentro del Planear, Hacer, Verificar y Actuar.



## Unidad 3

### CONOCIENDO LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001

**O** Mediante la tercera Unidad del módulo, usted podrá conocer la estructura de la norma Internacional ISO 9001 y a través de consejos prácticos establecerá lineamientos generales para su implementación.

- O**
- Conocer la serie de las normas de la familia ISO 9000.
  - Identificar la estructura de la norma internacional ISO 9001.
  - Comprender consejos prácticos para la implementación de los requisitos contenidos en la norma internacional ISO 9001.

#### 3.1. FAMILIA DE LAS NORMAS ISO 9000

La serie ISO 9000 se encuentra conformada por un conjunto de normas cuyo fin principal es la estructuración de Sistemas de Gestión de la Calidad, en su conjunto son conocidas como la familia de las normas ISO, dentro de las cuales se destacan:



•ISO 9000: SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO: Describe los fundamentos y especifica la terminología de los Sistemas de Gestión de la Calidad <sup>10</sup>.

•ISO 9001: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS: Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

•ISO 9004: SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. DIRECTRICES PARA LA MEJORA DE DESEMPEÑO: Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.

•ISO 19011: DIRECTRICES, AUDITORÍA, CALIDAD Y AMBIENTAL: Proporciona orientación relativa a las auditorías de Sistemas de Gestión de la Calidad y de gestión ambiental.

Estas normas, en cada país miembro nato son adoptadas a través del organismo de normalización nacional. En el caso específico de Colombia, a través del Decreto 2269 de 1993, otorgó esta responsabilidad en el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, entidad privada sin ánimo de lucro. La adaptación de una norma en este caso las ISO 9000 para su aplicación en el territorio nacional, se evidencia cuando al nombre o número de la misma, le antecede un prefijo “NTC”, que significa Norma Técnica Colombiana. En el caso de la familia de las normas ISO, se expresan de la siguiente manera:

- NTC ISO 9000
- NTC ISO 9001
- NTC ISO 9004
- NTC ISO 19011

### 3.2. COMPLEMENTARIEDAD CON OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN

Las normas ISO 9000, como ya se ha mencionado, fueron originadas ante la necesidad de asegurar procesos que garanticen la Calidad de un bien o servicio;

---

<sup>10</sup> Tomado de la NTC ISO

en este sentido su fin es articular cada elemento de la organización para facilitar el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios frente a la prestación de un bien o servicio. Esta integración de elementos es lo que se denomina Sistema de Gestión de la Calidad, sin embargo existen otra serie de sistemas de carácter administrativo, entre los que se destacan:

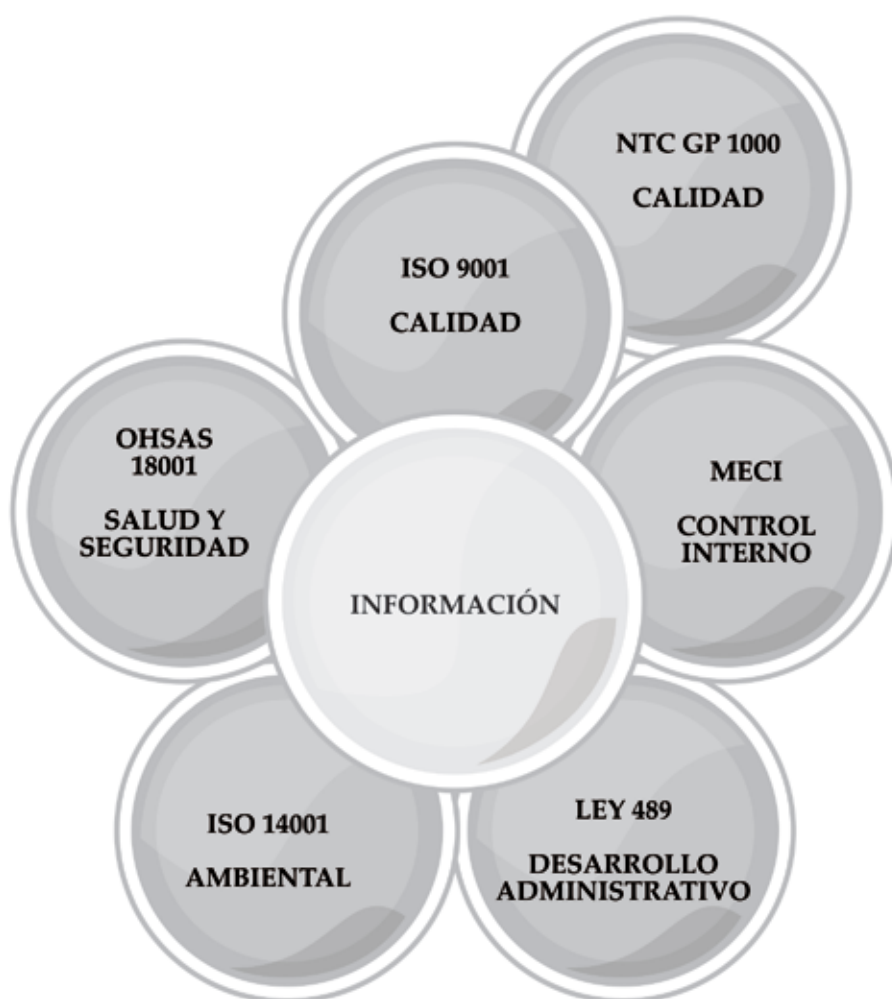
- **Sistema de Gestión Ambiental:** Desarrollado como respuesta a la necesidad de las compañías en cumplir con las obligaciones ambientales de manera eficiente; para su aplicación fue estructurada la norma ISO 14001: “Sistemas de administración ambiental. Especificaciones con guía para su uso”, la cuál fue adoptada y ratificada en Colombia por el Consejo Directivo del ICONTEC el 27 de noviembre de 1.996, convirtiéndola en NTC-ISO 14001.

- **Sistemas de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional:** Desarrollado en respuesta a la necesidad de las compañías de cumplir con las obligaciones de Salud y Seguridad de manera eficiente; en este sentido y como marco de referencia fue establecida como norma base la OHSAS-18001, acrónimo de la expresión en inglés Occupational Health and Safety Assessment Series que tiene como finalidad estructurar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, ratificada por el Consejo Directivo del ICONTEC el 21 de marzo del 2.001, cambiando su denominación a NTC-OHSAS 18001.

La integración de los Sistemas de Gestión, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional, es lo que se denomina Sistema Integrado de Gestión, cuando una organización inicia procesos en estas tres temáticas deberá establecer elementos en común, de modo que se facilite su implementación de manera armónica y sincronizada.



Ahora en el sector público se deben integrar dos sistemas adicionales, el denominado Sistema de Control Interno, soportado por la Ley 87 de 1993 y operado a través del Modelo Estándar de Control Interno MECI:1000 2005. En las entidades de la Rama Ejecutiva para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, se estableció como norma referente la NTCGP 1000:2004, sin embargo, se recomienda que en las otras Ramas como la Judicial, se establezca qué elementos pueden ser armonizados con la norma internacional ISO 9001.



### 3.3. PRINCIPIOS Y VOCABULARIO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Como fue enunciado, la NTC-ISO 9000 es una norma de soporte y su fin básico se centra en brindar pautas generales para la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, de ahí su nombre: “Fundamentos y Vocabulario”, dentro de ella, se destacan 2 grandes elementos.

El primero orientado a establecer elementos básicos, que deben ser tenidos en cuenta y desarrollados en cualquier entidad y que sin ellos, la finalidad de un Sistema de Gestión de la Calidad, perdería su razón de ser, es allí donde aparecen los principios de Calidad, como mecanismos de orientación y sobre los cuales se debe generar consciencia en cada uno de los elementos de la organización, los principios son los siguientes:

- **Enfoque al Cliente:** Este principio resalta la importancia central y fundamental que representa para una entidad sus usuarios o clientes. Induce en que se organicen en tal forma, que permitan su identificación, cumplimiento y satisfacción de los requisitos en términos de necesidades y expectativas presentes y futuras de sus usuarios.
- **Liderazgo:** La adecuada Gestión de Calidad hacia la satisfacción de los requerimientos del usuario, necesita ser impulsada y orientada por líderes en toda la organización, de modo que se construya una visión de futuro; es indispensable que los altos niveles se apersonen y a través de su ejemplo y orientación impulsen la Calidad, es importante tener presente la siguiente frase: “Los niños replican el actuar de sus padres”, para concluir el liderazgo es transversal y se encuentra en todo nivel, pero requiere de impulsos reales de las instancias de decisión.
- **Participación del Personal:** En un Sistema de Gestión de la Calidad es fundamental que se integre todo el recurso humano de la organización. Un equipo atendiendo directamente a los usuarios, otro haciendo parte de la cadena de valor y otro suministrando insumos para poder así atender los requerimientos de los clientes y clientas.
- **Enfoque basado en procesos:** Buena parte del siglo pasado el enfoque en la producción de bienes y servicios estuvo centrado principalmente en el producto, lo que indujo a que las estructuras organizacionales, los recursos, los procesos productivos y la calidad se diseñaran y aplicaran hacia este enfoque, sin embargo fue necesario identificar, evaluar y mejorar la formas cómo se hacían las cosas y es así cuando surge el concepto de proceso, entendido como la integración de actividades y recursos.

- **Enfoque de un Sistema para la Gestión:** La Calidad de la Gestión requiere que los procesos no actúen aisladamente, sino que lo hagan articuladamente, es decir en forma sistémica; de tal manera que las interrelaciones que los une se materialicen en el suministro de insumos de calidad entre unos y otros, y así se garantice que al terminar la cadena de valor del producto, éste sea el deseado para satisfacer las expectativas de los usuarios y usuarias.

- **Mejora continua:** La mejora en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, debería ser en las organizaciones una cultura permanente que no cause esfuerzos adicionales a los funcionarios, sino que forme parte de su comportamiento y que éste sea perdurable, superando así, los problemas para obtener las metas establecidas y una vez alcanzadas, fijar nuevas metas retadoras, exigentes, que permitan ir más allá del cumplimiento a las personas usuarias, adelantándose a satisfacer sus necesidades futuras.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** La definición, confiabilidad, oportunidad, captura, procesamiento, análisis y uso de la información son determinantes de la realidad de la situación de una organización y sus resultados se convierten en elemento básico para tomar las mejores decisiones que afectan a la institución en su camino a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** En un Sistema de Gestión de la Calidad los requerimientos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas usuarias, también dependen de las adecuadas relaciones entre las diferentes entidades y sus proveedores.

Es necesario eliminar aspectos como el egoísmo; es fundamental el diálogo y la negociación en donde todas las partes ganan, logrando que los más favorecidos sean los miembros de la organización.

Son ocho principios en total y se constituyen en la base para la implementación de la familia de las normas ISO 9000.

El segundo gran elemento de esta norma es el glosario, en donde se universalizan conceptos que servirán de insumo para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. A continuación se relacionan algunas de las definiciones que se consideran vitales para la estructuración de un SGC:

- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

- Cliente: Organización o persona que recibe un producto o servicio, puede ser identificado como usuario, destinatario o beneficiario.
- Producto: Se define como el resultado de un proceso.
- Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- Procedimiento: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- Sistema de gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- Sistema de Gestión de la Calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Son 80 definiciones en total, agrupadas en las siguientes temáticas:

- Términos relativos a la Calidad.
- Términos relativos a la Gestión.
- Términos relativos a la Organización.
- Términos relativos al proceso y al producto.
- Términos relativos a las características.
- Términos relativos a la conformidad.
- Términos relativos a la documentación.
- Términos relativos al examen.
- Términos relativos a la auditoría.
- Términos relativos al aseguramiento de la Calidad para los procesos de medición.

### 3.4. LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2000

Si bien fue enunciado en líneas anteriores, la familia de las normas ISO, cuenta con un referente en aspectos generales como el glosario y principios; es el caso de la ISO 9000, en donde existe una norma que puede ser considerada como la base de los Sistemas de Gestión de la Calidad, la cuál es identificada como ISO 9001.

La norma enunciada, se encuentra compuesta por nueve requisitos que pueden ser divididos en dos grandes grupos, los primeros denominados introductorios y los segundos son los requisitos de obligatorio cumplimiento:



A continuación se describirán cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001.

#### 3.4.1. Requisitos introductorios

Este grupo de requisitos son de carácter general, no obligan sino orientan, corresponde a los numerales 0 al 3 de la norma internacional ISO 9001.



## Numeral de la Norma 0. - Introducción

En este capítulo se establece la importancia de estructurar un Sistema de Gestión de la Calidad como herramienta estratégica en una organización, así mismo se expresa la importancia que para su operación, se consolide un enfoque basado en procesos, en donde se plantean 4 beneficios:

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

Es en este momento que surge como concepto el enfoque por procesos, el cual sigue la estructura del ciclo PHVA o ciclo Deming <sup>11</sup>, tal y como se muestra a continuación:



<sup>11</sup> El Dr. Deming, ha sido uno de los grandes exponentes de los enfoques de calidad, uno de los impulsores de la modernización de la industria japonesa, alumno del Dr. Shewart, difundió el círculo Shewart a tal punto, que hoy se le conoce como el ciclo Deming, fue tal su aporte que la Unión de Ciencia e Ingeniería japonesa (JUSE), estableció el Premio Anual Deming para las aportaciones de calidad y confiabilidad de productos.

## Numeral de la Norma 1. - Objeto y Campo de Aplicación

Se encuentra constituido por:

### Generalidades

En este numeral se especifica básicamente que el fin de la norma se centra en demostrar que se tiene la capacidad de suministrar productos que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables; así como el alcanzar la satisfacción del cliente mediante la aplicación efectiva de un Sistema de Gestión de la Calidad orientado al mejoramiento continuo, la prevención de no conformidades y la corrección de problemas presentados durante su prestación.

### Aplicación

Si bien las Normas ISO 9001, se centran en el cumplimiento de requisitos, es fundamental aclarar que algunos de ellos se pueden excluir, siempre y cuando la organización lo haga explícito, tomando como referente uno o varios de los siguientes criterios:

- Los procesos no son desarrollados por la organización.
- Hay restricciones por la naturaleza del producto/servicio.
- Se aplican requisitos regulatorios o del cliente.

Si bien se deben hacer explícitas las exclusiones, éstas podrán ser aplicadas únicamente a los requisitos del numeral 7, (el cuál será analizado más adelante), otro criterio que se debe tener en cuenta para las exclusiones, corresponde a no afectar la organización por la capacidad o responsabilidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables; en caso de presentarse esta situación, los requisitos no podrán ser excluidos.

## Numeral de la Norma 2. - Referencias Normativas

En este capítulo se hace referencia que para la implementación de la NTC-ISO 9001, se deben tener en cuenta las normas de la familia ISO, las cuales se convierten en apoyo para su implementación, en este sentido se deben tener en cuenta como complemento las siguientes normas:

- NTC-ISO 9000
- NTC-ISO 9004
- NTC-ISO 19011

### Numeral de la Norma 3. - Términos y Definiciones

Los conceptos utilizados en la NTC-ISO 9001, son los establecidos en la NTC-ISO 9000.

#### 3.4.2. Requisitos obligatorios

El segundo grupo de capítulos son los relacionados con la CADENA DE VALOR DEL SGC, en donde es importante tener algunas pautas para su entendimiento que corresponden a numerales 4 al 8 de la norma ISO 9001. Se entiende que los requisitos relacionados son de carácter obligatorio, motivo por el cual se encontrará habitualmente la palabra “debe”, se presentan un total de 240 requisitos, es decir “debes”.

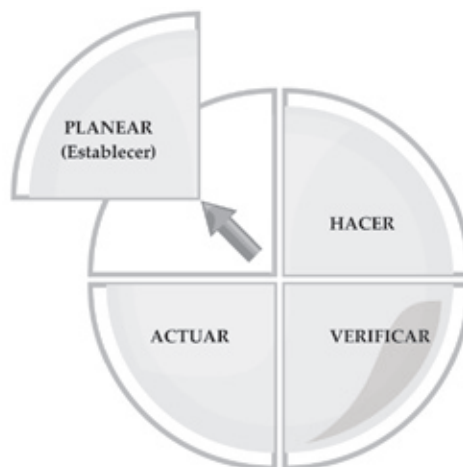
### Numeral de la Norma 4. - Sistema de Gestión de la Calidad

Este es el primer requisito exigible en el Sistema de Gestión de la Calidad, que establece de manera puntual dos aspectos básicos, los requisitos generales y la documentación que se debe tener en cuenta dentro de la organización. En total se encuentran 33 “debes”, entendidos como lineamientos fundamentales para atender a lo largo de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

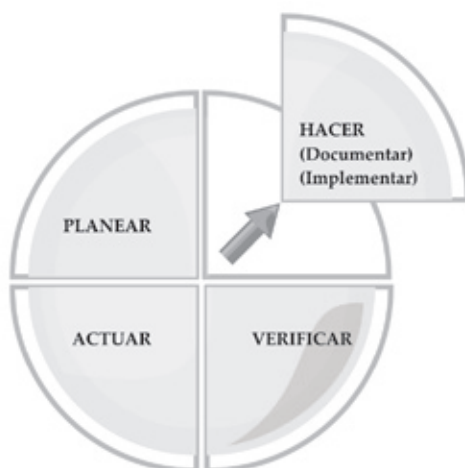
Este numeral se encuentra constituido por:

#### Numeral de la Norma 4.1. - Requisitos Generales

Como su nombre lo indica, define los requisitos generales que se deben tener en cuenta para la estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma Internacional ISO 9001:2000, para lo cual es imprescindible adelantar las siguientes actividades:



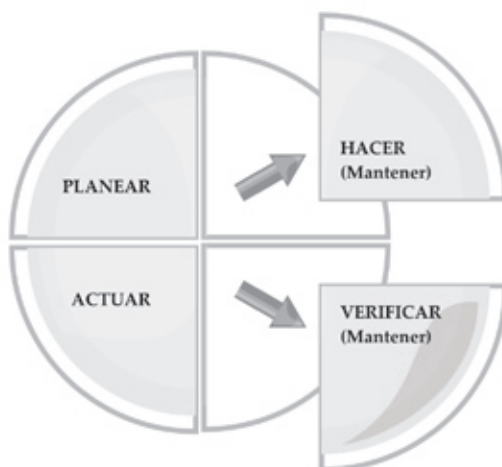
**Establecer:** Lo primero, es identificar cómo se encuentra la entidad frente a los requisitos planteados en el Sistema de Gestión de la Calidad, asociando este concepto con el de identificar o diagnosticar que dentro del ciclo PHVA, corresponde a la primera actividad, es decir a Planeación.



**Documentar:** Un Sistema de Gestión de la Calidad, se basa en la evidencia objetiva, todo lo que se efectúe dentro del marco del mismo, debe quedar en un documento, cualquiera que sea su forma; medio impreso, visual o magnético entre otros.

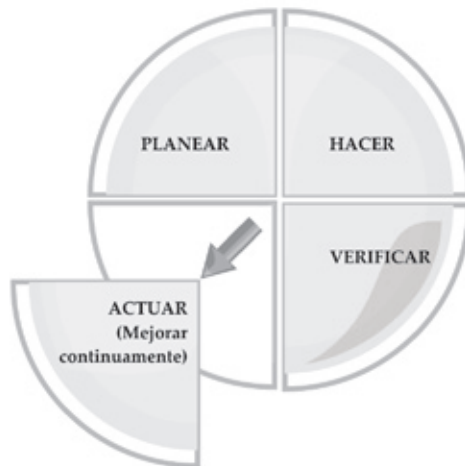
**Implementar:** Se orienta a establecer todas las actividades necesarias para estructurar el Sistema de Gestión de la Calidad, de acuerdo a los requisitos definidos en la ISO 9001:2000. Junto con el anterior, se convierte en el Hacer del ciclo PHVA.

**Mantener:** Lo importante y lo verdaderamente relevante en un Sistema de Gestión de la Calidad, no es el cumplimiento de unos requisitos establecidos en una

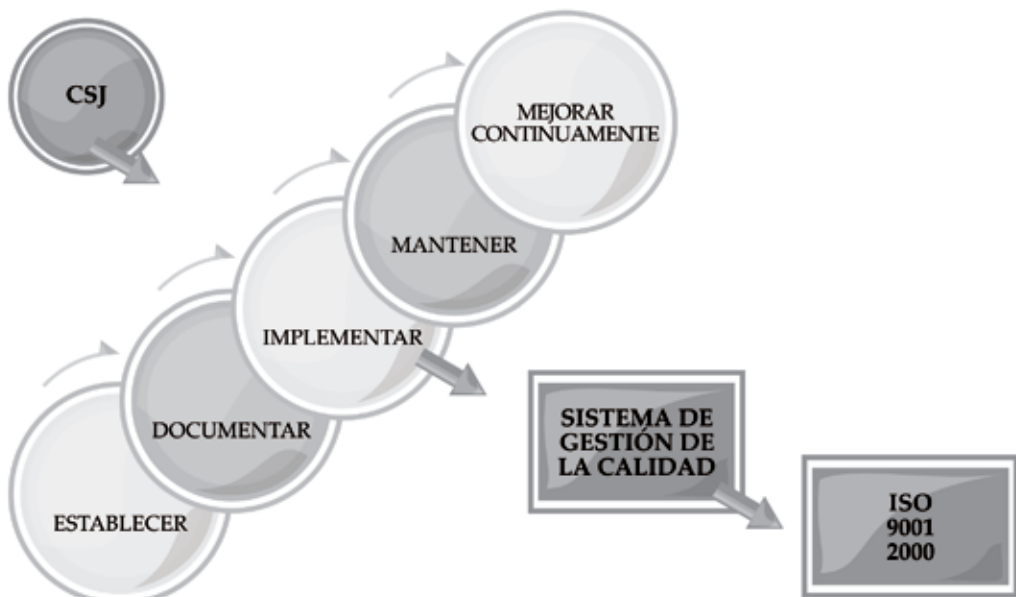


norma, es la sostenibilidad mediante la evaluación del desempeño del sistema; dentro del ciclo PHVA corresponde a dos elementos, el Hacer y el Verificar.

Mejorar continuamente: Las instituciones son organismos vivos en constante cambio, que requieren adaptarse al entorno, por lo tanto es necesario como resultado de la evaluación, generar acciones de mejoramiento como una actividad que se debe convertir en constante, dentro del ciclo PHVA, corresponde al Actuar.



A continuación se relaciona el esquema general del numeral en mención, recuerde que las flechas corresponden a los “debes”, es decir requisitos de obligatorio cumplimiento:



Analizando la gráfica anterior, se puede establecer que el Consejo Superior de la Judicatura “debe” (flecha) establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a los parámetros establecidos en la Norma Técnica Internacional ISO 9001, estos requisitos mantienen la misma dinámica del ciclo PHVA, es decir:

- El establecer y el documentar es el Planear.
- El Implementar es el Hacer.
- El Mantener hace parte del Hacer y el Verificar.
- El mejorar continuamente hace parte del Verificar.

Estos elementos son la introducción del numeral 4.1, puesto que el verdadero desarrollo de la norma, se concentra en los literales del numeral en mención.

El primer literal que se encuentra en el numeral 4.1 que enuncia lo siguiente:

La organización “debe”:

Literal a: Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización.

Antes de analizar este requisito, es fundamental clarificar el concepto de “proceso” el definido en la ISO 9000 como:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, los cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Si bien esta es una definición planteada en la norma, puede considerarse de tipo general, para lo cual a través del siguiente ejemplo, se pretende brindar elementos adicionales de juicio:

Ejemplo:

Tomemos como punto de partida un mago tradicional que utiliza como herramientas el sombrero, la capa y la vara mágica. Cuando se encuentra en un acto de magia, toma dos de sus instrumentos la vara y el sombrero, con una mano mueve la vara sobre el sombrero y se dirige al público con unas palabras mágicas, pide a uno de los asistentes un soplo, dejando de lado la vara, introduce la mano en el sombrero y ¡oh! sorpresa de él obtiene un lindo conejo que regala a uno de los espectadores.

Analizado este ejemplo se pueden identificar algunos elementos, los cuales se analizarán a continuación:

La vara mágica y las palabras mágicas se convierten en insumos, estos son manejados por el mago quien actúa como proveedor, por el momento no entraremos en detalle de lo que sucede en el sombrero, sin embargo, de él se obtiene un conejo que se convierte en una salida, el cual es obsequiado a un cliente o usuario. Con este análisis se entiende proceso como:



Conjunto de entradas tangibles e intangibles (vara y palabras mágicas), suministrado por un proveedor interno o externo a la organización (mago), al cual se le asignan recursos y se le aplican controles para obtener salidas tangibles o intangibles (conejo), los cuales tienen como fin a personas usuarias, destinatarias o beneficiarias (espectador)."

El literal a. del numeral 4.1., pide identificar los procesos, esto se hace a través de un instrumento denominado mapa de procesos, el cual es entendido como la representación gráfica de los diferentes tipos de procesos, clasificados en:

**PROCESOS GERENCIALES:** Conocidos también como de dirección, son utilizados básicamente en la generación de políticas, dentro de esta categoría se encuentran habitualmente los procesos relacionados con la planeación.

**PROCESOS MISIONALES:** Conocidos también como primarios, se constituyen en la razón de ser de las entidades.

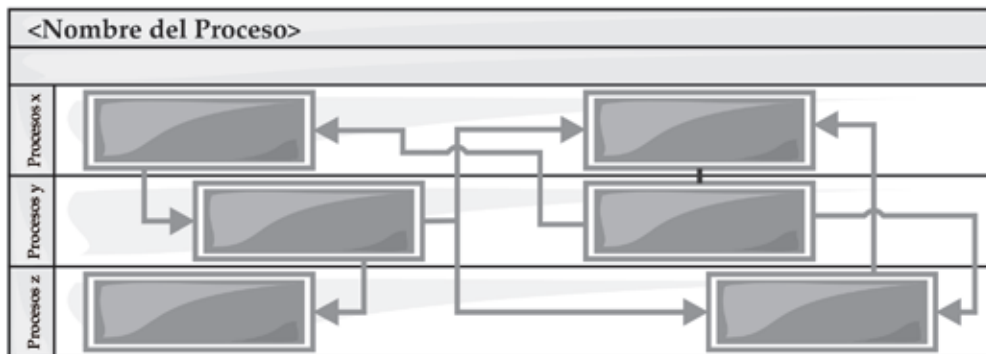
**PROCESOS APOYO:** Reciben el nombre de soporte, brindan insumos para que los procesos misionales cumplan su objetivo, corresponden a este grupo los relacionados con temas de talento humano, contractuales y financieros, entre otros.

Habitualmente esta clasificación se centra en empresas del sector privado, sin embargo en las entidades públicas obliga una cuarta categoría conocida como:

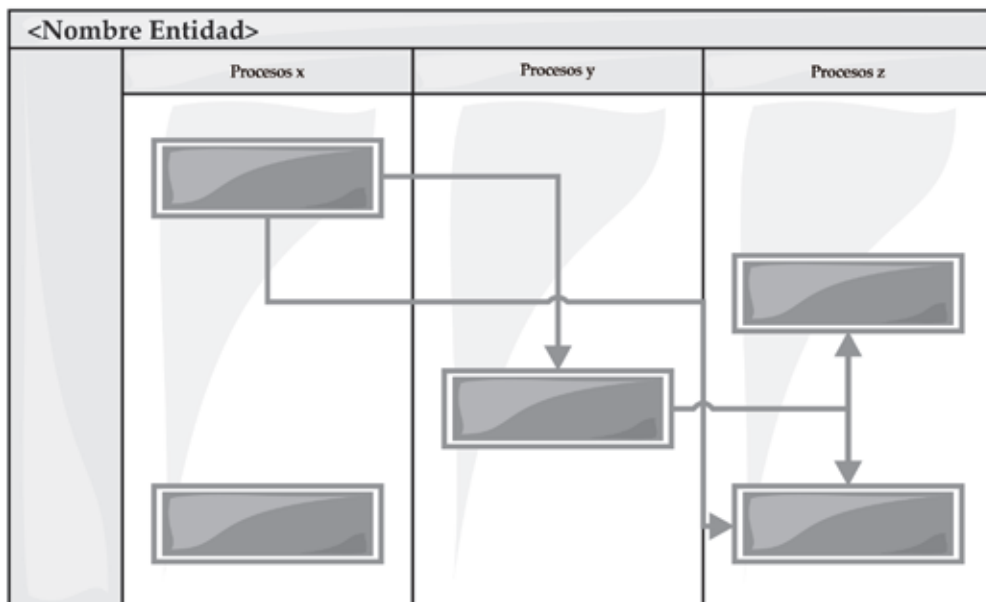
**PROCESOS DE EVALUACIÓN:** Se relaciona con las actividades de control, generalmente dentro de esta modalidad, se relacionan los procesos de auditoría.

Con esta información lo primero que se debe efectuar es identificar los procesos, luego se ubican en el nivel que corresponda en el mapa de procesos, para lo cual existen dos estructuras básicas:

**MAPA DE PROCESOS HORIZONTAL**





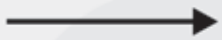



**MAPA DE PROCESOS VERTICAL**



Aunque no existe una diferencia sustancial, se recomienda utilizar el mapa horizontal porque su lectura y entendimiento es mayor al vertical.

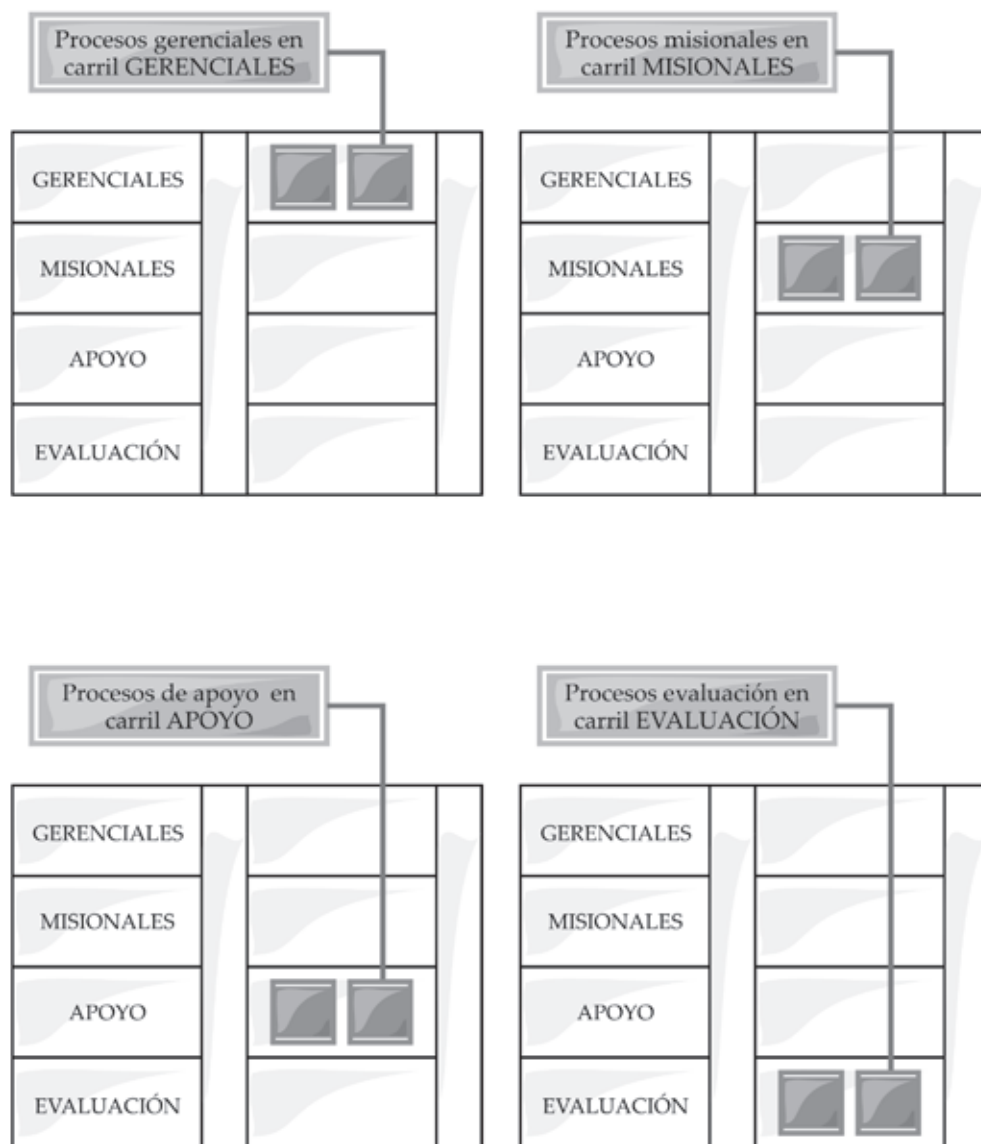


Para la elaboración de un mapa, existen múltiples simbologías, sin embargo para su comprensión se debe hacer lo más sencillo posible, para lo cual se recomienda tener en cuenta la siguiente nomenclatura:

Símbolo		Descripción
	Caja	Es la representación de los procesos
	Sub-caja	Es la representación de los subprocesos
	Línea	Intercomunica los procesos, representa las entradas y salidas de los mismos
	Línea puente	Se utiliza para evitar confusiones en los cruces de las líneas, se representa a través de un salto
	Línea ramificación	Cuando los insumos de un proceso van dirigidos a varios
	Línea carril	Es la separación de los diferentes tipos de procesos, dependiendo de la dirección del mapa, pueden ser horizontales o verticales

Para construir un mapa de procesos se deben seguir los siguientes pasos:

- Antes de iniciar la construcción del mapa de procesos, socialice la información y analice nuevamente si los que ha identificado como procesos, lo son. Recuerde que deben tener seis elementos básicos: Proveedor, entradas, recursos, controles, salidas usuario, si falta tan solo uno de éstos debe descartarlo.
- Ubique los procesos de acuerdo a su naturaleza en el carril que corresponda, es decir si es gerencial en gerencial y así sucesivamente.



Como se mencionó con anterioridad, tradicionalmente se trabajan los tres primeros tipos de procesos, pero la naturaleza de la entidad pública, obliga la inclusión de los procesos de evaluación.

- Defina las entradas (insumos) y las salidas (productos) de la entidad utilizando las celdas anteriores y posteriores a los procesos.



- La construcción de un mapa de procesos debe ser un trabajo colectivo donde intervengan todas las áreas de la organización, el resultado de su graficación debe ser divulgado en la organización.

Literal b: Determina la secuencia e interacción de procesos.

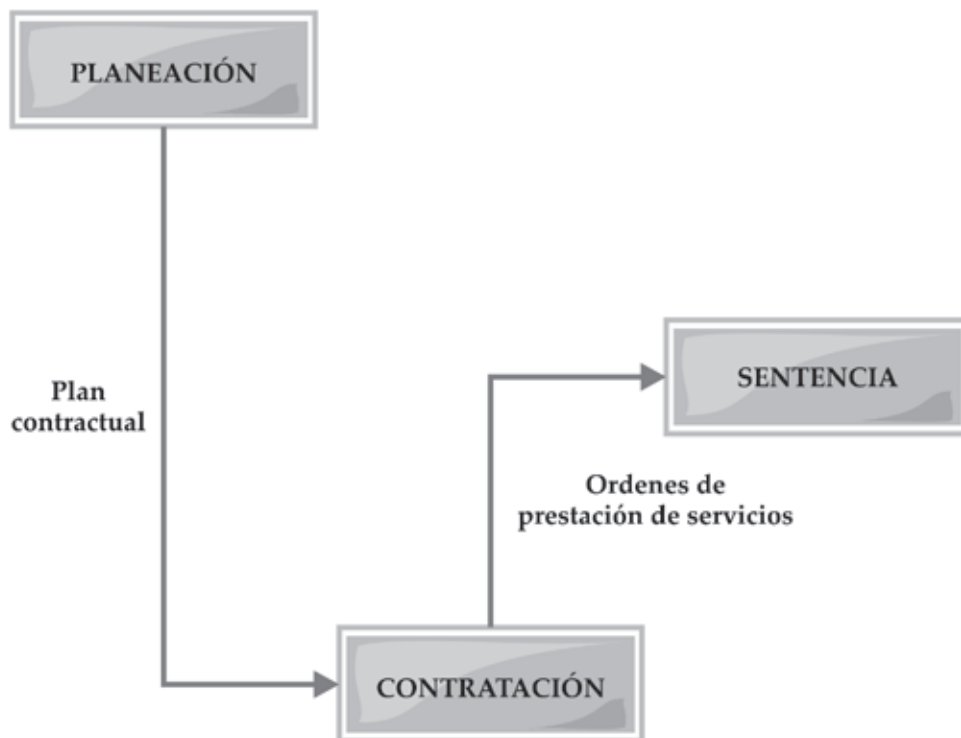
La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la Norma Internacional ISO 9001 tiene entre sus principios el enfoque de procesos, el cual busca no sólo la estructuración de instrumentos como los manuales, sino que además plantea un cambio en la forma de trabajo en las organizaciones convirtiéndolas de estructuras funcionales a procesos, esto implica que éstos deben ser vistos como un todo, por ello se debe identificar el nivel de intercambio, es decir cuáles son los insumos y los productos que se entregan y reciben de cada uno de los procesos para el adecuado funcionamiento de la organización. Para entender un poco en qué consiste este ítem, suponga que una entidad ha identificado tres procesos así:

Uno gerencial: Formulación de proyectos - Planeación

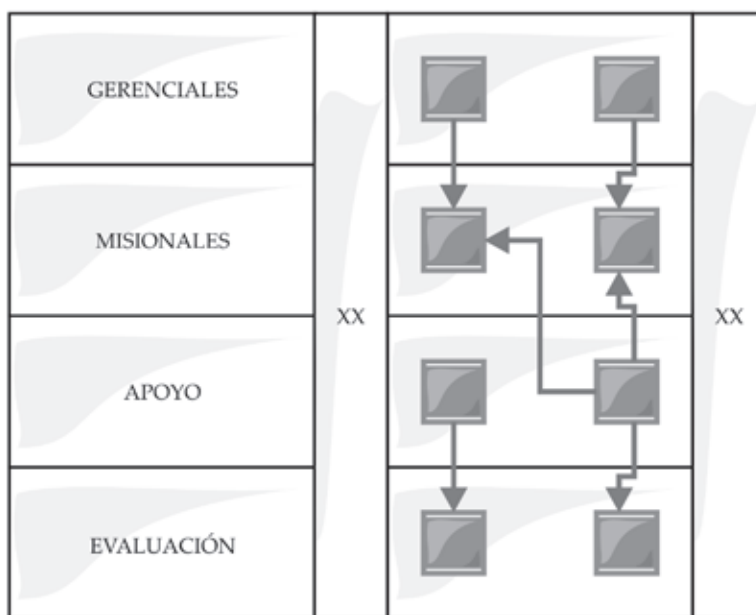
Uno misional: Sentencias

Uno de apoyo: Contratación

Efectuado un análisis de cómo se interrelacionan los procesos, se pudo identificar que el de planeación le suministra el plan contractual al de contratación, pero a su vez éste le entrega órdenes de prestación de servicios al proceso misional, bautizado como sentencias; estas relaciones se representan gráficamente de la siguiente forma:



Esta identificación de insumos y productos es lo que se conoce como secuencia e interacción, la cual se debe reflejar en el mapa de procesos:



Los requisitos establecidos en los literales del c al f deben ser analizados de manera conjunta.

*c. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.*

*d. Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.*

*e. Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.*

*f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.*

Un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma internacional debe ser visto no sólo como un requisito; la esencia de su implementación es la búsqueda de tres principios básicos:

- Eficiencia: Centrado en la utilización de recursos <sup>12</sup>. Como análisis se desprende si se puede identificar como sería, alta o eficientemente baja.

- Eficacia: Es entendido como la obtención de logros, metas o resultados.

- Efectividad: Relacionado con el impacto.

Tomando como referente estos principios, las organizaciones deben manejar a través de algunos de los siguientes criterios:

- Encuestas

- Indicadores

- Quejas y Reclamos

- Tendencias

- Auditorías

- Revisiones de la dirección

Deben asegurarse de que el funcionamiento de la organización es tanto eficiente, eficaz y efectivo, es decir que se optimizan recursos, se obtienen resultados, para lo que fueron concebidos, así como se establecen parámetros de control de procesos.

La Calidad no se logra sin recursos, por lo tanto se debe apoyar el funcionamiento de los procesos, asignando los que sean necesarios.

De otra parte la organización debe definir la infraestructura necesaria para realizar el seguimiento de procesos, fijando instrumentos de medición y administración de información, de modo que se pueda establecer el logro de los resultados, y con base en los resultados establecer acciones de mejora.

La información definida de los literales c al f, se denomina la caracterización de procesos, entendida como la radiografía o fotografía de los mismos, para ello se debe estructurar un formato en donde se consolide la información contenida en los literales, tal y como se muestra a continuación:

---

<sup>12</sup> Se entiende por recursos no sólo los financieros, dentro de esta categoría se relacionan los tecnológicos, el talento humano, físicos, entre otros.

### CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ETAPAS DEL PROCESO</b>	<b>SALIDA</b>	<b>USUARIO</b>
<b>RIESGOS</b>			<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	
<b>RECURSOS</b>				
<b>FINANCIEROS</b>	<b>HUMANOS</b>	<b>TÉCNICOS</b>	<b>LOGÍSTICOS</b>	<b>OTROS</b>
<b>INDICADORES</b>		<b>FRECUENCIA</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	
<b>EFICIENCIA</b>				
<b>EFICACIA</b>				
<b>EFFECTIVIDAD</b>				

## INSTRUCTIVO DE DILIGENCIAMIENTO

<b>Nombre del proceso</b>	Relacione el proceso sujeto de análisis, éste se debe encontrar en el mapa de procesos de la entidad.
<b>Descripción</b>	De manera breve, explique cuál es el propósito y los ítems que cubrirá el proceso objeto de análisis.
<b>Proveedor</b>	Entiéndase como la persona, organización o proceso que suministra insumos al proceso.
<b>Entrada</b>	Es el insumo suministrado por una persona, organización o proceso, para el desarrollo del proceso sin el cual es imposible ejecutarlo de manera satisfactoria. Las entradas se ven reflejadas en información, necesidades, materia prima, etc., pueden ser tangibles e intangibles.
<b>Etapas del proceso</b>	Conocido también como sub-procesos, tienen la misma definición de proceso, los cuales se encadenan para tener el estatus de etapa. Deben cumplir tres principios: secuencialidad, complementariedad y lógica; en este sentido cada sub-proceso se convierte en insumo del siguiente. Ejemplo: El proceso de contratación cuenta con tres sub-procesos: 1. Pre-contractual, 2. Contractual y 3. Post- contractual.
<b>Salida</b>	Cada sub-proceso cuenta con una salida, conocida habitualmente como producto, este puede ser tangible o intangible, representados en información, necesidades, materia prima, etc.
<b>Usuario</b>	Es la persona, organización o proceso que recibe la salida o producto.
<b>Riesgos</b>	Se deben relacionar. Son entendidos como los criterios que deben ser controlados en el desarrollo de los procesos.
<b>Puntos de control</b>	Son los mecanismos utilizados para controlar que los riesgos no generen inconvenientes.
<b>Recursos</b>	Son los insumos requeridos para el adecuado funcionamiento del sistema, estos pueden ser de tipo financiero, humano, técnico, logístico, entre otros.
<b>Indicadores</b>	Son uno de los métodos utilizados para efectuar el control y la medición tanto de la eficiencia, eficacia, como la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.
<b>Frecuencia</b>	Establece la unidad de tiempo que se aplicará al indicador, esto con el fin de convertir el seguimiento en una actividad permanente y periódica.
<b>Fuente de información</b>	Establece los elementos de la estructura orgánica, personas, procesos o cualquier otro tipo de fuente, de los cuales se suministrará información para la aplicación de los indicadores.



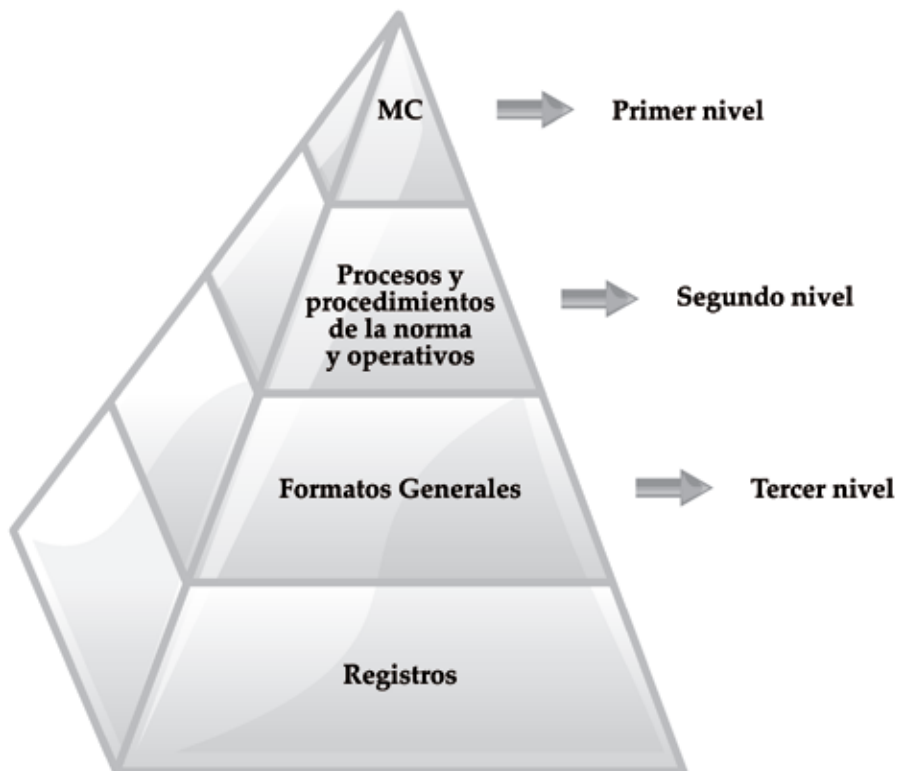
## Numeral de la Norma 4.2. - Requisitos Generales de Documentación

Uno de los principios del Sistema de Gestión de la Calidad es la toma de decisiones basado en hechos, situación que obliga a las organizaciones a contar con evidencias objetivas como la documentación, la cual no sólo debe ser entendida en papel, sino también en formato de videos, medios electrónicos, dibujo y similares.

El Sistema de Gestión de la Calidad, requiere del diseño, divulgación, conservación y mantenimiento de la evidencia objetiva del sistema, los cuales se reflejan en oficios que se constituyen en el sistema documental, cuyo propósito fundamental es la descripción de métodos de trabajo y soporte de cada una de las actividades de la organización.

### Numeral de la Norma 4.2.1 - Generalidades

La conformación del sistema documental debe estar diseñada de forma ordenada y sistemática para garantizar su correcta comprensión, es decir que se debe realizar mediante una estructura jerárquica, tal y como se muestra a continuación:



•Primer nivel: Son aquellos documentos base de la organización en donde se indican los principios y la filosofía; los documentos establecidos en este nivel son los siguientes:

- Manual de Calidad corresponde al numeral 4.2.2.
- Política de Calidad corresponde al numeral 5.3.
- Objetivo de Calidad corresponde al numeral 5.4.1.
- Caracterización de procesos, si bien no se relaciona explícitamente como documento, el resultado de la estructuración de los literales del 4.1. c. al 4.1. f., se relacionan en un documento que por tradición ha sido bautizado como “caracterización”.
- Planes: Revisada la estructura de la Norma Internacional ISO 9001, son considerados como planes:

NUMERAL	DOCUMENTO
5.4.2.	Planificación calidad
5.6.1.	Revisión gerencial
7.1.	Planificación procesos
7.3.1.	Planificación diseño y desarrollo
8.1.	Planificación mediciones
8.5.1.	Planificación mejora
7.6. a)	Intervalos calibración
8.2.2.	Programa de Auditorías

•Segundo nivel: Son los documentos que describen los métodos de trabajo y complementan lo enunciado en el manual de Calidad, para el efecto establecen lineamientos de carácter macro referenciados en los procesos los cuales se detallan a través de los procedimientos.

Dentro de los procedimientos, se identifican dos grupos, los primeros son aquellos que se deben documentar y que son requeridos por la Norma Internacional ISO 9001:2000, a saber:

NUMERAL	PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS OBLIGATORIOS SEGÚN LA ISO 9001
4.2.3.	Control de Documentos
4.2.4.	Control de Registros
8.2.2.	Auditoría Interna
8.3.	Control de Producto no Conforme
8.5.2.	Acciones Correctivas
8.5.3.	Acciones Preventivas

El segundo grupo de procedimientos, son aquellos que soportan la operación de la organización; dentro de estos se encuentran los gerenciales, misionales, de apoyo y evaluación, identificados en el mapa de procesos, se materializan a través de guías, cartillas, manuales y videos entre otros.

En este segundo nivel de documentación, también hacen parte las instrucciones y métodos de trabajo, al igual que los procedimientos; en esta modalidad, se encuentran los establecidos por la organización y que son propios de su operación, el segundo grupo son aquellos que se encuentran relacionados dentro de la ISO:

NUMERAL	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO OBLIGATORIO
7.5.1. b)	Instrucciones de trabajo
7.5.5. c)	Validación de procesos

- Tercer nivel: Conformado por instructivos de diligenciamiento, formatos, hojas de cálculo, aplicativos que permiten la interpretación y recolección de información.

- Registros: Una vez definidos los métodos de trabajo relacionados en el primero, segundo y tercer nivel, el resultado de la información que genera cada uno de éstos son los denominados registros de Calidad, los cuales se convierten en la evidencia objetiva de que se están realizando las actividades según como están definidas en la documentación del Sistema.

Un registro se diferencia de un documento, en cuanto el primero es un referente y el segundo es el resultado de alguna actividad, puede presentarse que un documento en cierta situación sea un documento y luego se convierta en registro.

Ejemplo: Un formato de solicitud de vacaciones es un documento, cuando un funcionario lo diligencia para su solicitud y lo lleva al área de Recursos Humanos, se convierte en un registro; en este sentido esta situación no sólo se da con los medios impresos. Suponga que la entidad cuenta con una herramienta informática para el pago de nómina, la pantalla donde aparecen los espacios en blanco es considerada un documento, pero en el momento que se introduce información en las casillas y se guarda, se transforma en un registro.

Dentro de la norma internacional ISO 9001, se establecen los siguientes registros:

- 5.6.3. Revisión Gerencial.
- 6.2.2. e) Educación, Entrenamiento, Calificación, Experiencia.
- 7.2.2. Revisión y seguimiento requisitos del producto.
- 7.3.4. Revisión del diseño.
- 7.3.5. Verificación del diseño y/o desarrollo.
- 7.3.6. Validación del diseño y/o desarrollo.
- 7.4.1. Resultados de evaluación y seguimiento de proveedores.
- 7.5.1. Registros de identificación única para trazabilidad.
- 7.5.3. Pérdida, o daño de propiedades del cliente.
- a) Registros para validar los procesos.
- b) Bases de calibración utilizadas, cuando no hay patrón reconocido.
- c) Registros de calibración.
- 8.2.2. Auditorías de Calidad.
- 8.3. Reporte de no conformidades para concesión.
- 8.5.2. e) Resultados de acciones correctivas.
- 8.2.4. Evidencia de conformidad con los criterios de aceptación/autoridad.
- 8.5.3. d) Resultados de acciones preventivas.

Tanto el conjunto de documentos como de registros, deben ser relacionados en unos listados conocidos como:

- **Listado maestro de documentos:** Formato en donde se recopilan y codifican cada uno de los documentos de la organización, por lo general cuenta con la siguiente estructura:

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS		
DOCUMENTO	CÓDIGO	FECHA DE APROBACIÓN
Manual de Calidad	DN1 - 001	21/05/2007

### INSTRUCTIVO DE DILIGENCIAMIENTO

<b>Documento</b>	Escriba el nombre del documento aprobado por la organización.
<b>Código</b>	Relacione el código por el cual el documento es reconocido y controlado al interior de la organización.
<b>Fecha de aprobación</b>	Escriba la fecha en la cual el documento fue aprobado para su utilización al interior de la organización.

•Listado maestro de registros: Formato con la misma estructura del listado maestro de documentos. Su finalidad es controlar los registros que son generados en la organización

### LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE APROBACIÓN
Solicitud de vacaciones	DN4 - 001	21/05/2007

En el caso de la solicitud de vacaciones, se pueden presentar dos situaciones; que como formato aparezca en el listado maestro de documentos, pero una vez diligenciado se relacione en el listado maestro de registros. La pregunta es ¿Qué código utilizo?, se recomienda que se utilice sólo uno para ambos listados.

### Numeral de la Norma 4.2.2. - Manual de Calidad

Toda organización debe contar con un documento referenciado como la carta de navegación a seguir en materia de calidad. No existe una regla general para su estructuración porque depende de los siguientes factores.

- La complejidad de la entidad.
- El tamaño y negocio de la organización.
- El nivel y desarrollo de los procesos tanto de la norma como los operativos.

La norma ISO 9001, plantea que mínimo el Manual de Calidad debe contener:

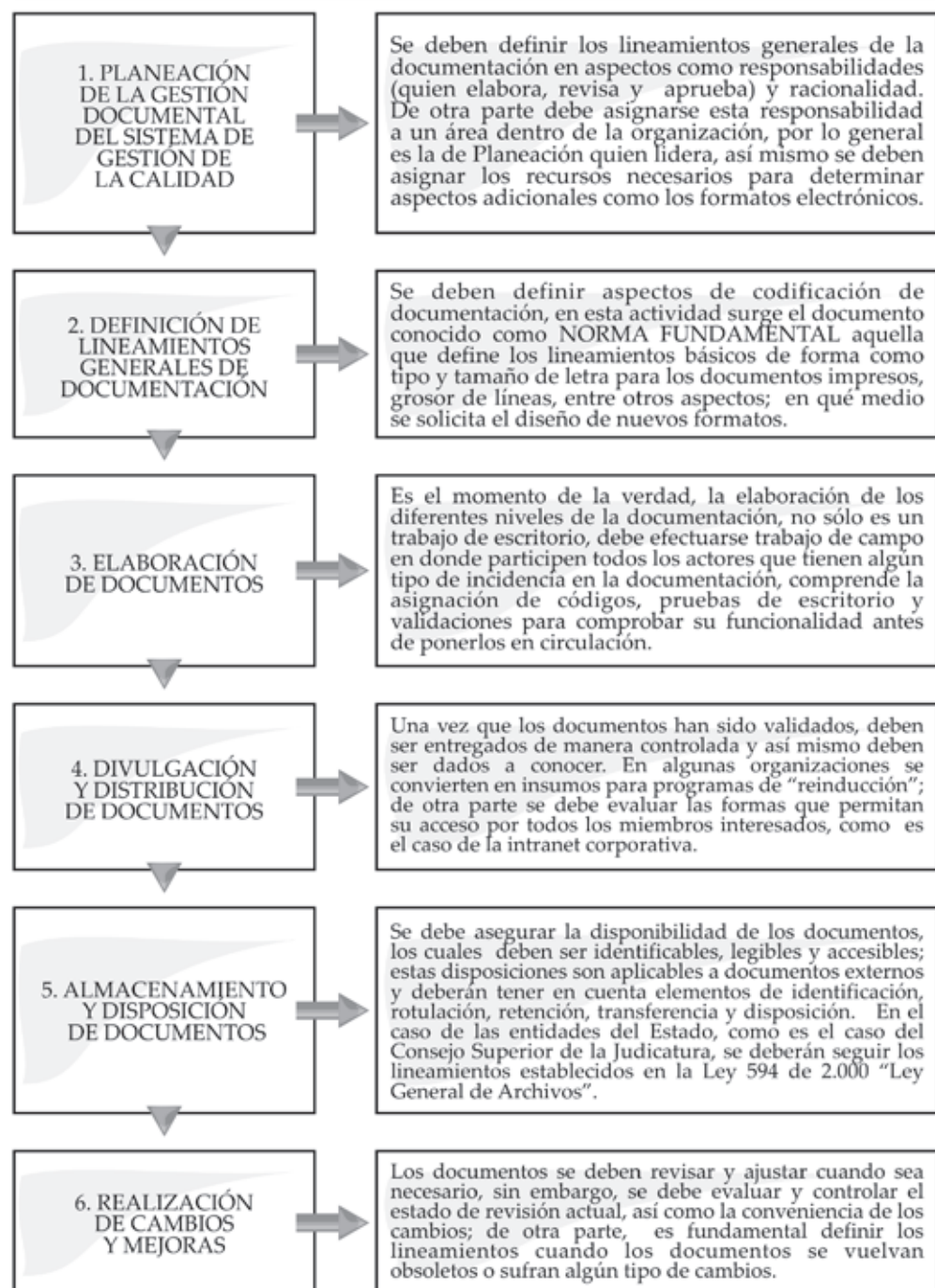
- El campo de aplicación del sistema incluyendo y justificando las exclusiones permitidas: En este sentido se debe relacionar el nivel de la organización donde se encuentra concentrado el Sistema de Gestión de la Calidad, es decir corresponde a los servicios objeto del sistema. Por otra parte, se deben relacionar con su respectiva justificación, las exclusiones de la norma de acuerdo a los lineamientos establecidos en el numeral 1.2. de la ISO 9001.
- Los procedimientos documentados o referencia de ellos: Es recomendable que el Manual de Calidad sea un referente de consulta, por lo tanto, no es necesario anexar en su estructura los procesos, procedimientos o manuales, tan sólo se requiere anexar documentos que los relacione, esto se puede hacer a través de tablas.
- Descripción de la secuencia e interacción de los procesos que se incluyen en el Sistema de Gestión: Asociado al numeral 4.1. de la norma, a través del formato (s) de caracterización de procesos se atiende este requisito.

Como conclusión, se puede establecer que el Manual de Calidad, no requiere de gran extensión, es más práctico ser esquemático ya que invita a la lectura, de allí que se utilice un lenguaje claro, sin ambigüedades y ante todo orientador.

### Numeral de la Norma 4.2.3. - Control de los Documentos

Toda organización debe estructurar un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la Norma Internacional ISO 9001; debe contar con un procedimiento de control de documentos, el cual debe incluir como mínimo los siguientes elementos:

### PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS





#### Numeral de la Norma 4.2.4. - Control de Registros

Las entidades deben contar con un procedimiento de control de registros, el cual tendrá las mismas actividades que el procedimiento de control de documentos mediante el cual se garantice lo siguiente:

- Identificación
- Legibilidad
- Archivo
- Protección
- Recuperación
- Retención
- Disposición

Al igual que los documentos, los registros deberán seguir los lineamientos que en la materia se establecen en la Ley 594 de 2.000 “Ley General de Archivos”<sup>13</sup>

#### Numeral de la Norma 5. - Responsabilidad de la Dirección

La adecuada Gestión de la Calidad hacia la satisfacción de los requerimientos del usuario, requiere ser impulsada y orientada por funcionarios con capacidades de liderazgo en toda la organización hacia el logro de una visión de futuro, la cual debe ser compartida por toda la comunidad. Esto implica que todos deben

---

<sup>13</sup> Ley 594 de 2000 “por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones”. Estructura de la norma: Objeto, art. 1. Ámbito de aplicación, art. 2. Definición, art. 3. Principios, art. 4. Sistema Nacional de Archivos, órganos, art. 5 y 6. Categorización de Archivos Públicos, art. 7 a 10. Administración de Archivos, art. 11 a 20. Gestión de documentos, art. 21 a 26. acceso y consulta de documentos, art. 27 a 29. Salida de documentos, art. 30 y 31. Control y Vigilancia, art. 32 a 35. Archivos privados, art. 36 a 43. Donación, adquisición y expropiación, art. 44 a 45. Conservación de documentos, art. 46 a 49. Estímulos, art. 50. Decreto Nacional 4124 de 2004 de la ley 594 “por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Archivos, y se dictan otras disposiciones relativas a los Archivos Privados”. Señala los fines del Sistema, las instancias de articulación, archivos generales, funciones de los archivos generales de los entes territoriales, Consejos Territoriales de Archivos y funciones de estos, comités técnicos y funciones, integración del sistema nacional de archivos a otros sistemas. Archivos Privados: nuevas tecnologías, archivos de las entidades privadas que cumplen funciones públicas, registro de documentos o archivos privados de significación histórica, asistencia técnica a los archivos históricos privados, régimen de los archivos o documentos privados de interés cultural y estímulos para los archivos privados declarados de interés cultural.

ser líderes en sus puestos de trabajo, asumir su rol dentro de la entidad en cada proceso, actividad, o tarea, hasta ser líderes de sí mismo en el ámbito personal en su respectivo proyecto de vida. Este numeral de la norma establece que es fundamental el liderazgo, sin embargo aunque ésta pueda ser ejercida por cada miembro, si es fundamental que la alta dirección <sup>14</sup> se comprometa y evidencie su compromiso con el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, para ello debe atender los siguientes requisitos:

#### Numeral de la Norma 5.1. - Compromiso de la Dirección

El éxito del Sistema de Gestión de la Calidad en gran medida recae en la alta dirección de la organización, para ello debe establecer cómo debe ser la Calidad en la entidad, en el caso del Consejo Superior de la Judicatura, se deberá enmarcar en los lineamientos establecidos por la normatividad reflejada en la Constitución Política y las leyes en aspectos tales como: oportunidad, accesibilidad y seguridad de la prestación de los servicios. Con el fin de evidenciar el compromiso de la alta dirección, se deben desarrollar las siguientes actividades:

a) Informar, comunicar y conscientizar a cada uno de los integrantes de la organización de la importancia capital que los usuarios representan para la organización, ya que sin ellos no se podría desarrollar su razón de ser, alcanzando tal fin a través de programas de capacitación, inducción, reinducción y bienestar, promovidos por la gerencia; se debe tocar el corazón de las personas que tienen incidencia directa en la prestación del servicio. Las actividades aquí realizadas por la organización deben verse reflejadas en registros, como es el caso de las listas de asistencias, videos, etc.

Dichas actividades no solamente se deben relacionar con la comunicación y de ahí la importancia de generar símbolos que se compartan en cada miembro de la organización, por ello en esta responsabilidad de la dirección, se deben involucrar áreas con el fin de generar conciencia, como es el caso de Recursos Humanos y Comunicaciones.

b) La alta dirección debe hacer evidente su compromiso, para ello deberá estructurar un documento denominado Política de Calidad como pieza fundamental a comunicar e interiorizar para cada uno de los funcionarios de la entidad. Remitirse al numeral 5.3. del presente documento donde se presenta mayor información.

---

<sup>14</sup> Grupo de funcionarios que se encuentran en la cabeza de la organización.

c) Asegurando que se establezcan los objetivos de la Calidad, como aquellos que se quieren cumplir en materia de calidad y que tienen unas características básicas que en su conjunto permiten cumplir la Política de Calidad, en el numeral 5.4.1. del presente documento se presenta mayor información.

d) Una de las etapas del ciclo PHVA, es la verificación. En este sentido dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, la alta gerencia debe revisar periódicamente el estado del Sistema de Gestión de la Calidad, para determinar tres aspectos básicos como: la eficiencia, la eficacia, la efectividad; para ello deberá utilizar el recurso humano con el que cuenta la entidad, las Auditorías internas, entre otros insumos. En el numeral 5.6. del presente documento, encuentra mayor información.

d) Una forma de identificar el compromiso de la alta dirección frente al Sistema de Gestión de la Calidad, es la disponibilidad de recursos porque es claro que sin ellos, la Calidad no puede ser posible, éstos deben permitir la generación de bienes o servicios acorde a las necesidades de los usuarios.

Es fundamental entender que cuando se establecen recursos no son exclusivamente los de carácter financiero, dentro de éstos se deben contemplar los siguientes: humanos, técnicos, tecnológicos y logísticos.

#### Numeral de la Norma 5.2. - Enfoque al Cliente

Este requisito se convierte en un principio central del Sistema de Gestión de la Calidad, en él se enfatiza la importancia vital que representa para una entidad como en este caso, el Consejo Superior de la Judicatura sus usuarios o clientes; lo que induce a que la organización se organice de tal forma que permanentemente identifique y satisfaga los requisitos en términos de necesidades y expectativas presentes así como futuras de sus usuarios.

Es fundamental que las entidades identifiquen previamente sus clientes, para ello tenga en cuenta algunas de las siguientes clasificaciones:

- Clientes directos e indirectos: Por lo general éstos se encuentran fuera de la organización, son los usuarios finales de los bienes o servicios de la misma. Como ejemplo, para un colegio, el cliente directo sería el o la estudiante y los padres clientes indirectos.
- Clientes internos y externos: Esta clasificación es relacionada por la norma ISO y contempla tanto a las personas que se encuentran dentro de las organizaciones usuarias de sus procesos de apoyo, entiéndase a los funcionarios y funcionarias

considerados como clientes internos. Los clientes externos, son aquellos que se encuentran relacionados con los bienes o servicios de los procesos misionales y que por lo general se encuentran referenciados de puertas para fuera, en el sector público se considera como tal a la ciudadanía y a otras empresas.

Una vez identificados, se deben reconocer los requisitos de cada cliente, para ello se puede utilizar diferentes técnicas, entre las que se encuentran las siguientes:

- Encuestas
- Entrevistas
- Focus group
- Análisis de quejas y reclamos, entre otros.

La información generada por la identificación de requerimientos debe ser socializada y explicada a los funcionarios de la organización para generar conciencia. De otra parte, estos requisitos deben ser incorporados tanto en la operación, como en los productos suministrados a los clientes. Adicionalmente para determinar si la inclusión de los requerimientos ha sido de manera adecuada, es necesario evaluar el grado de satisfacción de los usuarios.

#### Numeral de la Norma 5.3. - Política de Calidad

Tal y como se mencionó con anterioridad, el liderazgo es fundamental para la efectividad de un Sistema de Gestión de ILa Calidad. Uno de los aspectos que se establecen en la norma internacional ISO, es que debe ser evidenciada por eso surge la POLÍTICA DE CALIDAD, que si bien no cuenta con un modelo preestablecido ni una metodología única en cuanto a redacción y estructura en su aplicación y entendimiento, debe tener como mínimo los siguientes elementos:

a. Ser adecuada al propósito de la organización: El contenido de la Política de Calidad debe referenciar la razón de ser de la entidad y no deberá ir en contra de los planteamientos estratégicos de la Calidad establecidos en su misión, visión y objetivos. Compare los contenidos para evitar elementos contradictorios.

Ejemplo: Se puede establecer que como elemento de Calidad, se plantea el suministro de insumos de consumo sin ninguna restricción, pero la entidad dentro de sus objetivos plantea la restricción del gasto, esta situación llevará a replantear esta directriz contenida en la política.

b. Incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad: Tradicionalmente la política de Calidad, se puede convertir en un documento sin valor agregado para las organizaciones que obedecen básicamente al cumplimiento de un requisito puntual de la norma ISO, sin embargo, la finalidad es convertirla en un instrumento vivo, que le permita a la alta dirección evidenciar su compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad, por ello para su construcción es recomendable seguir los siguientes pasos:

- Identifique las necesidades y expectativas de sus clientes tanto internos como externos de la organización.
- Identifique los problemas de la prestación del bien o servicio, expresados a través de las quejas y reclamos.
- Traduzca tanto las necesidades, expectativas, quejas y reclamos en requisitos, los cuales deberán ser incorporados tanto en la operación, como en los bienes o servicios suministrados por la entidad.
- Incluya los requisitos identificados de los usuarios en la Política de Calidad.

c. Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad: La Política de Calidad, como se ha mencionado, no debe ser únicamente una carta de buenas intenciones; con el fin de lograr que se cumpla y sea adaptable a la realidad, es necesario establecer mecanismos para su desarrollo, es allí donde surgen los objetivos de Calidad como insumo para el logro del compromiso establecido en la Política. Con el propósito de contar con mayor información revise el numeral 5.4.

d. Es comunicada y entendida dentro de la organización: La alta dirección de las organizaciones deben hacer visible su compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad, para ello es fundamental comunicar y explicar a cada miembro de la organización los lineamientos y las directrices a seguir en materia de Calidad, sin embargo se debe tener cuidado al respecto, ya que esta actividad puede convertirse en simple formalismo. Tradicionalmente se considera que comunicar es básicamente estructurar piezas de comunicación, firmadas por el representante de la entidad expuestas en un lugar visible de la organización, para que sea observada por sus usuarios. Dicha situación no significa garantía de Calidad y puede dar pie a casos como el siguiente:

*Un día requería un servicio de una entidad, llevaba cerca de dos horas haciendo fila para que alguien me atendiera, cuando podía hablar con algún funcionario me solicitaban que siguiera en la fila, al final puede ser atendido por un servidor que se encontraba en ventanilla, sin embargo la espera de nada sirvió por que no tuve respuesta a mi solicitud, por lo que tuve que irme. Al salir del sitio donde me encontraba, mire hacia la pared*

*y encontré un documento que decía “Política de calidad”, me detuve un momento y leí entre líneas: “nuestros clientes son la razón de ser de la organización por lo cuál serán atendidos con agilidad, amabilidad y efectividad”, dejé de leer miré hacia atrás y me di cuenta que la misma contradicción, se repetía con todas las personas.*

Para que esta situación no se presente, es necesario establecer mecanismos que generen conciencia como talleres, charlas, actividades lúdicas, entre otros, en donde se explique a los funcionarios de la entidad el alcance de la Política.

e.Sea revisada para su continua adecuación: Lo único constante en la vida es el cambio, en este sentido las necesidades de los usuarios, la operación de la organización, las exigencias normativas, cumplen con este principio; por lo cual la Política de Calidad, debe ser revisada y ajustada de acuerdo a las necesidades del momento.

Si bien y como se mencionó, la Política de Calidad debe convertirse en un documento vivo y no sólo en un acopio de buenas intenciones, su estructura debe cautivar. Por lo tanto se deberán tener elementos sólidos de redacción y comprensión, los cuales dependiendo de la organización podrán tener diferentes formas, a continuación se relaciona la Política de Calidad de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura:

*La Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, en su condición de Alta Dirección del órgano administrativo del poder judicial de Colombia, hace manifiesto su compromiso indeclinable de establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura y en todas sus dependencias del nivel central y seccional; así mismo, asume como política pública permanente, el aumento progresivo del acceso a la justicia; la eficiencia, la eficacia y la transparencia de todos sus procesos, el cumplimiento de los requisitos de los usuarios, el mejoramiento continuo de su Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad y el crecimiento personal y profesional de sus magistrados y empleados con base en la formación, el trabajo en equipo y un clima organizacional de diálogo constructivo que garantice la óptima toma de decisiones.*

También podrá incluirse en el Manual de Calidad una publicación para el conocimiento de la norma tanto al interior y exterior de la organización (aunque por lo establecido en el numeral 4.2.2., no es obligatorio).

#### Numeral de la Norma 5.4. - Planificación

Existen conceptos considerados similares que en la práctica presentan diferencias sustanciales. Por ejemplo, el caso de la planeación y la planificación; en el primero

se puede entender como la definición de lineamientos generales de la actuación de la organización en el corto, mediano y largo plazo; en el segundo concepto, se puede establecer que son todas aquellas actividades para alcanzar los lineamientos establecidos en la planeación.

Partiendo de este referente, la ISO se concentra en el desarrollo de actividades puntuales para el logro de los lineamientos que en materia de calidad ha establecido la alta dirección, a través de la Política de Calidad.

#### Numeral de la Norma 5.4.1. - Objetivos de Calidad

Constituyen la forma en que se aterrizan los lineamientos establecidos en la Política de Calidad en cada uno de los niveles de la organización como mecanismo de operación.

Existen múltiples definiciones para Objetivo de Calidad, pero se puede concentrar en la establecida por la ISO 9000. “Algo ambicionado, pretendido o relacionado con la Calidad”, el cuál para ser considerado como tal, debe contar con algunos elementos básicos y universales señalados así:

- **Medible:** Se refiere a la cantidad de lo que se pretende alcanzar en el objetivo, es expresado a través de una meta.
- **Específico:** Un objetivo debe ser claro, no debe prestarse a malas interpretaciones, ni ambigüedades.
- **Realizable:** Que contenga las posibilidades reales, tanto presupuestales como organizacionales para realizarlo.
- **Acotado en el tiempo:** El lapso de tiempo en que se cumplirá.

Los objetivos como se ha mencionado, deben encontrarse en consonancia con la Política de Calidad y con los Objetivos Estratégicos y deberán incluir diversas temáticas, entre las cuales se destacan:

- Cumplimiento de los requisitos de los bienes o servicios generados por la entidad.
- Cumplimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias.
- Fortalecimiento del talento humano.
- Cumplimiento de las disposiciones normativas.

- La identificación de las oportunidades de mejora.

Los objetivos serán tan complejos como sean las organizaciones, de tal manera que si éstas son de gran tamaño o cuentan con una variedad de productos o usuarios, se deberá plantear versiones ya sea por niveles, sedes, o tipo de servicios.

A continuación se relacionan los Objetivos de Calidad de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura:

- *Facilitar en forma progresiva el acceso a la justicia.*
- *Procurar el cumplimiento de los requisitos de los usuarios y medir su grado de satisfacción.*
- *Desarrollar la efectividad y transparencia en los procesos.*
- *Mejorar continuamente el Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad.*
- *Iniciar el mejoramiento de competencias y liderazgo del talento humano.*

Numeral de la Norma 5.4.2. - Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

A lo largo de la estructura de la norma ISO 9001, se pueden establecer cuatro tipos de planificación:

a) Planificación Estratégica: Orientada a definir los lineamientos que en materia de calidad debe seguir la organización, los cuales se expresan a través de políticas y objetivos de calidad; dentro de los requisitos de la norma, se encuentra relación en los numerales 5.3. y 5.4.1.

b) Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad: Centrada en la identificación de los procesos que le permiten a la organización cumplir su misión. Además en esta categoría de planificación se requiere identificar la secuencia e interacción, los recursos, la información y las responsabilidades requeridas para la operación de la entidad. Esta planificación tratada en este numeral, se encuentra alineada con el numeral 4.1. de requisitos generales, lo que permite concluir que este tipo de planificación se centra en el establecimiento del mapa y la caracterización de procesos.

c) Planificación operativa: Se concentra en los bienes o servicios que se suministran a los usuarios, esta categoría se analiza en los numerales 7.1. y 7.2. de la ISO.



d) Planificación de la mejora: Como su nombre lo indica, se orienta a la identificación de acciones de mejoramiento. En el numeral 8 se efectuará el respectivo análisis.

#### Numeral de la Norma 5.5. - Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

¿Quién hace que?, es la esencia de este numeral, para lo cual han sido establecidos los siguientes ítems:

##### Numeral de la Norma 5.5.1. - Responsabilidad y Autoridad

Estos conceptos pueden ser considerados sinónimos sin embargo, existe una diferencia sustancial, en el primero donde se orienta el nivel de participación, en el segundo el grado de poder y decisión, independiente de este límite conceptual, dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, es necesario que la alta dirección establezca quién hace que.

En el Sistema de Gestión de la Calidad debe existir claridad de las responsabilidades y cuál es el grado de afectación que cada uno de los miembros de la organización tiene sobre el adecuado funcionamiento del sistema, para ello se deberá hacer explícito el nivel de participación en los siguientes documentos:

- Manual de calidad.
- Manuales de procesos y procedimientos.
- Manuales de funciones.
- Organigrama.

Dependiendo del tipo de organización las responsabilidades deberán ser dadas a conocer con una explicación formal, mediante las fichas de análisis de cargos.

##### Numeral de la Norma 5.5.2. - Representante de la Dirección

El Sistema de Gestión de la Calidad es responsabilidad del compromiso de la alta dirección, sin embargo debido a las múltiples ocupaciones de la persona que ejerce el liderazgo de la organización, es necesario designar un representante que debe realizar las siguientes tareas:

- Asegurarse de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Habitualmente, este representante es el jefe del área de planeación o quien haga sus veces, sin embargo puede ser cualquier otro con poder de decisión, que asuma su cargo como miembro de la alta gerencia. Esta designación del representante de la alta gerencia, que se denomina representante de Calidad, debe realizarse de manera formal mediante acto administrativo, así mismo dicha designación requiere ser dada a conocer al interior de la organización.

Para el caso de las entidades públicas, el único cargo de la alta dirección que no puede ser designado representante de Calidad, es el jefe del área de Control Interno o quien haga sus veces.

#### Numeral de la Norma 5.5.3. - Comunicación Interna

La experiencia señala que el 80% de los problemas presentados al interior de la organización ocurren por un inapropiado manejo en el proceso de comunicación; en este sentido, con el fin de lograr una adecuada apropiación y operación del Sistema de Gestión de la Calidad, se debe estructurar tanto lineamientos como instrumentos para una efectiva comunicación interna, la cual debe ser entendida como el proceso de producir y compartir significados que permitan informar y actuar como agente eficaz de cambio organizacional, de tal forma que facilite a las organizaciones adecuarse a las cambiantes exigencias del entorno, a la evolución tecnológica, económica y social, así como a cumplir con la consecución de las metas y objetivos misionales.

La comunicación interna debe ser fluida que estimule y sea eficaz en sí misma, de modo tal que se pueda realizar en todos los niveles y direcciones de la organización.

La comunicación como herramienta gerencial, deberá ser promovida y evaluada por la alta dirección, para establecer si la información necesaria por el Sistema de Gestión fluye y permite la toma de decisiones.

La organización deberá estructurar mecanismos para establecer de manera objetiva la efectividad de la comunicación; reuniones periódicas, formatos de publicación impresos, electrónicos y/o digitales, entre otros.

## Numeral de la Norma 5.6. - Revisión por la Dirección

La alta dirección debe evaluar si el Sistema de Gestión de la Calidad, funciona de acuerdo a los objetivos previstos.

### Numeral de la Norma 5.6.1. - Generalidades

Cuando un Sistema de Gestión de la Calidad ha sido implementado, debe ser evaluado periódicamente para determinar si está funcionando adecuadamente.

Dependiendo el grado de madurez del sistema, la alta dirección deberá establecer periodos de tiempo para identificar si el sistema opera de manera adecuada; habitualmente se establece que el sistema debe ser revisado dos veces en el año, de forma tal que se permita identificar los siguientes aspectos:

- Eficiencia del sistema: Los recursos son suficientes y son utilizados adecuadamente.
- Eficacia: Las metas están siendo alcanzadas de acuerdo a los lineamientos planteados tanto en la política como en los objetivos de Calidad.
- Efectividad: En el Sistema de Gestión de la Calidad está mejorando tanto la operación de la entidad así como la prestación de los bienes o servicios.

Como resultado de la revisión, deberán identificarse oportunidades de mejora en los diferentes niveles de la organización.

Realizar una revisión, es una actividad de seguimiento que debe establecer mecanismos que le permitan a la alta dirección leer e interpretar los signos vitales de la organización, concentrados en cuatro aspectos así:

- Los procesos
- El talento humano
- Los usuarios y usuarias
- Los bienes o servicios

### Numeral de la Norma 5.6.2. - Información para la Revisión

Uno de los principios del Sistema de Gestión de la Calidad, se centra en el “ENFOQUE EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES”, el cual realiza

énfasis en la importancia de la definición, confiabilidad, oportunidad, captura, procesamiento, análisis y uso de la información para la toma de decisiones.

Expresiones como: “me parece”, “yo creo”, “considero”, en el Sistema de Gestión de la Calidad, deben ser abolidas. La alta dirección debe definir lineamientos basados en la realidad demostrable, por ello es fundamental identificar fuentes de información que le permitan tener una visión objetiva, de cómo se encuentra el Sistema de Gestión de la Calidad.

La organización podrá obtener información de una de las siguientes fuentes:

- Auditorías de Calidad.
- Retroalimentación de los usuarios .
- Desempeño de los procesos.
- Las quejas y los reclamos.
- Informes de control interno.
- Informes de los organismos de control.

#### Numeral de la Norma 5.6.3. - Resultados de la Revisión

Así como la toma de decisiones debe basarse en hechos de acuerdo a los principios del Sistema de Gestión de la Calidad, es claro que como resultado de la evaluación debe arrojar acciones de mejora en dos aspectos fundamentales:

- La operación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La Calidad de los bienes o servicios suministrados a los diferentes usuarios.

El mejoramiento requiere de dos actividades básicas, la asignación de recursos y la participación de cada uno de los miembros de la organización.

#### Numeral de la Norma 6. - Gestión de los Recursos

¿Con qué se va a realizar el Sistema de Gestión? Es en muchas organizaciones una pregunta difícil de responder, ya que es evidente que no se puede hablar de Calidad si no existen los recursos suficientes que permitan cumplir tanto los requisitos al interior de la entidad, como los establecidos por los distintos usuarios en la prestación de los bienes o servicios. Este numeral se encuentra constituido por:

## Numeral de la Norma 6.1. - Provisión de los Recursos

La alta dirección debe suministrar los recursos necesarios para operar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.

Es fundamental entender que el concepto “recursos” no solamente se centra en los humanos, también existen los técnicos, tecnológicos, logísticos, entre otros; los cuales deben ser revisados periódicamente para determinar su oportunidad y pertinencia.

Los recursos son suministrados presupuestalmente en las entidades públicas a través de proyectos de inversión y funcionamiento que obedecen a ejercicios de planeación, es decir se deben identificar con la participación de cada uno de los miembros de la organización.

## Numeral de la Norma 6.2. - Recursos Humanos

El principal activo con el que cuentan las organizaciones es el talento humano; se ha establecido como concepto esencial para su crecimiento, el conjunto de atributos que permiten a las personas atender de manera acertada las funciones encomendadas bajo su responsabilidad.

Es por ello que no basta simplemente en centrar los esfuerzos de la organización al seleccionar y vincular el talento humano, ya que se debe fortalecer cada uno de sus colaboradores con elementos como:

- La motivación: Un talento humano no comprometido y que al presentar apatía en cada una de las labores, afecta la calidad de las organizaciones.
- El entrenamiento: Es fundamental brindar formación y capacitación a las personas que efectúan labores en la organización, ya que sin ellas seguramente no se podrá afrontar de manera adecuada las labores asignadas.

### Numeral de la Norma 6.2.1. - Generalidades

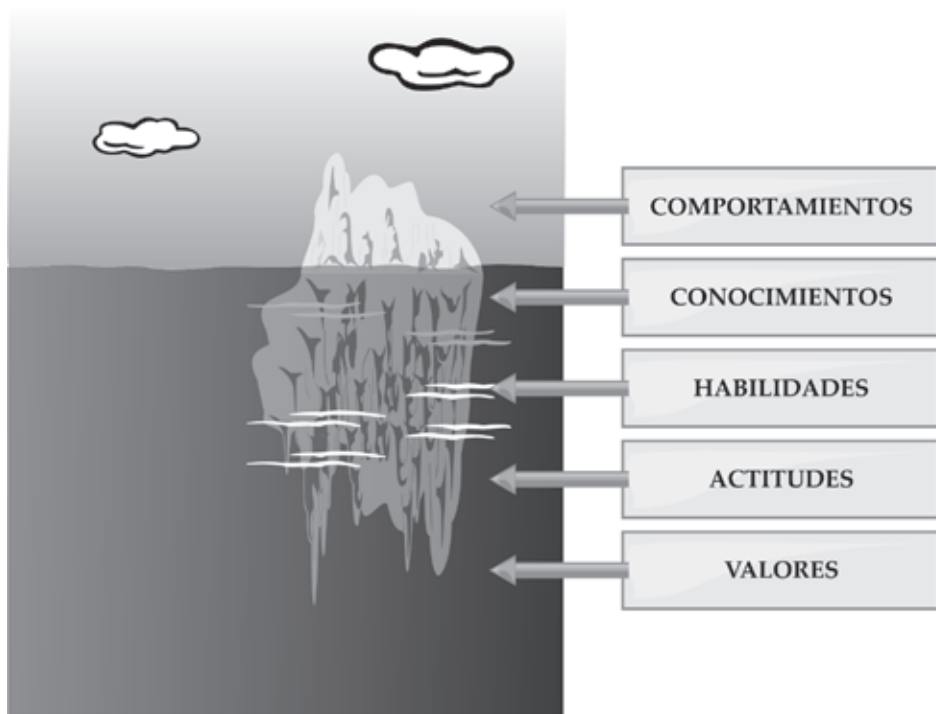
### Numeral de la Norma 6.2.2. - Competencia, Toma de Conciencia y Formación

Cuando un funcionario realiza las tareas encomendadas en condiciones de calidad y oportunidad, se dice que es competente; la norma ISO 9001 destaca la relevancia de identificar, documentar y fortalecer cada uno de los elementos de las competencias requeridas por un servidor para llevar a cabo sus tareas, en especial aquellas que tienen incidencia en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Si bien la ISO presenta algunos elementos de competencia, es necesario efectuar previamente algunas apreciaciones:

- Las personas demuestran su competencia a través de diversas conductas que expresan o no la capacidad para efectuar cierta labor, por lo tanto se establece que la competencia se expresa a través de comportamientos.
- Para que las personas se comporten de especial forma seguramente han adquirido conocimientos que le permiten entender su entorno, es decir SABER; sin embargo, no basta sólo con conocer, es necesario llevar a la práctica, por lo tanto, surgen los conceptos de habilidades y destrezas es decir el PODER HACER, aunque en muchas ocasiones esto no significa ser competente porque al final se puede fallar por no QUERER HACER cuando no se tiene la actitud; estos elementos se deben asociar a la verdadera esencia del hombre, aquello con lo que ha nacido o se ha formado seguramente desde la cuna y que corresponde al SER con sus tradicionalmente conocidos VALORES.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede asimilar el concepto de competencia a un ICEBERG, en donde se establece la actuación del ser humano como un conjunto de comportamientos que se expresan a través de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:



Estos elementos enunciados, se relacionan con los definidos en la ISO 9001, en donde se establece que una persona es competente si posee cuatro aspectos básicos, a saber:

- Educación aplicable
- Formación
- Habilidades prácticas
- Experiencia

En este sentido es indispensable:

- Identificar las necesidades de competencia.
- Formar, entrenar y capacitar para el fortalecimiento de competencias.
- Establecer si se están generando los resultados propuestos en el desarrollo de las competencias, es decir si se está logrando la eficacia.
- Que cada uno de los individuos de la organización sea consciente de su incidencia en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Adicionalmente, cada actividad que implique identificación, fortalecimiento y seguimiento de competencias debe ser evidenciada mediante registros que permitan evaluar el grado de desarrollo de las mismas.

Para la identificación de competencias, el gobierno nacional a través del Decreto 2539 de 2.005, reglamentario de la Ley 909 de Carrera Administrativa, establece que cualquier servidor público deberá poseer tres tipos de competencias:

- Competencias comunes a cualquier servidor público.
- Competencias comportamentales: Son dadas para cada nivel jerárquico.
- Competencias funcionales: Aquellas que se relacionan específicamente con el puesto de trabajo.

En este último caso, es necesario realizar descripciones de los puestos de trabajo.

### Numeral de la Norma 6.2.3. - Infraestructura

La infraestructura es uno de los recursos base de la Gestión de las entidades. Es evidente para que un Sistema de Gestión de la Calidad funcione adecuadamente, Para identificar su importancia es fundamental realizar lo siguiente:

- a) Se definan y se proporcionen instalaciones que cumplan los objetivos dispuestos, para lo cual se debe tener en cuenta el costo, la seguridad y la protección.
- b) Se implante el mantenimiento para asegurar que las instalaciones cumplen lo dispuesto previamente.

Acorde al negocio de las organizaciones, las instalaciones deberán contemplar:

- a) Lugares de trabajo, edificaciones e instalaciones requeridas.
- b) Equipos, software y hardware.
- c) Servicios asociados como transporte, comunicaciones y los generales de operación base: fotocopias, archivo, vigilancia, aseo.

### Numeral de la Norma 6.2.4. - Ambiente de Trabajo

Tradicionalmente ambiente de trabajo, ha sido considerado como el entorno o clima laboral, no obstante, se deben evaluar y gestionar los temas relacionados a la seguridad industrial y salud ocupacional.

De ahí la importancia de contar con un entorno favorable a las condiciones laborales y que afecte la calidad de los bienes o servicios, tanto físico, como humano.

Para atender este requisito, es necesario tener en cuenta las disposiciones que en la materia el Estado colombiano <sup>15</sup> ha establecido en lo referente a la seguridad industrial y salud ocupacional.

### Numeral de la Norma 7. - Realización del Producto

Este requisito de la norma internacional ISO 9001, puede sin ir en detrimento de los demás, ser considerado como el principal, o la razón de ser en las organizaciones, ya que en él se contemplan los bienes o servicios que presta la entidad, incorporando los requisitos que sobre ellos demandan las distintas modalidades de usuarios.

Este numeral se encuentra constituido por:



## Numeral de la Norma 7.1. - Planificación de la Realización del Producto

Entendida como el conjunto de actividades que permiten a la organización identificar e incorporar los requisitos de los usuarios a los bienes o servicios que presta la entidad; es conocida tradicionalmente como “planificación operativa”, se encuentra directamente relacionada con la planificación estratégica del Sistema de Gestión de la Calidad, numeral 4.1. y la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad numeral 5.3. y 5.4.1.

Es fundamental establecer que las entidades son consideradas como un conjunto de procesos que se relacionan entre sí, los cuales operan como un sistema que demandan recursos y donde aplican controles. Esto con el fin de obtener unas salidas que pretenden lograr la satisfacción de unos usuarios determinados.

Cuando se habla de planificación de la realización, se debe tener en cuenta que es necesario clasificar los procesos de la organización en dos categorías. La primera llamada realización, comúnmente incluye los denominados procesos misionales o primarios, y la segunda categoría de soporte que comprende los procesos conocidos como gerenciales, apoyo y evaluación.

La realización de un producto, es el resultado de la ejecución de un proceso, para ello se requiere que éste se identifique y se represente a través de instrumentos, entre los cuales se destacan:

- Diagramas de procesos.
- Diagramas de flujo.

Independiente de la herramienta utilizada, estos deberán contener como mínimo:

- Etapas del proceso

---

15 Decreto 614 de 1984 “por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país”, Tema: COMITÉS SALUD OCUPACIONAL Comités de higiene, medicina y seguridad industrial, empresas, responsabilidades, seccionales, Art. 25, 26, 36 - 38. Subcomités, Art. 39. Especialistas, colaboración, Art. 40; Tema: NORMAS APLICABLES SALUD OCUPACIONAL. Definición, objeto, aplicación, dirección y coordinación, delegación, información, asesoría, licencias, higiene industrial, seguridad industrial, medicina de trabajo, riesgos potenciales, Art. 1º - 9º. Constitución, plan de salud, entidades gubernamentales, distribución, Ministerio Salud y trabajo, seguridad social, responsables, divisiones departamentales, servicio seccional de salud, ISS, Caja Nacional de Previsión, I.N.S., Coldeportes, agencias gubernamentales, patronos, Art. 10 - 24 Comisiones de apoyo, Art. 27. Trabajadores, responsabilidad, Art. 31. Servicios privados, contratación, Art. 32 - 34. Vigilancia y control, competencia, obligaciones, inspecciones, sitios de trabajo, requerimientos, Art. 41- 44. Procedimientos y sanciones, Cierre de establecimientos, cancelación de licencias, funcionamiento, publicidad, providencias, recursos, Art. 45 - 48. Divulgación, capacitación y asesoría, Art. 49. Tema: PROGRAMAS SALUD OCUPACIONAL: Programas, empresas, requisitos, realización, alternativas, contenidos, Art. 28 - 30. Plan nacional de salud ocupacional, coordinación, Art. 35

- Actividades
- Tiempos
- Responsables
- Puntos de control
- Registros
- Equipos
- Recursos en general

Y cualquier otra información que se considere vital en el desarrollo de los procesos.

Para establecer que los procesos permiten contar con que el bien o servicio haya sido planificado, es necesario:

- Identificar los bienes o servicios: Las entidades deben identificar los bienes y servicios que suministran a sus usuarios, para tal fin es fundamental analizar y evaluar tanto la misión, los estatutos de creación como los procesos misionales.
- Identificar los usuarios: Entendido como la organización, persona, proceso o norma, que recibe un bien y/o servicio, y sobre el cual la entidad concentra su operación y recursos.
- Definir requisitos: Entendido como el conjunto de necesidades, expectativas, quejas y reclamos de los distintos usuarios de una organización.
- Caracterizar el bien o servicio: La caracterización de un bien o servicio es el conjunto de requisitos que la entidad debe cumplir, con el fin de brindar los bienes o servicios acorde tanto a los requisitos de los usuarios, como a los técnicos. En otras palabras, son los aspectos generales del producto y se desprenden de la identificación y análisis de las necesidades, expectativas, quejas y reclamos de los usuarios, los cuales se convierten en objetivos de Calidad.

Una vez efectuada la caracterización, se deben identificar los procesos que intervienen en la estructuración y operación de los bienes o servicios analizados, para ello tome como referente el mapa de procesos y la secuencia e interacción contenidos en él.

- **Verificar y controlar:** Con los procesos e insumos que participan en la estructuración y operación de los bienes o servicios, se deben establecer variables que en la práctica permitan evaluar si los insumos suministrados por los procesos, cumplen los parámetros mínimos necesarios para la adecuada prestación de los bienes o servicios. En este sentido surgen las actividades de verificación y control permitiendo a la organización efectuar los ajustes cuando sea necesario.

De cada una de las etapas mencionadas se deben generar registros que demuestren la conformidad de los bienes y servicios, así como de los procesos que lo producen.

## Numeral de la Norma 7.2. - Procesos Relacionados con el Cliente

Este numeral se desarrolla a través de:

### Numeral de la Norma 7.2.1. - Determinación de los Requisitos Relacionados con el Producto

Los requisitos se convierten en las especificaciones y provienen de dos fuentes:

a. **Usuarios:** Como su nombre lo indica, son aquellos requisitos que tienen como fuente las necesidades, expectativas, las quejas y los reclamos de los usuarios; entendidos como la persona u organización a la que se suministran los bienes o servicios.

b. **Técnicos:** Esta categoría comprende diferentes modalidades, entre las que se destacan:

- **Legales:** Son aquellos que se desprenden de disposiciones legales que afectan de alguna manera el funcionamiento o prestación de un bien o servicio. Se encuentran expresadas a través de leyes, decretos, acuerdos, ordenanzas, resoluciones, circulares, directivas entre otras.

- **Uso:** Obedece a criterios técnicos o tecnológicos de diseño, construcción u operación; se basa en estudios técnicos, en la experiencia o en referentes que pueden ser normas técnicas de carácter nacional o internacional.

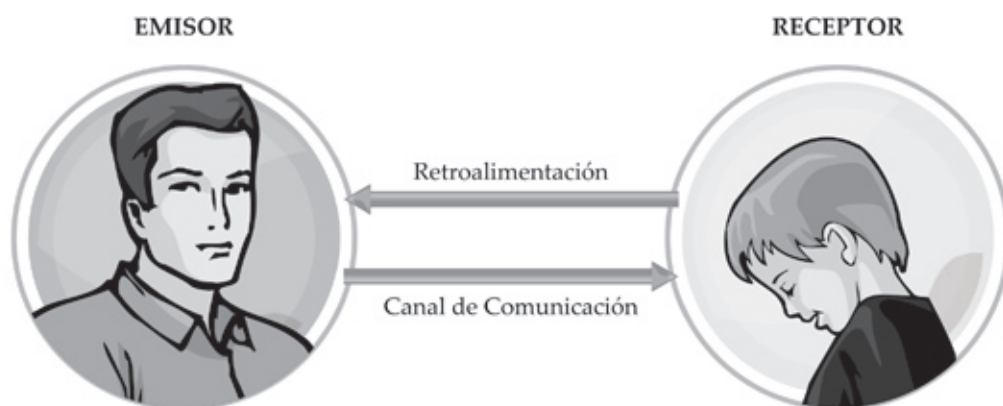
- **Servicio:** Relacionadas con el valor agregado en el momento de la prestación de un bien o servicio; se desprende de estudios técnicos, tendencias, entre otros.

Adicional a esta clasificación de requisitos, pueden existir otros relativos a la seguridad, ergonomía, mercados y demás que se consideren vitales en el desarrollo o funcionamiento del bien o servicio.

### Numeral de la Norma 7.2.2. - Revisión de los Requisitos Relacionados con el Producto

Las entidades deben revisar que tanto los requisitos de los usuarios, los técnicos y los demás definidos por el entorno pueden ser cumplidos. Esto plantea la necesidad de contar con la capacidad suficiente para incorporarlos a los bienes o servicios, lo que obliga a entenderlos y traducirlos integrándolos a la operación de la organización.

### Numeral de la Norma 7.2.3. - Comunicación con los Clientes



Todo proceso de comunicación presenta cuatro elementos básicos:

- Emisor: Persona, entidad o instancia que emite la comunicación.
- Receptor: Persona, entidad o instancia que recibe la información.
- Canal de comunicación: Mecanismo mediante el cual se transmite la información entre el emisor y el receptor.
- Retroalimentación: Mecanismo que permite establecer la eficacia y efectividad de la comunicación.

Para que la comunicación sea efectiva, requiere de atributos que sin ellos no se podría llevar a cabo:

- Informar: El objetivo es transmitir una información imprescindible para que el entorno conozca el desempeño de la gestión y de los bienes o servicios.

- Retroalimentar: Generar formas de interlocución recíproca que fomente el diálogo, de tal forma que se garantice la participación del entorno en la operación y el mejoramiento organizacional.

Tomando como referente lo anterior, se debe establecer y operar una comunicación con los usuarios de modo que se garantice:

- La medición de la satisfacción de los usuarios.
- El cumplimiento de los requisitos de los bienes y/o servicios.

### Numeral de la Norma 7.3. - Diseño y Desarrollo

Uno de los requisitos que genera mayor cantidad de inquietudes en el Sistema de Gestión de la Calidad en una organización, es el relacionado con el diseño y desarrollo, el cual debe ser entendido como el conjunto de lineamientos, especificaciones o disposiciones que permiten a futuro de manera masiva desarrollar y prestar un bien o servicio.

Si se toma como referente el Consejo Superior de la Judicatura, se destaca que los servicios suministrados siempre se desarrollan siguiendo un patrón preestablecido de acuerdo a unos parámetros definidos por la ley, en este sentido y de acuerdo a lo dispuesto en el numeral 1.2., la organización puede excluir este requisito, es decir no se contempla en la estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad.

Como ya se mencionó, es posible que el diseño y desarrollo no se apliquen a su entidad, no obstante la mayoría de los servicios necesitan innovar y desarrollar ideas y mejores formas de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, si esto que se acaba de enunciar es válido para su organización, entonces deberá considerar aplicar el numeral 7.3. de la Norma Internacional ISO 9001, si no es así, puede omitirlo, pero deberá sustentar sus razones en su manual de Calidad.

El diseño y desarrollo pueden, por ejemplo estar involucrados en las siguientes situaciones:

- a) Diseñar un nuevo servicio: Puede presentarse en entidades que desarrollan planes o programas novedosos, en donde los servicios o proyectos no cuentan con antecedentes o similares; en este sentido se recomienda aplicar este numeral.
- b) Cuando en el desarrollo de un producto se requiera diseño: En este caso se pueden tomar como referente las empresas de ingeniería como por ejemplo, el Instituto de Desarrollo Urbano en Bogotá o el Instituto Nacional de Vías, quienes

cuando inician la construcción de algún tipo de obra, como un puente o vía, necesariamente requieren de especificaciones que se manifiestan a través de planos; en este sentido es necesario introducir el numeral 7.3.

c) Cuando el diseño sea una actividad permanente: Si el negocio de su entidad es el diseño, entonces debe incorporar el requisito de diseño y desarrollo.

#### Numeral de la Norma 7.3.1. - Planificación del Diseño y Desarrollo

El diseño y desarrollo debe ser planificado, determinando las actividades a realizar y las responsabilidades asignadas; de otra parte se deben identificar las diferentes interfaces e interrelaciones entre los involucrados en el diseño para que la comunicación permita la coordinación de actividades.

#### Numeral de la Norma 7.3.2. - Elementos de Entrada para el Diseño y Desarrollo

La entidad debe identificar las entradas del proceso que afectan el diseño y desarrollo del producto. Como se puede concluir, este requisito es de gran relevancia, ya que se convierte en el punto de partida para realizar el proceso de diseño y/o desarrollo correctamente.

Las entradas del diseño y desarrollo provienen de diferentes fuentes, las cuales se convierten en requisitos siendo clasificadas en alguna de las siguientes categorías:

- Requisitos funcionales y de rendimiento.
- Requisitos reglamentarios y legales.
- Requisitos derivados de diseños similares anteriores.
- Otros requisitos que se puedan considerar esenciales para el diseño y/o desarrollo.

#### Numeral de la Norma 7.3.3. - Resultados del Diseño y Desarrollo

Una vez acabado el diseño y desarrollo, las salidas del proceso deben documentarse de modo que permita su verificación con relación a los requisitos de entrada ya establecidos.

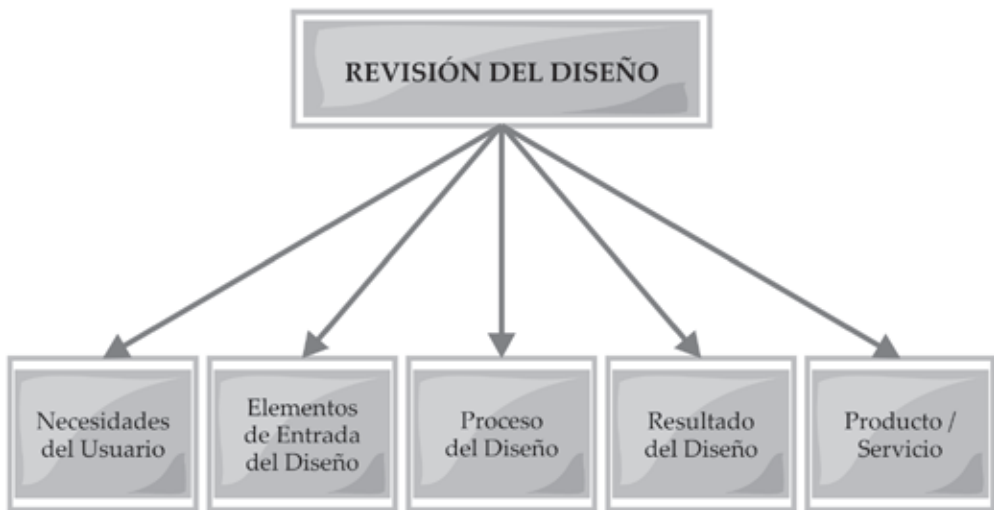
Resulta evidente como condición indispensable que las salidas del proceso satisfagan lo siguiente:

- Cumplan los requisitos de entrada del diseño y/o desarrollo.
- Proporcionen la información apropiada para las operaciones de producción y de servicio.
- Se especifiquen los criterios de aceptación del producto.
- Identifiquen las características de seguridad y uso del bien o servicio.

#### Numeral de la Norma 7.3.4. - Revisión del Diseño y/o Desarrollo

La revisión es entendida como la “actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión para alcanzar unos objetivos establecidos”, en este sentido este concepto es aplicado al diseño y desarrollo.

- La revisión se realiza en las diferentes etapas del diseño y/o desarrollo, y dependerán de la complejidad de las mismas, tal y como se muestra a continuación:



#### Numeral de la Norma 7.3.5. - Verificación del Diseño y/o Desarrollo

Anteriormente cuando se ha hablado de las salidas de diseño y/o desarrollo es claro que existe una serie de condiciones que deben ser cumplidas.

Este punto trata precisamente de la verificación y constatación mediante examen y la aportación de evidencias objetivas de que las salidas del proceso de diseño y/o desarrollo satisfacen las entradas, tal y como se muestra a continuación:



#### Numeral de la Norma 7.3.6. - Validación del Diseño y/o Desarrollo

Esta fase trata las validaciones del diseño y/o desarrollo para confirmar que el producto o servicio es capaz de cumplir los requisitos previstos para su uso.

La norma establece que cuando se especifique la validación debe ser completada antes de la entrega o implantación del producto. Si esto no fuera posible, entonces se deben hacer validaciones parciales.





### Numeral de la Norma 7.3.7. - Control de los Cambios del Diseño y/o Desarrollo

A lo largo del proceso de diseño y desarrollo se pueden producir cambios, por lo anterior es necesario identificar, documentar y controlar los cambios presentados.

Además, se debe valorar los cambios que pueden haber producido modificaciones en los componentes y en el bien o servicio, para lo cual es necesario documentar los resultados de los cambios y las acciones de seguimiento.

### Numeral de la Norma 7.4. - Compras

Este numeral en cada uno de sus sub-numerales 7.4.1. Proceso de compras, 7.4.2. Información de las compras y 7.4.3. Verificación de los productos comprados, en el caso de las entidades públicas, debe estar sujeto a lo dispuesto en la Ley 80 de 1993 “por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”.

### Numeral de la Norma 7.5. - Operaciones de Producción y de Servicio

¿Cuándo se sabe si los Sistemas de Gestión de la Calidad en una organización son eficientes y eficaces?, la respuesta aunque obvia es fácil de contestar, cuando los usuarios evidencian mejoramiento en la prestación de los bienes o servicios, en caso de no ser así, la calidad se quedaría en intenciones.

### Numeral de la Norma 7.5.1. - Control de las Operaciones

Las entidades deben identificar los requisitos y evaluar la operación para la prestación de los bienes o servicios, de modo tal que se pueda atender tanto las necesidades y expectativas, como las quejas y reclamos de sus usuarios.

La evaluación y el control de la operación, se debe realizar a través de:

- El acceso a la información sobre las características del producto o servicio.
- El acceso a las instrucciones de trabajo.
- La utilización y mantenimiento de equipos.
- Implantación de actividades de seguimiento.

### Numeral de la Norma 7.5.2. - Validación de los Procesos de las Operaciones de Producción y de Servicio

Es necesario para los procesos de producción y de servicio (los misionales) en aquellos puntos en que los elementos de salida resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento.

Toda organización debe definir las entradas del proceso, de modo que puedan verificarse y validarse al final del proceso, evaluando que las salidas estén acordes a las exigencias de entrada.

En el sector público, la salida de un proceso expresado en términos de bienes o servicios, debe ser consecuente y acorde con las disposiciones normativas vigentes.

### Numeral de la Norma 7.5.3. - Identificación y Trazabilidad

Un expediente de un proceso debe permitir que la recopilación y búsqueda de información no genere confusiones o errores de modo tal que permita efectuar un seguimiento de cada una de las actividades desarrolladas durante su manipulación o intervención. Así, cada elemento de proceso que genera un bien o servicio debe ser identificado por los medios adecuados en las operaciones de producción y servicio, las acciones emprendidas se denominan trazabilidad.

La norma internacional ISO 9001 establece que la identificación y la trazabilidad se aplicaran “cuando sea apropiado”, la cual puede ser motivada por los siguientes puntos:

- Requisitos de contrato.
- Requisitos legislativos.
- Productos peligrosos.

Este requisito en el caso de documentos impresos, se alinea con las disposiciones que en la materia, establezca el procedimiento de control documental.

### Numeral de la Norma 7.5.4. - Bienes del Cliente

Este requisito se orienta a los bienes suministrados por el usuario, ¿cómo disponer de ellos?, primero hay que establecer que se entiende por “bien del cliente” con algunos casos puntuales como:

- Productos suministrados para reparar.
- Productos suministrados para efectuar alguna operación (Ejemplo pruebas).
- Propiedad intelectual, planos.
- Transporte de productos del cliente.

Para cualquier producto extraviado, dañado, averiado, no válido para su uso, se debe documentar e identificar las causas de su pérdida o deterioro.

Este es uno de los requisitos que puede ser excluido, es decir en aquellos casos que la organización no reciba ningún tipo de bien de los usuarios, podrá no aplicarlo.

#### Numeral de la Norma 7.5.5. - Preservación del Producto

En las entidades se deben establecer los mecanismos de manejo, embalaje, almacenamiento, conservación y entrega del producto de acuerdo con las exigencias de los usuarios o lo dispuesto en la normatividad, como es el caso de una notificación.

#### Numeral de la Norma 7.6. - Control de los Equipos de Medición y Seguimiento

Requisito que se orienta a conocer la capacidad de los equipos de medición y seguimiento necesarios para asegurar la conformidad del bien o servicio con los requerimientos especificados.

Su uso se concentra especialmente en aquellas organizaciones cuya actividad económica es la manufactura, ya que requieren de la calibración y el seguimiento de unos patrones metrológicos para identificar variables físicas y químicas de los productos.

No obstante lo anterior, existen dispositivos en cualquier tipo de organización, como las de servicios, incluyendo las públicas, que utilizan aplicativos informáticos que inciden en la prestación de un bien o servicio; en estos casos se diría que se debe controlar no un equipo, sino un dispositivo.

Pese a lo anterior este es un requisito que puede ser excluido, en especial en las organizaciones de servicios.

## Numeral de la Norma 8 - Medición, Análisis y Mejora

Lo que no se mide no se puede mejorar. En este sentido este numeral se convierte en el verificar y actuar del ciclo PHVA, en el que se establecen los mecanismos para determinar el grado de validez, conformidad, eficiencia y eficacia del sistema.

### Numeral de la Norma 8.1. - Generalidades

Como se mencionó en requisitos anteriores, la planificación es la forma en que se desarrollará una tarea específica definiendo entre otros aspectos, responsabilidades y recursos; en este sentido las organizaciones deben desarrollar actividades de medición y seguimiento, las cuales previamente deben haber sido analizadas para determinar la logística requerida para dicha labor.

La medición se debe centrar en determinar la satisfacción del cliente, el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, el comportamiento de los procesos y la Calidad del producto.

Para realizar la medición, la organización debe utilizar técnicas estadísticas, las cuales pueden ser definidas en dos grupos, la primera denominada cualitativa que se desprende de opiniones o apreciaciones, destacándose entre estas herramientas la lluvia de ideas, el diagrama de afinidad, el diagrama de relaciones y el diagrama causa efecto. Adicionalmente existe la técnica denominada cuantitativa, para lo cual se presentan múltiples alternativas como es el caso de los histogramas, el diagrama de PARETO, cartas de control, entre otros; independiente de las utilizadas es necesario contar con estas técnicas para el análisis de datos.

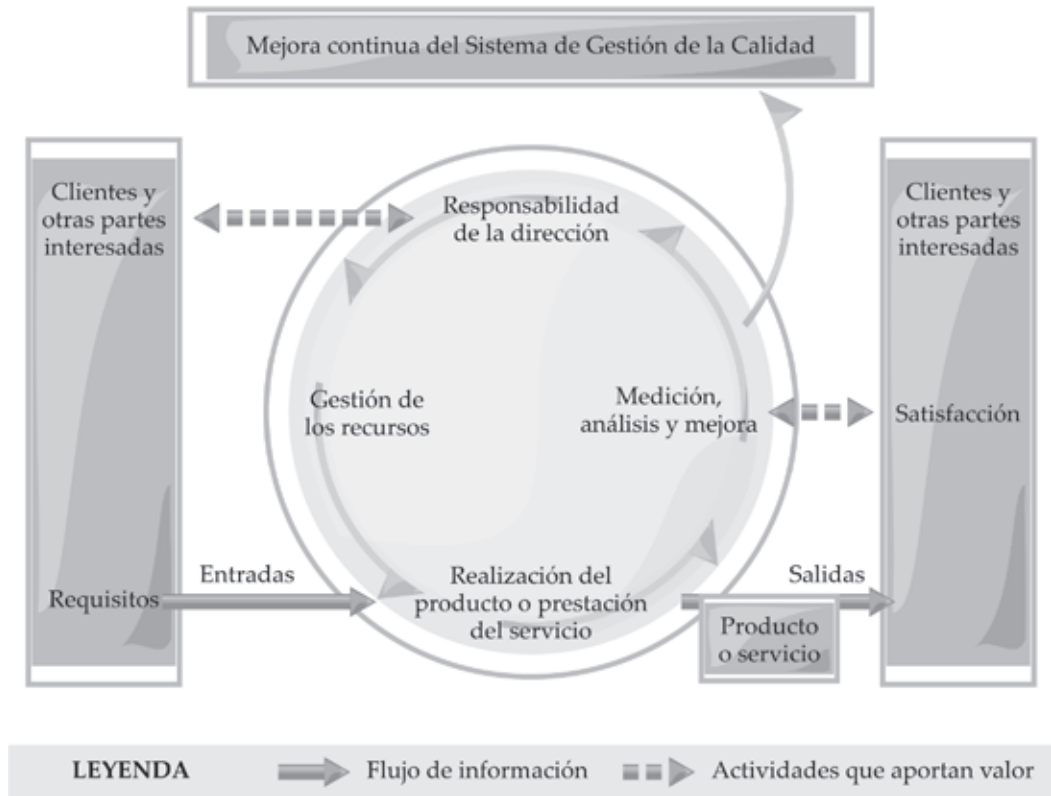
### Numeral de la Norma 8.2. - Medición y Seguimiento

Medir es más que la utilización de datos, necesariamente corresponde a una cultura en donde la toma de decisiones se basa en hechos, es por ello que el Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma internacional ISO 9001 establece que el mejoramiento es un principio fundamental para lo cual la medición y el seguimiento se convierten en los insumos esenciales.

#### Numeral de la Norma 8.2.1. - Satisfacción del Cliente

La orientación al cliente, tal y como se relaciona en el modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, es el fin de toda organización, para lo cual y como se establece gráficamente <sup>16</sup>, la Calidad inicia y finaliza con el cliente, por ello es necesario determinar mecanismos que permitan evaluar que

tan satisfechos se encuentran los usuarios frente a los compromisos adquiridos por la organización.



Así pues, la organización debe establecer la metodología para obtener y realizar un seguimiento de la información sobre la satisfacción o insatisfacción del cliente, es allí donde surgen técnicas que permiten evaluar la percepción de los usuarios, entre las que se destacan:

- Los cuestionarios.
- Las encuestas presenciales y telefónicas.
- Focus group.

Adicionalmente en el sector público se pueden encontrar insumos adicionales como los derechos de petición o las tutelas.

Independiente del mecanismo utilizado, la entidad deberá establecer la logística y los recursos necesarios que permitan de manera periódica evaluar la satisfacción de los usuarios.

#### Numeral de la Norma 8.2.2. - Auditoría Interna

Entendida como el “proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de la auditoría”, si bien el requisito contenido en la norma internacional ISO 9001, se concentra en la Auditoría interna, es importante destacar que dependiendo de la finalidad que se busque, existen tres tipos de auditoría:

- Auditoría de primera parte: Denominada también “auto auditoría”. En su desarrollo quien la solicita es el auditor y los auditados son internos, es decir son realizados al interior de cada una de las organizaciones.
- Auditoría de segunda parte: Auditoría efectuada por una de las partes interesadas, por lo general ésta se origina ante una relación contractual, puede ser efectuada por una empresa a sus proveedores, con el ánimo de establecer el grado de cumplimiento o la capacidad para la prestación de los bienes o servicios.
- Auditoría de tercera parte: Auditoría efectuada por un ente independiente a la organización, habitualmente es utilizado con fines de certificación de Sistema de Gestión.

Como fue enunciado, la norma internacional ISO 9001 se concentra en la Auditoría interna, la cual equivale a la Auditoría de primera parte y que al igual que las otras para su desarrollo, cuenta con un referente identificada como la norma ISO 19011 “DIRECTRICES PARA LA AUDITORÍA DE LOS SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y/O AMBIENTAL”.

De acuerdo a la norma referente para el desarrollo de las Auditorías en este caso la interna, se deben cumplir de manera secuencial 4 etapas:



Establecimiento del programa de la Auditoría: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico <sup>17</sup>, es el Planear del PHVA, en esta etapa se establecen las responsabilidades y los recursos para el desarrollo de la auditoría, por lo general este programa es presentado por el auditor líder de la entidad, que en el caso del sector público equivale al jefe del área de control interno.

En esta etapa también se definen los objetivos de la Auditoría, los cuales de acuerdo a la ISO 19011 <sup>18</sup>, pueden incluir uno o varios de los siguientes aspectos:

- a) Cumplir los requisitos para la certificación de conformidad con una norma de Sistema de Gestión.
- b) Verificar la conformidad con los requisitos contractuales.
- c) Obtener y mantener la confianza en la capacidad de un proveedor.
- d) Contribuir a la mejora del Sistema de Gestión.

Implementación del programa de auditoría: Conjunto de actividades y detalles definidas para adelantar la Auditoría, se convierte en el Hacer del PHVA, siendo conocida como el momento de la verdad, se lleva a cabo a través de:

- a. Elaboración del calendario de la Auditoría.
- b. Evaluación de los auditores.
- c. Selección de los equipos auditores.
- d. Conducción de las actividades de auditoría.
- e. Conservación de los registros.

Seguimiento y revisión del programa de Auditoría: Es necesario determinar si la implementación de la auditoría se está cumpliendo de acuerdo a lo planeado, se convierte en el Verificar del ciclo PHVA de la auditoría, siendo necesario efectuarlo a intervalos definidos, permitiendo:

---

<sup>17</sup> Iso 19011

<sup>18</sup> Directrices Auditoría, Calidad y Ambiente

a)Evaluar la capacidad del recurso humano que ha participado en la Auditoría.

a)Establecer el logro de los objetivos programados en la Auditoría.

b)Identificar la necesidad de acciones correctivas y preventivas.

Mejora del programa de auditoría: Con base en el seguimiento y revisión del programa de auditoría, se podrá establecer el grado de cumplimiento y efectividad del mismo, es el Actuar del ciclo PHVA.

En el desarrollo de las auditorías internas aparecen múltiples actores:

- Cliente o usuario: Es quien solicita la realización de la auditoría, por lo general esta responsabilidad recae en la alta dirección.

- Auditor: Persona que efectúa la auditoría, para el caso de auditorías de primera parte, su denominación es auditor interno y por lo general corresponde a un funcionario de la entidad.

- Auditado: Persona a la que se la hace la auditoría, dentro de la organización, es un funcionario o funcionaria que realiza una labor específica.

El desarrollo de las auditorías internas de calidad se deben desarrollar bajo unas características específicas:

a)Debe ser independiente.

b)Debe determinar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

De acuerdo con lo establecido en la ISO 9001, las organizaciones deben contar con un procedimiento documentado, donde se definan requisitos, responsabilidades, así como las etapas necesarias para afrontar las auditorías internas de Calidad.

Numeral de la Norma 8.2.3. - Medición y Seguimiento de los Procesos

Es necesario determinar que los procesos de la organización permiten asegurar el cumplimiento de los requisitos de los usuarios, de modo tal que se puede establecer la capacidad continua de los mismos a través de:

- Determinar la seguridad de funcionamiento.

- Establecer la eficacia y eficiencia del personal.



- Reducción de costos.
- Utilización de recursos.
- Cumplimiento de tiempos.

Para ello se deben establecer mecanismos de medición que permitan determinar el comportamiento de los mismos, es allí donde surgen los indicadores de gestión, los cuales deben ser vistos como un medio y no como un fin de modo tal que se puedan establecer parámetros de comparación, que faciliten la toma de decisiones.

#### Numeral de la Norma 8.2.4. - Medición y Seguimiento del Producto

En las etapas adecuadas del proceso de realización del producto o servicio, la organización debe realizar mediciones y efectuar seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplan los requisitos.

Se deben registrar las evidencias de conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben establecer la autoridad responsable para dar continuidad a los productos.

No se puede entregar un bien o servicio hasta que se hayan cumplido las actividades especificadas, a no ser que los usuarios aprueben otra cosa. Sin embargo, dependiendo la complejidad de la organización y su razón de ser, estos deberán cumplir la totalidad de los requisitos establecidos no sólo por los clientes, sino por las disposiciones normativas, como es el caso de las entidades del sector público.

#### Numeral de la Norma 8.3. - Control de las No - Conformidades

No conformidad es el incumplimiento de un requisito y éste a su vez se define como la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria; en este sentido surge una inquietud ¿Qué pasa si los bienes o servicios prestados por la organización, son no conformes? se debería responder la siguiente pregunta ¿Qué hago con un producto no conforme?, para ello en la norma ISO 9001, plantea la necesidad de estructurar un procedimiento documentado donde se establezca qué se realizará con el producto defectuoso, para lo cual se plantean cuatro opciones de manejo:

- Reprocesar el elemento no conforme.
- Desechar el elemento no conforme y remplazarlo con uno nuevo.

- Reajustar de acuerdo con las especificaciones.
- Pactar bajo la aceptación del cliente.

De otra parte los inconvenientes con el bien o servicio deben ser comunicados a los usuarios.

Sin embargo la acción que se decida tomar debe ser coherente con el tipo del bien o servicio, en este sentido si el producto fuere un producto farmacéutico, es claro que el producto debe ser desechado, lo mismo sucede con los servicios de las entidades públicas, como en el caso de los fallos judiciales estos se deben ajustar a unos requisitos de carácter normativo y su efecto pueden generar graves inconvenientes a distintas modalidades de usuarios, caso contrario sería el de unos zapatos que no cumplieran con un color preestablecido, seguramente estos podrían ser liberados.

#### Numeral de la Norma 8.4. - Análisis de Datos

Uno de los principios del Sistema de Gestión de la Calidad es el “enfoque basado en hechos para la toma de decisiones”, a su vez este es entendido como “el conjunto de decisiones eficaces que se basan en el análisis de los datos y la información”, es por ello que el Sistema de Gestión de la Calidad, como resultado de las diferentes acciones de seguimiento y medición, genera cifras, resultados, informes, que pueden ser utilizadas para lo siguiente:

- a) Evidenciar la conformidad y el cumplimiento de los requisitos de los usuarios.
- b) Tomar acciones correctivas y preventivas.
- c) Determinar las satisfacciones de los usuarios.
- d) Determinar tendencias.

Para efectuar el análisis de datos se deben utilizar técnicas estadísticas, entre las cuales se destacan las enunciadas en el numeral 8.1., de otra parte surgen los Indicadores como instrumento de consolidación y análisis de información.

#### Numeral de la Norma 8.5. - Mejora

Entendida como el conjunto de actividades orientadas a prestar en condiciones favorables un bien o servicio; esta actividad se convierte en el verificar del ciclo PHVA, y se adelanta a través de los siguientes elementos:

### Numeral de la Norma 8.5.1. - Mejora Continua

Enunciado puntualmente como un principio del Sistema de Gestión de la Calidad, es entendido como el conjunto de acciones orientadas a mejorar el desempeño organizacional, el cual se logra mediante la optimización de los procesos, los recursos y las personas; como su nombre lo enuncia no es una acción esporádica se establece como constante.

La finalidad de la mejora se concentra en el aumento de la eficiencia y la eficacia, sumando diferentes actores soportados en diversas estrategias, al igual que en el análisis de datos, existen diversos instrumentos, siendo los más conocidos, aquellos que se denominan las siete herramientas básicas de mejoramiento las que fueron impulsadas por Kaouro Ishikawa:

- Histograma.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama causa-efecto.
- Cartas de control.
- Hojas de chequeo.
- Diagrama de dispersión.
- Estratificación.

### Numeral de la Norma 8.5.2. - Acción Correctiva

Las organizaciones suelen acostumbrarse a convivir con Sistemas de Gestión imperfectos, que generan que las no-conformidades se incorporen a la operación.

Si la entidad es consciente de su labor es preciso que detecte estos problemas y los solucione, estas acciones se llaman “correctivas”.

Estas acciones deben ser apropiadas al impacto del problema, deben aplicar un procedimiento documentado donde se definan los requisitos para:

- Identificar las no-conformidades y las quejas de los usuarios.
- Determinar las causas de las no-conformidades.

- Evaluación de la necesidad de acciones para asegurar su no repetición.
- Determinar e implantar la acción correctiva necesaria.
- Registro del resultado de la acción tomada.
- Revisión de la acción correctiva implantada.

Es fundamental que en el desarrollo de este requisito, no se confunda corrección con acción correctiva, para ello a través del siguiente ejemplo se explicarán las diferencias.

*En el área de recursos humanos del Consejo Superior de la Judicatura, se cuenta con un aplicativo para el pago de nómina, a través de Auditoría interna se pudo establecer que 3 de los 10 profesionales que alimentan el aplicativo, aunque desarrollan de manera efectiva sus labores, no conocen todas las variables de seguridad informática.*

Tomando como referente el ejemplo anterior, seguramente la acción inmediata sería capacitar a los 3 profesionales en las variables de seguridad informática, así no se estaría atacando la raíz del problema por cuanto la actividad aplicada es una corrección, sin embargo si se estructurara y aplicara una política en donde todo profesional que se incorpore al manejo del aplicativo, se le capacite en el tema, significaría que se está atacando la fuente del problema y es en este momento que se realizaría una acción correctiva, que es la esencia de este requisito.

#### Numeral de la Norma 8.5.3. - Acciones Preventivas

Para abordar este requisito, es necesario conceptualmente diferenciar acción correctiva y acción preventiva.

Cuando un problema se ha presentado en el desarrollo de los procesos y la operación de la organización, y se ataca la fuente que lo originó esto es lo que se denomina acción correctiva. Contrario en el caso, si el problema es potencial o representa un riesgo de que ocurra y se previene de modo tal que no se genere ningún inconveniente a futuro, se denomina acción preventiva.

Es por ello, que las entidades deben aplicar acciones para eliminar o minimizar las causas de las no-conformidades potenciales.

Como en el caso anterior las acciones deben ser apropiadas al impacto del problema potencial y debe existir un procedimiento documentado donde se definan los requisitos para:

- Identificar las no-conformidades potenciales y sus causas.
- Determinar y asegurar la implantación de las acciones preventivas necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones adoptadas.
- Revisar las acciones preventivas adoptadas.

**ap** *A continuación encontrará una serie de ejercicios, para lo cual deberá indagar dentro de su organización algunos aspectos relevantes relacionados con la temática enunciada.*

*No solamente debe concentrarse en lo relacionado en el texto de la unidad, seguramente deberá evaluar algunos documentos adicionales.*

### 3.5. EJERCICIOS

Ejercicio No. 1. Los principios del Sistema de Gestión de la Calidad en mi organización.

#### Objetivo

Reflexionar sobre el desarrollo de los principios del Sistema de Gestión de la Calidad en mi organización.

#### Preparación:

Conforme grupos de 4 ó 5 personas en los cuales cada uno deberá leer cuidadosamente los principios relacionados en el numeral III de la Unidad 3.

#### Desarrollo

En los grupos conformados y con base en el texto guía, responda las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se desarrollan cada uno de los principios de Calidad en mi organización?
- ¿Cuál es el principio de Calidad más desarrollado en mi organización?
- ¿Cuál es el principio de Calidad menos desarrollado en mi organización?
- ¿Qué actividades puntuales han sido desarrolladas en mi organización para el fortalecimiento de los principios de Calidad?

- ¿Cómo contribuyo para el desarrollo de cada principio?

Ejercicio No. 2. Algunas definiciones claves de la norma internacional ISO 9000.

### Objetivo

Identificar definiciones relacionadas con la norma internacional ISO 9000, las cuales se convierten en la base para la estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad.

### Preparación:

Conforme grupos de 4 ó 5 personas, y realice el ejercicio:

De manera individual, relacione según corresponda, las definiciones enunciadas en la columna A, dirigiendo una flecha hacia los términos presentados en la columna B.

COLUMNA A	COLUMNA B
<p>A. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados.</p> <p>B. Sistema de Gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.</p> <p>C. Resultado de un proceso.</p> <p>D. Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.</p> <p>E. Organización o persona que recibe un producto, puede ser identificado como usuario, destinatario o beneficiario.</p> <p>F. Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.</p> <p>G. Sistema para establecer la política y los objetivos de calidad.</p> <p>H. Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.</p>	<p>1. CALIDAD</p> <p>2. PRODUCTO</p> <p>3. SISTEMA DE GESTIÓN</p> <p>4. CLIENTE</p> <p>5. SISTEMA</p> <p>6. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</p> <p>7. PROCEDIMIENTO</p> <p>8. PROCESO</p>

En los grupos conformados, compare las relaciones y llegue a consensos, adicionalmente, desagregue cada una de las definiciones, identificando los elementos a tener en cuenta dentro de cada una.

Ejercicio No. 3. Requisitos, procedimientos y registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

#### Objetivo

Identificar los requisitos, procedimientos documentados y registros en cada uno de los numerales de la norma internacional ISO 9001:2000.

#### Preparación:

En grupos de 4 ó 5 personas, lea, resalte, liste los requisitos, procedimientos documentados y los registros mínimos de calidad que se deben generar en el Sistema de Gestión de la Calidad, para lo cual el grupo deberá contar con la norma internacional ISO 9001:2000 y analizar el siguiente cuadro.

NUMERAL	DOCUMENTO DE CALIDAD	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	REGISTRO DE CALIDAD

### Desarrollo

En los grupos conformados y después de analizada la norma internacional ISO 9001:2000, resalte en un color aquellos que considere documento, en otro color los procedimientos documentados y en otro los que considere registros. Con la información identificada, diligencie el cuadro relacionado.

Ejercicio No. 4. El PHVA de la norma internacional ISO 9001:2000.

### Objetivo

Ordenar e identificar los numerales de la norma internacional ISO 9001:2000 en Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

### Preparación

En grupos de 4 ó 5 personas, deben identificar los numerales de la norma internacional ISO 9001:2000, y analicen cuidadosamente el siguiente cuadro.

NUMERALES DE LA NORMA	PHVA

### Desarrollo

En los grupos conformados y después de analizada la norma internacional ISO 9001:2000, escriba en el cuadro relacionado en la columna uno, el numeral de la norma según orden de aparición; en la segunda columna establezca si corresponde a Planear, Hacer, Verificar y Actuar.



### Ejercicio No. 5. El mapa de procesos de mi organización.

#### Objetivo

Identificar el mapa de procesos de la organización en que laboro.

#### Preparación:

Trabajo de carácter individual, indague e identifique el mapa de procesos de su organización.

#### Desarrollo

Con base en el mapa de procesos de su organización, identifique cuáles son gerenciales, misionales, de apoyo y evaluación.

### Ejercicio No. 6. Conociendo la norma internacional ISO 9001:2000.

#### Objetivo

Entender la esencia de cada uno de los capítulos de la norma internacional ISO 9001:2000.

#### Preparación:

Lea desde el numeral 4 hasta el 8 los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2000 y analice el siguiente cuadro:

NUMERAL DE LA NORMA ISO 9001:2000	EXPLICACIÓN	PALABRA CLAVE

### Desarrollo

Con base en la lectura de los numerales del 4 al 8 de la norma internacional, diligencie el cuadro relacionado. En la primera columna escriba el numeral, en la segunda columna explique con sus palabras en qué consiste, en la tercera columna describa con una palabra la esencia del numeral.

## 3.6 AUTO-EVALUACIÓN

1.La norma ISO 9001:2000 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad, su estructura establece el cumplimiento de requisitos que inicia desde el numeral 4 de la norma, de manera puntual y tomando la estructura y el análisis de la Unidad 3, establezca un requisito básico de cada numeral.

2.La ISO 9000 toma ocho principios básicos como insumo para la estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad; identifique a que numerales de la norma ISO 9001:2000, apunta cada uno de los principios.

## BIBLIOGRAFÍA

- b** •ALVEAR, C. Calidad total conceptos y herramientas prácticas, Limusa Noriega Editores, México, 1999. Este libro se aventura en el estudio de un tema que se ha vuelto cada vez más relevante en el desarrollo de nuestra vida cotidiana. La calidad es un atributo que necesitamos en los distintos ámbitos de nuestra vida. Sin embargo, es algo de cuya ausencia continuamente nos quejamos.
- BONE, D; GRIGGS RICK. Calidad en el trabajo, serie 50 minutos, México 1992. La calidad es el estándar con el cual juzgamos nuestro trabajo. Indica si realmente llevamos a término lo que nos propusimos, además de ser el criterio con el que los usuarios califican nuestros productos o servicios. Un programa de calidad debe, además, ser divertido y gratificante para que despierte un apoyo entusiasta.
- SENLE, A; MARTÍNEZ, E; MARTÍNEZ, N. ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios, Gestión 2000, Barcelona 2000. Hoy todas las empresas han de ser consideradas de servicios y por tanto necesitan contar con una gestión orientada a la satisfacción del cliente. La improvisación en el trato con clientes internos y externos tiene, necesariamente, que dar paso a la tecnificación de las relaciones interpersonales. Para mejorar el servicio se debe estructurar el hoy, para ello se debe cumplir con estándares básicos, que se convierten en el punto de partida.
- BARROS, R; DUQUE, G; ROJAS, J; SÁNCHEZ, L; VELOSA, J. Grace – Introducción a la Ingeniería, EAN, Bogotá 2005. Este libro está diseñado, en primer como una herramienta de enseñanza tanto para estudiantes como para todas aquellas personas, que requieran desarrollar proyectos reales y solucionar problemas en diversas áreas del conocimiento.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ISO 9000:2000 Guías para las pequeñas empresas, Bogotá, 2001. Texto orientado a brindar pautas generales y recomendaciones en Sistemas de Gestión de la Calidad.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación. Bogotá, 2006. Documento base del Sistema de Gestión de la Calidad.

- SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCADÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Guía Distrital de Procesos y Procedimientos, Bogotá, 2003. El corazón del Sistema de Gestión de la Calidad, es la operación de la organización, es allí donde surgen los procesos y los procedimientos, para tal fin fue diseñado el presente documento como guía de estructuración y mejoramiento.

- SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCADÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Instructivo del diagnóstico del sistema de gestión de la calidad para las entidades del Distrito Capital, Bogotá, 2005. La primera actividad que se debe efectuar dentro del marco del Sistema de Gestión de la Calidad es el diagnóstico. En este texto encontrará cómo abordar un inventario de lo que cualquier organización ha realizado en materia del Sistema de Gestión de la Calidad, y los elementos necesarios para establecer un plan de acción.

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Bogotá D.C., 2006. El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.





Impreso en los talleres de  
AUTORUN  
Diseño y Comunicación Ltda.  
[www.autorun.tv](http://www.autorun.tv)  
Diciembre de 2007

