

**PLAN PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA
CALIDAD EN LA UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS BASADO EN
LA NORMA NTC ISO 9001:2000**

**ALEIDA ISABEL BENITEZ BABILONIA
INGRID JOHANA LOMBANA CANTILLO**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
Cartagena, 2008**

**PLAN PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA
CALIDAD EN LA UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS BASADO EN
LA NORMA ISO 9001:2000**

**ALEIDA ISABEL BENITEZ BABILONIA
INGRID JOHANA LOMBANA CANTILLO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para obtener el título de
INGENIERA INDUSTRIAL**

DIRECTOR: INGENIERO INDUSTRIAL TULIO VIDES BALLESTAS

ASESOR: INGENIERO INDUSTRIAL JAIRO PEREZ PACHECO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Cartagena, 2008

Cartagena de Indias, 14 de Abril del 2008

Señores:

**COMITÉ DE EVALUACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Apreciados señores:

La presente tiene por objetivo, presentar para su estudio y aprobación de nuestro proyecto de grado titulado "**PLAN PARA LA IMPLMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN LA UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS BASADO EN LA NORMA NTC ISO 9001:2000**", como requisito para obtener el título de Ingeniera Industrial.

Agradezco de antemano la atención que merezca la presente.

Cordialmente,

Aleida Isabel Benítez Babilonia
No. 30.878.241 de Turbaco

Ingrid Johanna Lombana Cantillo
No. 45.521. 564 de Cartagena

Cartagena de Indias, 14 de Abril del 2008

Señores:

**COMITÉ DE EVALUACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Apreciados señores:

La presente tiene por objetivo comunicarles que he dirigido a las estudiantes de la facultad de Ingeniería Industrial ALEIDA ISABEL BENÍTEZ BABILONIA Y INGRID JOHANNA LOMBANA CANTILLO en su proyecto de grado titulado "**PLAN PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN LA UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS BASADO EN LA NORMA NTC ISO 9001:2000**", presentado como requisito para obtener el título de Ingeniería Industrial.

Agradezco la atención prestada.

TULIO VIDES BALLESTAS

INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR DE TESIS

Cartagena de Indias, 14 de Abril del 2008

Señores:

COMITÉ DE EVALUACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
Universidad Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Apreciados señores:

La presente tiene por objetivo comunicarles que he asesorado a las estudiantes de la facultad de Ingeniería Industrial ALEIDA ISABEL BENÍTEZ BABILONIA Y INGRID JOHANNA LOMBANA CANTILLO en su proyecto de grado titulado "**PLAN PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN LA UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS BASADO EN LA NORMA NTC ISO 9001:2000**", presentado como requisito para obtener el título de Ingeniería Industrial.

Agradezco la atención prestada.

JAIRO PEREZ
INGENIERO INDUSTRIAL
ASESOR DE TESIS



UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS
Pie de la popa, calle Mompox edificio Manssur Juan

Cartagena de Indias D. T y C, 14 de Abril de 2008

Señores:

**COMITÉ DE EVALUACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Apreciados Señores;

A través de la presente LA UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS autoriza a las alumnas Aleida Isabel Benítez Babilonia e Ingrid Johanna Lombana Cantillo, pertenecientes al programa de ingeniería industrial, a realizar la investigación y trabajo de grado titulado “PLAN PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN LA UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS BASADO EN LA NORMA NTC ISO 9001:2000”

Cordialmente;

MARLY PEREA DIZZETT

Representante Legal Suplente

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena, fecha (día, mes, año) _____

DEDICATORIA

“Para lograr todo el valor de una alegría...

Has de tener a alguien con quien compartirla...” Mark Twain.

La alegría de haber culminado una fase en mi vida, se la dedico a:

Mis padres, especialmente, por darme la vida y estar conmigo en todo momento, por darme la oportunidad de formarme como profesional, por apoyarme, por confiar en mí, por enseñarme el valor de la familia y por el infinito amor que siempre me han brindado.

Mi hija, por perdonar mis largas horas de ausencia, mientras estudiaba y por ser mi mayor motivo de inspiración.

Mi hermano Alexis, por sacrificar sus sueños, para darme la oportunidad de salir adelante.

Mis hermanos Gaspar y Alexaida, por estar siempre conmigo y por su apoyo incondicional.

Mi Esposo Jaime, por darme todas las fuerzas para continuar, y seguir con mi camino.

ALEIDA ISABEL

Cuando se acerca el final de este proyecto, hago un alto en el camino, miro al cielo y agradezco a Dios por darme la sabiduría y la constancia para no desfallecer y llegar hasta aquí con la satisfacción de la misión cumplida.

A mi padre, mis hermanos por brindarme su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida.

A la memoria de mi madre: mamita este triunfo es para TI. Te AMO.

A Federico por transmitir sus conocimientos, sugerencias para alcanzar con éxito los objetivos propuestos.

INGRID JOHANNA

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este proyecto de grado expresan sus más sinceros agradecimientos a:

Dios, por brindarnos sabiduría, fortaleza y entendimiento para emprender el camino hacia el éxito.

A la empresa UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS por servir de escenario para adelantar la investigación; por la información y colaboración prestada por todos sus miembros, quienes fueron elementos esenciales para el desarrollo de la misma.

A nuestro Director Tulio Vides por su apoyo y conocimiento los cuales nos guiaron en la realización de este proyecto de grado.

A nuestro asesor Jairo Pérez, por su dedicación, disponibilidad y esfuerzo en orientarnos con sus conocimientos en el transcurso de la investigación, llevándola a feliz término.

A Federico Mora por su acompañamiento a lo largo de este proyecto y su gran espíritu de colaboración y dedicación.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, y su cuerpo docente por darnos la oportunidad de escalar un peldaño más en nuestra formación académica.

RESUMEN

El sistema de gestión de la calidad tiene su soporte en el sistema documental, por lo que este tiene una importancia vital en el logro de la calidad, que no es más que la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Existen varias metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, y todas coinciden en considerar como una de sus etapas la elaboración de la documentación, pero no se trata con profundidad el tema de cómo lograr el funcionamiento eficaz del sistema documental y que procesos implica.

Este trabajo se realizó para elaborar una metodología para implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2000.

El presente trabajo presenta un diagnóstico organizacional para realizar la propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2000. Dentro de la misma se tratan los conceptos básicos de la calidad total y la calidad en los servicios. Además se da una introducción de la norma con sus ventajas, desventajas, y todo lo que es necesario para implementar un sistema de gestión de la calidad.

Por otra parte se menciona la historia de la Unión Temporal Recaudos Coactivos y su evolución teniendo que nunca se había intentado en este tipo de organización implementar sistemas de calidad, su misión, visión, políticas de calidad, identificando sus procesos y los indicadores de gestión que medirán estos procesos para la futura implementación del sistema de calidad.

Por último se dan recomendaciones a la empresa en base al análisis hecho en comparación a los puntos que marca la norma ISO,

Estas conclusiones tienen como finalidad recomendar a la empresa sobre la factibilidad de implementar el sistema de gestión de la calidad y trabajar sobre los aspectos débiles de la organización para corregirlos en pro de mejorar el desempeño para el futuro.

GLOSARIO

ACCIÓN CORRECTIVA: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier situación indeseable existente, para evitar su repetición.

ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier situación indeseable potencial, con el fin de evitar que se produzca.

ACUERDO DE PAGO: Instrumento que otorga la ley a través del artículo 135 del Decreto Distrital 807 de 1993, en concordancia con los artículos 814, 814,2, y 814,3 del Estatuto Tributario Nacional, en el cual la administración de forma potestativa le permite al contribuyente que los solicita, diferir el cumplimiento del pago de obligaciones vencidas de los impuestos Distritales, en cuotas fijas o variables. Con el otorgamiento de garantías personales o reales dependiendo del plazo solicitado por el contribuyente.

CALIDAD: La totalidad de las características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.

CALIFICACION DE REGISTROS: Evaluación de la existencia de deuda para eliminar registros de cartera por cancelación, suspensión, devolución por acto administrativo o traslado a cuentas de orden.

CLIENTE: Destinatario de un producto provisto por el proveedor.

CLIENTE EXTERNO: Persona u organización que recibe un producto o servicio y que no es parte de la organización que lo provee.

CLIENTE INTERNO: Persona o departamento que recibe un producto, servicio o información (Output) que sale de otra persona o departamento de la misma organización.

CONFORMIDAD: Cumplimiento de requisitos especificados.

CRUCE DE INFORMACIÓN: Relación entre varias bases de datos, internas y externas, para encontrar no coincidencias y coincidencia en la información.

CUENTA CORRIENTE: Es el reporte que muestra el balance de los saldos en mora o a favor del contribuyente, para los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos Distritales.

EMBARGO DE BIENES Y DERECHOS: Medida cautelar (de prevención) para evitar la insolvencia del deudor, por la cual se restringen las transacciones y la comerciabilidad de los bienes y derechos embargados por el tiempo que dure la medida. Los embargos se decretan mediante un acto administrativo y se perfeccionan con el envío de un oficio a las entidades encargadas de ejecutar el embargo como entidades financieras, oficinas de instrumentos públicos, pagadores, oficinas de registro de matriculas de vehículos, etc.

FACILIDAD DE PAGO: Instrumento que otorga la ley a través del artículo 135 del Decreto Distrital 807 de 1993, en concordancia con los artículos 814, 814,2, y 814,3 del Estatuto Tributario Nacional, en el cual la administración de forma potestativa le permite al contribuyente, diferir el cumplimiento del pago de obligaciones vencidas de los impuestos Distritales, en cuotas fijas o variables. Con

o sin el otorgamiento de garantías personales o reales dependiendo del plazo solicitado por el contribuyente.

FALLO: Acto administrativo definitivo mediante el cual se decide un recurso de reconsideración o reposición, revocatoria directa o una solicitud de reducción sanción.

FICHA TÉCNICA: Formato en el cual se describen las características técnicas de un programa de fiscalización tales como: objeto del programa, bases utilizadas para lograr los indicios de omisión o inexactitud, soporte legal y recaudo esperado entre otros.

GARANTÍA: Compromiso que adquieren las personas naturales y jurídicas, durante un tiempo, para amparar obligaciones propias o de terceros.

GARANTÍAS REALES: Amparan el cumplimiento de obligaciones, recaen sobre bienes muebles e inmuebles.

IMPUESTO: Es la contribución pecuniaria que se impone autoritariamente a las personas naturales y jurídicas (contribuyentes) respecto de las cuales se realiza cualquiera de los hechos generadores de la obligación tributaria.

INCONSISTENCIA: Valor errado, producto de: equivocado diligenciamiento del formulario de la declaración tributaria o los recibos oficiales de pago; o en el cargue de la base de datos de la cuenta corriente; o, en el procesamiento de datos.

INTERRUPCIÓN: Cortar la continuidad del conteo de un término, que iniciará una vez levantada ésta.

INVITACIÓN FORMAL: Es la sugerencia cordial, que hace el Subcoordinador (a) de Gestión Financiera encargado(a) del cobro persuasivo a través de oficio o telegrama dirigido al deudor para recordarle la obligación a su cargo o de la sociedad que él legalmente representa, la necesidad de su pronta cancelación, y el deseo de la entidad acreedora de solucionar el asunto mediante un acuerdo amistoso sin necesidad de acciones judiciales de ninguna naturaleza.

LLAMADA EFECTIVA: Es la llamada que se realiza y en la residencia contestan.

LLAMADA EXITOSA: Es la llamada que se realiza, en la residencia contestan y la persona acuerdo un posible pago.

OFICIO PERSUASIVO: Oficio dirigido a un contribuyente en el que se le sugiere que corrija o presente una declaración o se le invita a cumplir una formalidad.

PAGO PREVIO: Pagos y actos administrativos que extinguen las obligaciones tributarias realizados

PLAZOS: Tiempo otorgado por la administración para el pago de las obligaciones de vencidas

PRESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN DE COBRO: Pérdida de la facultad legal de hacer efectivo el cobro de una obligación por el paso del tiempo, según el artículo 817 del Estatuto Tributario Nacional es de 5 años desde la fecha en que se hace legalmente exigible.

PRESCRIPCIÓN: Modo de extinguir las acciones por no haber realizado las actividades, durante el tiempo o vigencia con los demás requisitos legales. La

acción de cobro de las obligaciones fiscales prescribe en el término de 5 años contados a partir de la fecha en que hicieron legalmente exigibles.

PROCESO DE JURISDICCIÓN COACTIVA: Procedimiento administrativo regulado por el Artículo 140 del Decreto 807 de 1993 en concordancia con los artículos 823 a 841 del Estatuto Tributario Nacional, a través del cual se realiza el cobro de las obligaciones fiscales de forma directa sin la mediación de Jueces Civiles, el cual persigue el pago de las deudas a través de los bienes que posea el deudor, para lo cual los embarga, secuestra y finalmente los remata si el deudor no paga u obtiene una facilidad de pago.

PROCESO PERSUASIVO: Actividades desarrolladas por la administración que buscan el pago de las obligaciones de plazo vencido de una forma inmediata o a través del otorgamiento de una Facilidad de pago.

SUSPENSIÓN: Detener los efectos de una decisión administrativa, o de hechos o situaciones provistos de alcance legal. La suspensión implica la detención del conteo de un término, que continúa una vez levantada ésta.

CONTENIDO

INTRODUCCION	26
OBJETIVOS	28
OBJETIVO GENERAL.	28
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	28
JUSTIFICACIÓN	29
1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE UNIÓN TEMPORAL	31
RECAUDOS COACTIVOS	
1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	31
1.2. MARCO TEORICO	32
1.2.1. Normatividad relacionada con las uniones temporales	32
a. Concepto y características	32
b. Consideraciones contables	34
c. Consideraciones tributarias	36
d. Impuesto sobre la renta y complementarios	37
e. Retención en la fuente a título del impuesto de renta	37
f. Impuesto sobre las ventas (IVA) y facturación	38
1.2.2. Jurisdicción coactiva	39
1.2.2.1. Principios orientadores	42
1.2.2.2. Competencia General	42
1.2.3. La calidad y su evolución	44
1.2.3.1. Enfoque socio - técnico.	46
1.2.3.2. Sistemas de Aseguramiento de la Calidad	47
a. Generalidades.	47
b. Elementos	48
1.2.3.3. Las normas ISO 9000:2000	52

a. Implementación y certificación	54
1.3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	54
1.3.1. Diagnóstico con base a la Norma NTC ISO 9001:2000	54
1.3.1.1. Revisión Sistema de Gestión de la calidad	63
a. Requisitos de la documentación	63
b. Control de documentos	63
c. Control de registros	64
d. Compromiso de la gerencia	64
e. Enfoque al cliente	64
f. Política de calidad	65
g. Planificación	65
h. Responsabilidad, autoridad y comunicación	65
i. Comunicación Interna	66
j. Recursos Humanos	66
k. Infraestructura	67
l. Procesos relacionados con el cliente	67
m. Proceso de compras	67
n. Medición, análisis y mejora	68
1.3.2. Diagnostico institucional	68
1.3.2.1. Cobro persuasivo	68
1.3.2.2. Cobro coactivo	70
2. COMPONENTES DE DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	72
2.1. ESTABLECER LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	72
2.1.1. Establecer los requisitos generales	72
2.1.2. Requisitos de la documentación	73
2.2. MANUAL DE LA CALIDAD	73
2.3. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	75

2.3.1. Compromiso de la dirección	75
2.3.2. Enfoque al cliente	76
2.3.3. Política de la calidad	76
2.4. PLANIFICACIÓN	76
2.4.1. Objetivos de la calidad	76
2.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	76
2.4.3. Responsabilidad, autoridad y comunicación	76
2.4.4. Revisión por la dirección	77
2.5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	78
2.6. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	79
2.6.1. Planificación de la realización del producto	79
2.6.2. Procesos relacionados con los clientes	79
2.6.3. Revisión de los requisitos relacionados con el producto	79
2.7. Diseño y Desarrollo	80
2.8. COMPRAS	80
2.9. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	81
2.9.1. Seguimiento y medición	81
2.9.1.1. Satisfacción del cliente	81
2.9.1.2. Auditoria Interna	82
2.9.1.3. Análisis de Datos	82
2.9.2. Mejora continua	83
2.9.2.1. Acción Correctiva	83
2.9.2.2. Acción Preventiva	83
3.PROCESO E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE CALIDAD	85
3.1. METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACIÓN	85
3.2. DESARROLLO	86
3.2.1. Etapa 1. Diagnostico de la empresa y determinación de las necesidades de documentación.	86

3.2.2. Etapa 2. Diseño del sistema documental.	90
3.2.3. Etapa 3. Elaboración de los documentos.	94
3.2.4. Etapa 4. Implantación del sistema documental.	96
3.2.5. Etapa 5. Mantenimiento y mejora del sistema.	97
4. RELACION COSTO / BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACION	98
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	
4.1. COSTOS DEL PROYECTO	99
4.2. BENEFICIOS	100
4.3. ANALISIS RELACIÓN COSTO BENEFICIO	101
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
BILIOGRAFIA	106
ANEXOS	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diagnostico en base a la norma NTC ISO 9001:2000	55
Tabla 2. Resultados del diagnostico en base a la norma NTC ISO 9001:2000	61
Tabla 3. Planificación de la elaboración de documentación	92
Tabla 4. Estructura de los procedimientos del sistema de gestión	95
Tabla 5. Costos del proyecto	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del plan de implementación del sistema de gestión

85

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO A LISTA DE VERIFICACIÓN

ANEXO B PLAN DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACION

ANEXO C MAPA DE PROCESOS

ANEXO D MANUAL DE CALIDAD

INTRODUCCION

En un mundo cada vez más competitivo las empresas buscan nuevas maneras de obtener ventajas que les permitan afianzarse en el mercado y generar sostenibilidad en el tiempo; en éste sentido, la calidad es la mas importante de las ventajas, debido a que permite diferenciar sus productos y servicios, dándole nombre y relevancia en el mercado y de ésta manera logrando que los Clientes asocien el nombre de la empresa con el compromiso de la satisfacción de sus necesidades.

Los Clientes cada día son más conocedores y exigentes de sus necesidades y las opciones de satisfacción disponibles en el mercado, por lo tanto han aumentado su poder de negociación basado en una mayor demanda de calidad en los productos y servicios solicitados; la norma ISO 9001:2000 es la mejor estrategia para asegurar el cumplimiento de las expectativas de sus clientes.

Los sistemas de gestión de la calidad han sido diseñados para ayudar a las empresas y organizaciones a prevenir y corregir eficazmente fallas en las cadenas de valor de sus procesos, productos y servicios. Estos sistemas deben asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los Clientes de manera que se les facilite transmitir una imagen de profesionalismo y de compromiso con la mejora continua.

Es determinante para lograr las metas de calidad que las Empresas asuman el compromiso de desarrollar adecuadamente su personal, entrenándolos y motivándolos a aplicar los procesos y métodos de conformidad con el sistema diseñado y comprometiéndolos con la mejora continua.

La calidad se convierte así en un modo de vida y en una forma de trabajar que debe estar presente en todas las actividades productivas, teniendo muy en cuenta darle al cliente lo que está demandando y mejorando continuamente lo que se hace.

Ahora bien, ante el desarrollo de una empresa, es un paso lógico para estas empresas que busquen la eficiencia administrativa y en la prestación de sus servicios, esto debido a la necesidad de competir en un mercado creciente y que se convierte a pasos acelerados en la manera en que las empresas quieren contratar los servicios. Esto orientado a la reducción de costos, agilidad, confiabilidad, sistematización y control en la prestación de servicios de apoyo.

Es por esto que en la Unión Temporal Recaudos Coactivos busca a través del desarrollo en la empresa de un sistema de gestión de calidad, para tal fin se tuvieron en cuenta los comentarios de los directivos respecto a la necesidad de implementar un sistema de Gestión de la Calidad que los llevara a mejorar los servicios que ofrecen para así poder cumplir satisfactoriamente con las expectativas del cliente demostrando así su competitividad y poder extender sus servicios. A nuevos mercados y negocios tomando como base la calidad de la organización

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001 versión 2000 para la **UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS** de la ciudad de Cartagena con el fin de lograr la satisfacción del cliente, altos estándares de cumplimiento y servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico por medio de los requisitos de la norma NTC ISO 9001, con el fin de conocer el estado actual de la Unión Temporal Recaudos Coactivos.
- Identificar los procesos de realización del servicio y el seguimiento de estos procesos para establecer las necesidades del sistema de calidad y su plan de implementación.
- Diseñar un plan de implementación del sistema de calidad dentro de la empresa para asegurar su cumplimiento por parte de la alta dirección y el personal.

JUSTIFICACIÓN

Relevancia e importancia

Es de vital importancia para organizaciones que quieren posicionarse en el mercado ofrecer sus servicios enmarcados en los mas altos estándares de eficiencia y eficacia del servicio por lo cual es necesario para La **UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS**, contar con un diseño de un plan de implementación para el sistema de gestión de la calidad ajustado a las necesidades de la empresa a fin de desarrollar y extender su portafolio en búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento empresarial, logrando con esto generar sostenibilidad y competitividad.

Alcances y limitaciones

Lograr que a través de la realización de este proyecto de investigación, se genere conciencia en la **UNIÓN TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS** de la necesidad de asegurar sus procesos, para lo cual es necesario el diseño de programas de mejoramiento y de sistemas de gestión de calidad con adecuadas estrategias administrativas como parte integral del servicios, como herramienta generadora de cambio y crecimiento empresarial.

Esta investigación será impulsadora de una nueva cultura de mejoramiento y crecimiento en el tipo de unión temporal y su actividad, puesto que al ofrecer la oportunidad de mejorar la prestación de sus servicio y dotarla de herramientas de mejora y crecimiento sostenible le permitirá competir en el mercado de manera sólida, mejoraran sus procesos de comunicación interna y se convertirán en

generadoras de fuentes de empleo de calidad. Siendo ejemplo para empresas del mismo tipo por el desarrollo de la obtenido.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE UNIÓN TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS

1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La **UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS** está Conformada por URBATECH LTDA (Marlyn Perea Dizzet) y SISTEMAS Y RECAUDOS (Julián González Roa) cada uno de estas personas son los representantes legales. Esta unión temporal fue constituida el 12 de septiembre del 2005.

Se diseñó este convenio con el fin de realizar los contratos como el que se adelanta con el Departamento Administrativo de Transito y Transporte de Cartagena DATT en el que se encarga del cobro de las obligaciones contraídas por concepto de multas e infracciones por los usuarios de automóviles, motocicletas y demás vehículos, el cual tiene vigencia a partir de la fecha de su suscripción y hasta la terminación de los contratos que adelanta en la actualidad, mas el tiempo necesario para la liquidación de los mismos, en caso que las entidades contratantes los adjudiquen a la Unión Temporal Recaudos Coactivos. Sin embargo, el término de existencia se estableció inicialmente en 10 años, pudiendo ser adicionado de acuerdo a las vigencias de los contratos que se adjudiquen.

Los porcentajes son los siguientes:

- URBATECH LTDA 50%
- UT SISTEMAS Y RECAUDOS 50%

El representante legal de la Unión Temporal Recaudos Coactivos es el DR. Julián González Roa.

Esta UT inició su domicilio en el Edificio Comercios la Matuna, oficina 201 – 1 de la ciudad de Cartagena, pero observando el crecimiento fue trasladada al Pie de la Popa, calle Mompox, Edificio Manssur Juan de la misma ciudad¹.

1.2. MARCO TEORICO

1.2.1 Normatividad relacionada con las uniones temporales

a. Concepto y características

La unión temporal es un acuerdo en virtud del cual dos o más personas conjuntamente presentan una propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del contrato. Las sanciones en caso de incumplimiento se imponen de acuerdo a la participación en la ejecución de cada uno de los miembros de la unión temporal.

La unión temporal junto con los denominados consorcios (que son muy similares, pero que difieren en ciertos aspectos) fueron parcialmente regulada por la Ley 80 de 1993².

La unión temporal busca la presentación conjunta de una propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato. Sin embargo, en cuanto a las

¹ Acta de constitución “Unión Temporal Recaudos Coactivos” conformada por Urbatech y U.T. Sistemas y Recaudos, firmada y autenticada el 12 de septiembre del 2005, acta que reposa en las instalaciones de la empresa bajo responsabilidad del Representante Legal.

² Ley 80 de 1993

sanciones, éstas se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros en la unión temporal. Frente a un eventual incumplimiento, todos y cada uno de los miembros del consorcio responden del mismo y deben subsanarlo y remediarlo a la brevedad posible, es decir responden solidariamente.

Objeto. Es conveniente describir completamente el objeto de la unión temporal, por ejemplo el número de la licitación, la entidad con la cual se va a contratar, etc.

Denominación. Se acostumbra designar la unión temporal con el nombre de las personas jurídicas o naturales que lo conforman seguido de la expresión "unión temporal"³.

Vale decir que el Consejo Técnico de la Contaduría Pública mediante el Pronunciamiento 04 de 2002 captó el tratamiento de diferentes ítems para las uniones temporales, de los cuales resaltamos los siguientes:

Las principales características comunes a los consorcios y las uniones temporales son:

- Agrupaciones de personas naturales o jurídicas que ejercen una actividad económica similar, conexas o complementarias, que unen esfuerzos con ánimo de colaboración para la gestión de un interés común, como puede ser la participación en contratos, principalmente con el estado.
- No tienen personería jurídica propia.
- Pueden mantener recursos comunes para sufragar los gastos generados por la alianza.

³ Estatuto Tributario Colombiano. Art. 7 de la Ley 80 de 1993

- Como deben cumplir algunas obligaciones tributarias requieren tramitar su registro único tributario y en consecuencia obtener el NIT.

b. Consideraciones contables

No existe actualmente disposición que obligue a los consorcios y uniones temporales a llevar libros de contabilidad. En el caso de los consorciados o miembros de la unión temporal se debe tener en cuenta la reglamentación aplicable a cada uno.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública considera conveniente que los consorcios y uniones temporales lleven contabilidad en forma independiente de sus miembros, donde se discriminen los movimientos de cada miembro del consorcio o unión temporal, lo cual les permite a los administradores y a los consorciados o miembros de la unión temporal conocer los resultados de la gestión, los resultados del contrato, la participación de los miembros en los ingresos costos y gastos y en los derechos, obligaciones, activos, pasivos y/o contingencias.

Adicionalmente, es conveniente llevar contabilidad por las siguientes razones:

- "...Para efectos tributarios o judiciales y para los casos de inspección, vigilancia e intervención del Estado podrá exigirse la presentación de libros de contabilidad y demás documentos privados, en los términos que señale la ley⁴."

⁴ Constitución Política Nacional de Colombia. Art. 15

- El consorcio o unión temporal es diferente a sus integrantes; por lo tanto, por funcionalidad, organización y responsabilidad, el cual indica que uno de los objetivos de la información contable es conocer y demostrar los recursos controlados, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y los resultados obtenidos en el período contable respectivo⁵.
- Permite reportar en forma unificada los costos incurridos, las deducciones que se deriven de los contratos y los ingresos obtenidos.
- Facilita cumplir con las obligaciones tributarias.
- Permite obtener información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- Permite contar con antecedentes para otras licitaciones.
- En los procesos tributarios la prueba contable es un medio idóneo y eficaz de comprobación.
- Aporta seguridad para cada uno de los miembros en cuanto al conocimiento patrimonial y el control en la distribución de los ingresos, costos y gastos de las operaciones realizadas por el consorcio o unión temporal.

Al momento de constituirse un consorcio o unión temporal se debe tener cuidado en:

⁵ Artículo 3º del numeral 1º del Decreto No.2649 de 1993

- Analizar las cláusulas del contrato e identificar las responsabilidades y obligaciones que se adquieren en forma directa, así como las adquiridas por cada uno de sus miembros.
- Determinar si el consorcio o unión temporal es responsable del IVA con el objeto de crear las cuentas correspondientes.
- Determinar el porcentaje (%) de participación que tendrán los miembros en los ingresos, costos y gastos.
- Diligenciar el Registro Único Tributario y solicitar el NIT correspondiente. Registrar los libros oficiales del consorcio o de la unión temporal ante la DIAN

6

c. Consideraciones tributarias

Teniendo en cuenta la necesidad de cumplir con normas tributarias y la incidencia que en las actuales circunstancias tienen las mismas sobre los registros contables, el Consejo Técnico de la Contaduría Pública considera conveniente incluir en esta orientación un resumen de algunas de las principales disposiciones tributarias vigentes en este tipo de contrataciones.

En los consorcios la responsabilidad por las obligaciones tributarias es solidaria, en tanto que en la unión temporal los unidos temporalmente responden en el porcentaje y proporción que indique el texto del documento en que se plasme la unión temporal; la solidaridad que prevé la norma es para la obligación de hacer,

⁶ Concepto DIAN No.42416 del 25 de noviembre de 1999

ya que para efectos de sanciones el límite de participación es el factor determinante

d. Impuesto sobre la renta y complementarios

El artículo 18 del Estatuto Tributario modificado por el artículo 61 de la ley 223 de 1995 dispone:

"Los consorcios y uniones temporales no son contribuyentes del impuesto sobre la renta. Los miembros del consorcio o la unión temporal, deberán llevar en su contabilidad y declarar de manera independiente, los ingresos, costos y deducciones que le correspondan, de acuerdo con su participación en los ingresos, costos y deducciones del consorcio o unión temporal."⁷.

La norma parte de la base que los ingresos generados y los costos y gastos que le son relativos para la realización del respectivo contrato pertenecen exclusivamente a cada uno de los consorciados o miembros de la unión temporal, en las proporciones convenidas entre ellos; en consecuencia, deben llevar cuentas independientes, en su propia contabilidad, que permitan reflejar su participación en los ingresos, costos y gastos del respectivo contrato.

e. Retención en la fuente a título del impuesto de renta

- Agentes de retención en la fuente

⁷ Artículo 18 del Estatuto Tributario modificado por el artículo 61 de la ley 223 de 1995

Los consorcios y a las uniones temporales como agentes retenedores del impuesto sobre la renta por lo cual requieren de la obtención del NIT para el cumplimiento de las obligaciones a su cargo⁸.

- Sujetos de retención en la fuente

La retención que se les practica al consorcio o unión temporal (cuando estos facturan) se efectúa a nombre de los miembros del consorcio o unión temporal; en consecuencia, los ingresos que los miembros del consorcio o unión temporal reciben a título de anticipo, reintegro de gastos o distribución de utilidades, no son objeto de retención en la fuente.

Si los miembros prestan servicios al consorcio o unión temporal diferentes a los establecidos en el respectivo contrato, estos deben ser facturados normalmente por el miembro respectivo y lógicamente estarán sujetos a la retención en la fuente que les corresponda.

f. Impuesto sobre las ventas (IVA) y facturación

- Responsabilidad

La empresa o entidad que se consideran responsables del impuesto sobre las ventas a los consorcios y uniones temporales cuando en forma directa realicen actividades gravadas; razón por la cual deben expedir factura, efectuar los registros contables que se desprendan de las disposiciones tributarias⁹.

- Obligación de facturar

⁸ Artículo 115 de la ley 488 de 1998 modificó el artículo 368 del Estatuto Tributario

⁹ Artículo 66 de la ley 488 de 1998 adiciona al artículo 437 del Estatuto Tributario

En relación con la facturación, prevé la opción de que las operaciones las hagan a nombre propio y en representación de sus miembros, o en forma separada o conjunta cada uno de los miembros del consorcio o la unión temporal. Cuando se trate de operaciones no gravadas, indica:

"Cuando la facturación la efectúe el consorcio o la unión temporal bajo su propio NIT, ésta además de señalar el porcentaje o valor del ingreso que corresponda a cada uno de los miembros del consorcio o unión temporal, indicará el nombre o razón social y el NIT de cada uno de ellos. Estas facturas deberán cumplir los requisitos señalados en las disposiciones legales y reglamentarias".Lo anterior implica que una vez obtenido el NIT debe tramitarse la resolución de autorización de facturación. Adicionalmente, se debe indicar en las facturas de venta si cada uno de los consorciados o miembros de la unión temporal son o no contribuyentes¹⁰.

1.2.2. Jurisdicción coactiva

Jurisdicción coactiva. Es una función que por disposición organizacional, conforme a la ley, asume o debe asumir un organismo estatal y por asignación específica un servidor público administrativo suyo, para que sin recurrir a los estrados judiciales ordinarios, hagan efectivas, por la vía ejecutiva, las obligaciones expresas, claras y exigibles a favor de la entidad pública que ejerce dicha jurisdicción

La actividad de la UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS se fundamenta en la reglamentación encontrada en la ley colombiana en lo que respecta a los procesos de tipo administrativo, fundamento y desarrollo de la Jurisdicción Coactiva, está basado en la siguiente normatividad:

¹⁰ artículo 11 del Decreto 3050 de 1997

El procedimiento tributario territorial para los departamentos y municipios aplicaran los procedimientos establecidos en el Estatuto Tributario nacional, para la administración, determinación, discusión, **cobro**, devoluciones, regimenes sancionatorios incluida su imposición a los impuestos por ellos administrados. Así mismo aplicaran el procedimiento de cobro a las multas, derechos y demás recursos territoriales. El monto de las sanciones y el término de la aplicación de los procedimientos anteriores, podrán disminuirse y simplificarse acorde a la naturaleza de sus tributos y teniendo en cuenta la proporcionalidad de estos respecto del monto de los impuestos¹¹.

Estatuto Tributario

Art. 128 y ss

Art. 818 - Interrupción y suspensión del término de prescripción.

Art. 1294 - cobro coactivo y ss

Los organismos de transito y transporte podrán hacer efectivas las multas por razón de las infracciones, además de las que se impongan como resultado de infracciones de transporte, mediante el proceso de cobro coactivo, teniendo como normas de procedimiento el Estatuto Tributario Nacional, en atención a que los conceptos cobrados no han sido incluidos en el Estatuto Tributario Distrital¹².

El Decreto 2304 de 1989, determina que los procesos ejecutivos por Jurisdicción coactiva se rigen por el Código de Procedimiento Civil, a excepción de las competencias para conocer de apelaciones, excepciones y consultas que son las establecidas por la legislación¹³.

¹¹ Estatuto Tributario, ley 788 de 2002 en su Artículo 59

¹² Art. 140 de la ley 769 del 2002

¹³ Código Contencioso Administrativo en sus artículos 128, 129, 131, 132, 133 y 184. (Adoptado mediante decreto 01 de 1984)

Se estableció que excepcionalmente la ley podrá atribuir funciones Jurisdiccionales, en materias precisas, a determinadas autoridades.

La Resolución número 2574 de 30 de junio de 2005, expedida por la Ministra de Educación Nacional, designó a un profesional especializado de la Oficina Asesora Jurídica para que ejecutara las gestiones tendientes al cobro por jurisdicción coactiva.

Se reglamenta directamente el cobro ejecutivo de obligaciones fiscales, se tendrán en cuenta para el procedimiento de jurisdicción coactiva todas las normas generales del proceso ejecutivo: mandamiento de pago, notificaciones, cauciones, medidas cautelares, excepciones, recursos, remate, liquidaciones, etc.¹⁴.

Del Código Contencioso Administrativo deben tenerse en cuenta los artículos 68, 79, 128, 129, 131, 132, 133, y concordantes, modificados por la Ley 446 de 1998 y 954 de 2005, en especial respecto de la competencia excepcional del Consejo de Estado y de los Tribunales Contencioso Administrativos para conocer de recursos, consultas y de las excepciones que se formulen dentro del trámite de la jurisdicción coactiva¹⁵.

En cuanto sea necesario, igualmente es de aplicación el artículo 793 del Código de Comercio, disposición esta que establece que el cobro de un título valor dará lugar al procedimiento ejecutivo sin necesidad de reconocimiento de firmas. Este tipo de documentos no necesita de requerimientos de ninguna naturaleza para su cobro judicial o extrajudicial.

¹⁴ Artículos 561 a 568 Código de Procedimiento Civil

¹⁵ Ley 446 de 1998 y 954 de 2005

Se establece que las personas que hayan de comparecer al proceso deberán hacerlo por conducto de abogado titular de Tarjeta Profesional vigente, excepto en los casos en que la ley permite su intervención directa, por ejemplo, en los ejecutivos de mínima cuantía¹⁶.

1.2.2.1 Principios orientadores

Las actuaciones en el proceso de cobro por jurisdicción coactiva se desarrollarán con arreglo a los principios de economía procesal, celeridad, eficacia, imparcialidad, publicidad y contradicción, de conformidad con lo establecido por el artículo 3º del Código Contencioso Administrativo.

Igualmente las dudas que surjan en la interpretación de las normas sobre jurisdicción coactiva deberán aclararse o subsanarse mediante la aplicación de los principios generales del derecho procesal, de manera que se cumpla con la garantía constitucional del debido proceso, y se respeten el derecho de defensa y la equidad.

1.2.2.2 Competencia General.

Es la facultad de jurisdicción coactiva que le confiere la Ley 788 de 2002 Art. 59 en el cual se establece el procedimiento tributario territorial en las por el cobro a los impuestos por ellos administrados y la ley 769 de 2002 Art. 140 por la cual los organismos de transito podrán hacer efectivas las multas por razón de las infracciones de transito. otorgó al Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte Distrital y a otras entidades estatales el artículo 112 de la Ley 6ª de 1992, para hacer efectivos los créditos exigibles a su favor, en concordancia con

¹⁶ Decreto ley 196 de 1971 y el artículo 63 del C.P.C

los artículos 68 y 79 del Código Contencioso Administrativo y el Decreto 2174 de 1992¹⁷.

- Competencia funcional. La tiene el servidor público ejecutor, de la Oficina Asesora Jurídica del DATT., del organismo de tránsito y transporte con apoyo para el cobro coactivo de la cartera morosa adeudada por parte de U.T Recaudo Coactivo, según contrato de prestación de servicio profesionales especializados, suscrito entre el Distrito de Cartagena de Indias y Julián González Roa, en representación de la Unión Temporal Recaudo Coactivo.
- Competencia territorial. La competencia por razón del territorio en los procesos ejecutivos por jurisdicción coactiva se determina por el domicilio del servidor público ejecutor y para la notificación del mandamiento de pago al demandado que tenga domicilio diferente, se seguirá lo dispuesto en los artículos 564 y 68 del C.P.C. y normas concordantes.
- De la competencia en razón de la cuantía. Cuando la competencia o el trámite se determine por la cuantía de la pretensión los procesos son de mayor, de menor y de mínima cuantía (Artículo 19 del C. de P. Civil, Modificado por la Ley 572 de 2000, artículo 1^o).
- Son procesos de mínima cuantía los que versen sobre pretensiones patrimoniales inferiores al equivalente a quince (15) salarios mínimos legales mensuales; de menor cuantía los que versen sobre pretensiones comprendidas desde quince (15) hasta noventa (90) salarios mínimos legales mensuales y; de mayor cuantía los que versen sobre pretensiones superiores a noventa (90) salarios mínimos legales mensuales¹⁸.

¹⁷ Código Contencioso Administrativo Colombiano

¹⁸ www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/aj_listadoportemas_tema_45.html

1.2.3 La calidad y su evolución

La evolución de los conceptos de Calidad en las últimas décadas ha determinado que los preceptos que antes se aplicaban estrictamente a una tarea de control ejercida en alguna dependencia de la fábrica, empresa o taller de manufactura hoy se hayan convertido en una importante herramienta de gestión, que se aplica en todas las áreas de una organización.

"*Calidad*", en su definición básica implica *satisfacción del cliente*. Este, siempre fue visto como el consumidor final de nuestros productos o servicios y era el destinatario de nuestros esfuerzos dirigidos a interpretar y satisfacer sus necesidades¹⁹.

La calidad era controlada al finalizar el proceso de producción mediante inspecciones, desechando aquellos productos que considerábamos no cumplían con las pautas de calidad determinadas.

Esto implicaba evitar el impacto de la falla en el cliente, pero a un costo muy elevado ya que el proceso estuviera terminado y el gasto consumado. Sin embargo, los conceptos de Calidad se han desarrollado en los últimos años y han ampliado el universo de todos los involucrados en el proceso productivo. Los clientes de una organización son, además del consumidor final, los dueños de la misma, sus empleados, sus proveedores y en última instancia la sociedad. Todos estos actores esperan que las actividades de la organización realizadas con efectividad y eficiencia logren satisfacer sus expectativas.

¹⁹<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>

Otro punto de desarrollo importante es el paso del Control, como único factor de determinación de la Calidad de un producto, al concepto de gestión. Todas las actividades de la empresa quedan bajo el manto del Sistema de Gestión de Calidad.

A continuación se enuncia el concepto de aseguramiento de calidad y sus implicaciones

Desde su definición, la palabra "asegurar" implica afianzar algo, garantizar el cumplimiento de una obligación, transmitir confianza a alguien, afirmar, prometer, comprobar la certeza de algo, cerciorar; de acuerdo con esto, a través del aseguramiento, la organización intenta transmitir la confianza, afirma su compromiso con la calidad a fin de dar el respaldo necesario a sus productos y/o servicios.

Lo anterior se refiere a que a través del aseguramiento, la empresa podrá incorporar al sistema de calidad las actividades que han demostrado hacer más eficiente el aprovechamiento de los recursos. El asegurar implica evaluar un proceso o actividad, identificar las oportunidades de mejora, planear y diseñar cambios, introducir los cambios, reevaluar la actividad o proceso, documentar los cambios y verificar que la actividad o proceso se realiza de acuerdo a la documentación formal existente.

Se menciona que la base de un sistema de calidad consiste en decir lo que se hace, hacer lo que se dice, registrar lo que se hizo y actuar en consecuencia. Dentro de este contexto, resalta la importancia de la documentación del sistema de calidad ya que es esencial a fin de lograr la calidad requerida, evaluar el sistema, mejorar la calidad y mantener las mejoras. Cuando los procedimientos están documentados, desarrollados e implantados, es posible determinar con confianza cómo se hacen las cosas en el presente y medir el desempeño actual.

Los procedimientos operativos documentados son esenciales para mantener los logros de las actividades de mejora de la calidad.

Ahora bien, tomando en cuenta cualquiera de los modelos para el aseguramiento de la calidad (ISO 9001, 9002, 9003), en el requisito 4.1 referente a la Responsabilidad de la Dirección, se menciona que la dirección deberá designar a un representante que, entre otras cosas, debe tener autoridad para "asegurar que el sistema de calidad se establezca, implante y mantenga de acuerdo con esta norma", es decir, el aseguramiento parte del nivel jerárquico más alto dentro de la organización a fin de darle toda la formalidad y obligatoriedad que requiere.²⁰

1.2.3.1 Enfoque socio - técnico

Este enfoque surge de la teoría de sistemas. Se considera a la organización como un sistema abierto, constituido a su vez por tres subsistemas básicos:

- El subsistema tecnológico
- El subsistema administrativo
- El subsistema humano

De acuerdo con el párrafo siguiente, una vez realizado el diagnóstico en los distintos subsistemas, la organización se encontrará en alguno de los puntos definidos de cada eje, mismo que determinará su situación en un momento determinado. Tomando en cuenta el origen como el nivel mínimo y el 10 como el máximo, cada subsistema puede tener las siguientes características:

- Subsistema tecnológico

²⁰ <http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/DD/ct/UNIDAD/201.pdf>

- Cercano al origen: tecnología obsoleta
 - Cercano a 10: alta tecnología, mecanización y automatización actualizadas.

- Subsistema administrativo
 - Cercano al origen: burocrático, autocrático, muchas reglas, obsoleto.
 - Cercano a 10: participativo y de apoyo, decisiones compartidas, flexibilidad y criterio, optimización de funciones.

- Subsistema humano
 - Cercano al origen: poca identificación y cooperación, rutina, muchos conflictos, insatisfacción personal, poca integración del grupo, falta de capacitación, frustración y baja calidad de vida.
 - Cercano a 10: Alta moral, gran satisfacción, comunicación efectiva, personal motivado e integrado, alta capacitación y desarrollo, calidad de vida en el trabajo.

1.2.3.2 Sistemas de Aseguramiento de la Calidad

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad es un conjunto de elementos que le permiten a la organización acceder a la posibilidad de implantar dentro de sus procesos, actividades de mejora que eventualmente reeditarán en una mejor calidad de sus productos y/o servicios.

a. Generalidades

Al respecto se menciona que un sistema de calidad es la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

El sistema de calidad debe ser tan amplio como sea necesario para alcanzar los objetivos de calidad y debe estar diseñado principalmente para satisfacer las necesidades de la administración interna de la organización, es más amplio que los requisitos de un cliente, quien evalúa únicamente la parte del sistema que le concierne.

De lo anterior se deduce que la implantación de un sistema de calidad en una organización implica un cambio total en la forma de hacer las cosas, en la cultura de una organización. Requiere reorganizar las funciones, procesos, actividades en función del sistema de calidad; por lo mismo, se hace necesario canalizar recursos al sistema que le permitan alcanzar los objetivos básicos de calidad.

La dirección de la organización es en última instancia la responsable del establecimiento de la política de calidad y las decisiones referentes al inicio, desarrollo, implantación y mantenimiento del sistema de calidad. Conviene además que las actividades que contribuyen a la calidad, ya sea directa o indirectamente, sean definidas y documentadas, tomando en cuenta responsabilidades generales y específicas, autoridad, coordinación y control.

b. Elementos

- Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una organización.

Se denomina cultura organizacional al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. Algunas organizaciones logran renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad. Cambiar la estructura organizacional no es suficiente para cambiar una organización. La única manera viable de cambiarla es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan. Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse y para que exista la renovación y la revitalización, debe cambiarse la cultura organizacional.

Además de la cultura organizacional, el clima organizacional constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular. El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización. El clima está constituido por aquellas características que distinguen la organización de otras e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

- Política de calidad

La política de calidad se encuentra definida como las "directrices y objetivos generales de una organización, concernientes a la calidad los cuales son formalmente expresados por la alta dirección". La política de calidad es un elemento de la política general (corporativa) de la empresa y está autorizada por la alta dirección.

La política de calidad debe ser relevante para las metas de la organización del proveedor y para las expectativas y necesidades de sus clientes. Se recomienda

también que la política de calidad sea fácil de entender, relevante para la organización, ambiciosa pero que pueda alcanzarse. Dado que el compromiso con la política de calidad comienza desde la cima de la organización, la dirección debe demostrar dicho compromiso de manera visible, activa y continua.

Se menciona además que la dirección de una organización debe definir y documentar su política de calidad. Esta política debería ser congruente con otras políticas dentro de la organización. Además, la dirección debe tomar todas las medidas necesarias para asegurar que su política de calidad es entendida, implantada y revisada en todos los niveles de la organización.

- Estructura organizacional

La estructura organizacional está representada por las responsabilidades, autoridades y relaciones, configuradas de acuerdo a una estructura, a través de la cual una organización desempeña sus funciones.

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica (más conocida como organigrama), que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, atendiendo al objeto de su creación. Mediante esta representación es posible: proporcionar una imagen formal de la organización, constituirse en fuente oficial, conocer la organización, sus relaciones de jerarquía y autoridad.

Es conveniente que las funciones relacionadas con el sistema de calidad, estén establecidas claramente dentro de toda la estructura organizacional. También es recomendable que estén definidas las líneas jerárquicas de autoridad y de comunicación.

- Personal

Con relación a esto, se establece que la dirección de la organización debe identificar los requerimientos de recursos y proporcionarlos de manera suficiente y apropiados para la implantación de la política de calidad y el logro de los objetivos de calidad, estos recursos incluyen recursos humanos y habilidades especializadas; asimismo, la dirección debe determinar el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarios para asegurar la capacidad del personal.

Generalmente, las normas de calidad no se preocupan del factor humano, sino que se enfocan más al aspecto técnico. Existen diversas teorías de motivación presentadas por pensadores de distintas épocas (Douglas McGregor, Abraham Maslow, David McClelland, William Ouchi, etc.), observan al trabajador y su motivación por el trabajo, identifican diversos factores que influyen en mayor o menor medida en el desempeño laboral y pueden pasar de clasificar al trabajador como flojo y pasivo (teoría "x"), a considerar que siente satisfacción por el trabajo (teoría "y"). A pesar de ello, en lo que todas las teorías coinciden es en aceptar, como un objetivo básico de cualquier organización, el mantener a su personal motivado, con el mejor clima organizacional posible a fin de obtener el mejor rendimiento en las distintas actividades y procesos que se llevan a cabo.

- Procedimientos.

A fin de mantener el nivel de calidad adecuado en la organización, es conveniente que el sistema de calidad sea organizado de tal manera que se ejerza un control adecuado y continuo sobre todas las actividades que afectan a la calidad.

Para cumplir la política y los objetivos de calidad, es necesario el desarrollo, emisión y mantenimiento de procedimientos operativos que coordinen las diferentes actividades. Estos procedimientos documentados deben especificar los

objetivos y la ejecución de las diferentes actividades que tienen efecto en la calidad.

Todos los procedimientos documentados deben estar redactados de manera simple, sin ambigüedades y entendibles, indicándose además los métodos a emplear y los criterios que deben cumplirse.

El objetivo de la documentación es que el proceso operativo sea sustancialmente independiente de los individuos, de modo que cualquier persona capacitada y experimentada pueda hacer que el sistema funcione. La existencia de documentos formaliza el sistema operativo de la compañía, lo cual deriva en la estabilidad de las acciones y un entendimiento común de los procesos implicados. El sistema define con claridad la autoridad y las responsabilidades; crea actividades que pueden verificarse y evidencias objetivas que permiten instituir los procesos de auditoría. Permite que la dirección se comunique de manera comprensible con todo el personal siempre que necesite un cambio en las políticas de calidad. La documentación sirve también para inducir y capacitar al nuevo personal, ya que garantiza que éste siempre reciba el mismo tipo de capacitación y fomenta un desempeño uniforme cuando se cambia de personal²¹.

Ya que se conocen las bases sobre las que se fundamenta la calidad es el momento de conocer las normas ISO y su utilidad en los procesos de calidad²².

1.2.3.3 Las normas ISO 9000:2000

Las necesidades del mercado mundial, el desarrollo de las comunicaciones y otras variables de los tiempos modernos, determinaron la necesidad de establecer un

²¹ www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/asesis.htm

²² Ibid pág 40

grupo de normas para la implementación de un Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad que pudieran servir a cualquier organización, grande o pequeña, inserta en cualquier rama de la producción y localizada en cualquier lugar del mundo.

Con este propósito, ISO (Organización Internacional para la Normalización) desarrolló las normas ISO 9000, cuya última versión del año 2000 nos guía en la implementación del sistema y su posterior certificación.

¿Qué ventajas obtenemos al implementar un Sistema de Gestión de la Calidad?

Los principales beneficios radican en:

- Poseer un sistema que nos permita detectar metódicamente los requisitos de todos nuestros clientes y asegurar por consiguiente el cumplimiento de sus expectativas.
- Reducción de nuestros costos de producción al evitar desperdicios y re-trabajos por contar con procesos internos organizados y eficientes.
- La certificación ISO 9001:2000 es una aval internacional.
- Mayor participación en el mercado, mayor satisfacción de los clientes, mayor competitividad y rentabilidad.
- Captación de mayor numero de clientes por ser una compañía certificada, ya que se logra mayor confianza en los productos o servicios que ofrece la empresa.
- La empresa adquiere mayor conciencia de la calidad.
- Aumento de la productividad al hacer las cosas bien desde la primera vez.

Desventajas

- Largo plazo para su implementación.

- Costo para obtener y mantener la certificación .

a. Implementación y certificación

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es una actividad conjunta realizada por los miembros de la organización y un asesor especialista quienes luego de observar los procesos de la empresa proceden a redactarlos y sistematizarlos, en búsqueda de su optimización y del cumplimiento de los requisitos específicos de la norma (ISO 9001:2000). Este proceso, cuya duración varía entre seis y diez meses culmina al lograr un Sistema maduro y apto para recibir el Certificado de cumplimiento con las normas ISO 9001:2000, otorgado por un Organismo de Certificación Acreditado.

El Certificado brindará confianza a los clientes, empleados y proveedores, sobre nuestra voluntad de mejorar continuamente y satisfacer sus expectativas. Nosotros apreciaremos los beneficios de una organización más eficiente, rentable y con una ventaja frente a un mercado cada vez más competitivo.

1.3 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

1.3.1 Diagnóstico con base a la Norma NTC ISO 9001:2000

Es necesario realizar un diagnóstico inicial a la Unión Temporal **Recaudos Coactivos** para conocer el nivel en que se encuentra la organización de acuerdo con los requisitos que plantea la Norma ISO 9001 para los sistemas de gestión de calidad.

La realización de este diagnóstico se llevó a cabo a través de la formulación de preguntas a los directivos de la organización(ver anexo A) , de acuerdo a los

requisitos que especifica la Norma debe cumplir una organización. En este diagnóstico cada ítem se califica de acuerdo a un rango que va de 1 a 4 de la siguiente forma

- (1) No definido, no documentado, no aplicado
- (2) Definido, no documentado y no aplicado
- (3) Definido, documentado y no aplicado
- (4) Definido, documentado y aplicado

Dentro del diagnóstico también se dan recomendaciones a la organización, en cada ítem o pregunta, para la toma de decisiones.

Tabla 1. Diagnostico norma NTC ISO 9001:2000

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					
Requisitos generales					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La organización tiene establecido, documentado e implementado un sistema de gestión de la calidad?	X				Establecer, documentar e implementar el sistema de gestión de calidad para la empresa.
Requisitos de la documentación					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La empresa tiene definida una política de calidad y sus objetivos de calidad?	X				Definir y establecer la política de calidad y los objetivos de calidad acordes a los servicios que presta la empresa.

La empresa tiene establecido un manual de calidad?	X				Definir, documentar y establecer el Manual de Calidad para la organización
¿Existe un control para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros?		X			Se tiene un control del almacenamiento, protección y disposición de los registros, pero este control no está documentado.
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN					
Compromiso de la dirección					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad?		X			La Gerencia se debe comprometer en la implementación del sistema de gestión de calidad llevando a cabo las revisiones del sistema
Responsabilidad, Autoridad y Comunicación					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La alta dirección tiene definidas y comunicadas las responsabilidades y autoridades dentro de la organización?	X				Documentar las responsabilidades y autoridades dentro de la organización para cada proceso.
Revisión por la dirección					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La alta dirección revisa periódicamente el sistema de gestión de calidad de la organización?		X			La alta dirección debe realizar revisiones del sistema de gestión de calidad cada mes o en reuniones ya programadas

GESTION DE LOS RECURSOS					
Provisión de recursos					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La organización ha determinado los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y aumentar la satisfacción del cliente?	X				La organización tiene definidos los recursos necesarios para desarrollar los procesos pero no están definidos para un sistema de gestión de calidad. Se debe definir, documentar y aplicar.
Recursos Humanos					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿El personal que realiza trabajos que afectan a la calidad son competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas		X			Documentar como se obtiene evidencia que el personal es competente en base a educación, formación, habilidades y experiencia.
Infraestructura					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La organización proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio?		X			La organización tiene definido que tipo de infraestructura proporciona para lograr la conformidad con los requisitos del servicio en cada uno de sus procesos.
Ambiente de trabajo					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La organización determina y		X			La organización tiene definido un

gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio?				ambiente de trabajo apto para cumplir con los requisitos del servicio en cada uno de sus procesos.	
REALIZACIÓN DEL PRODUCTO					
Planificación de la realización del producto					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La organización tiene planificado y desarrollado los procesos necesarios para la realización del servicio?		X			La organización no tiene definidos ni documentados los procesos solo para un cliente. Debe adaptar estos procesos para todos los clientes de forma general
Procesos relacionados con el cliente					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿Se encuentran definidos los Requisitos especificados y no especificados por el cliente?		X			La alta dirección debe documentar los requisitos especificados y no especificados por el cliente.
¿Se encuentran definidos los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio?			X		La alta dirección debe documentar los requisitos legales reglamentarios relacionados con el servicio.
Compras					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La organización se asegura que el producto adquirido cumple los requisitos de compra		X			La organización se asegura que el servicio contratado cumple con los requisitos de compra

especificados?					especificados, pero no se tiene documentado este procedimiento.
¿La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad?		X			La organización debe documentar el procedimiento de evaluación y selección de proveedores. Realizar la evaluación y selección por medio de un formato que describa los criterios de evaluación.
Producción y prestación del servicio					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas?		X			La organización lleva un control de la realización del servicio de su principal cliente ya que este se lo exige. Llevar un control de la realización del servicio para los demás clientes y documentarlo.
MEDICION, ANALISIS Y MEJORA					
Generalidades					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La organización tiene planificados e implementados los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora?		X			Documentar en un plan de mediciones los métodos y aplicación de técnicas relacionadas con los indicadores.
Seguimiento y medición					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La organización realiza el seguimiento de la percepción del cliente con respecto al		X			Documentar e implementar el proceso para el seguimiento del cumplimiento de los requisitos

cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?					especificados por el cliente. Semestralmente elaborar una encuesta al cliente para evaluar la satisfacción y nuevas expectativas.
¿La organización lleva a cabo auditorias internas?	X				Definir, documentar y aplicar el procedimiento para llevar a cabo auditorias internas del sistema de gestión de calidad.
¿La organización lleva a cabo una medición y hace un seguimiento de las características del servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?	X				Mensualmente en un comité de calidad conformado por los responsables de los procesos y coordinado por el representante de la Dirección evaluar los resultados de los índices de los procesos establecidos en el plan de medición y presentados en un informe.
Análisis de datos					
CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La organización recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema?	X				Definir en un plan de medición los datos, analizarlos para demostrar la idoneidad y eficacia del SGC y que permitan evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC.
Mejora					

CONCEPTO	1	2	3	4	RECOMENDACIONES
¿La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?	X				Los responsables de cada proceso deben elaborar las propuestas de mejora relacionadas con: uso de nuevas tecnologías, cambios en los métodos de operación o control que contribuyan desarrollar las metas de los objetivos de sus procesos y necesidad de recursos adicionales para apoyar la operación y control del proceso.

Fuente Autores del proyecto.

Tabla 2. Resultados del diagnostico con base a la norma NTC ISO 9001:2000

CALIFICACION	PREGUNTAS
1	9
2	13
3	1
4	0
TOTAL	23

Fuente: Autores del proyecto

Luego de concluir con el diagnóstico se puede analizar que de los 23 ítems evaluados se obtienen los siguientes porcentajes:

- Para 1 (No definido, no documentado, no aplicado) se diagnosticaron 9 ítems con un porcentaje del 39.13%.

- Para 2 (Definido, no documentado, no aplicado) se diagnosticaron 13 ítems con un porcentaje del 56.52%.
- Para 3 (Definido, documentado, no aplicado) se diagnosticó 1 ítem con un porcentaje del 4.34%.
- Para 4 (Definido, documentado, aplicado) se diagnosticó 0 ítems con un porcentaje del 0%.

Los datos arrojados indican que las no conformidades más frecuentes son la documentación del cliente inadecuada, seguida por errores en la elaboración de documentos, estas no conformidades causan retrasos y errores en la entrega oportuna del servicio.

Para mejorar estas no conformidades la Alta Dirección lleva a cabo una reunión con las personas encargadas de suministrar los documentos para realizar el trámite, y les comenta los inconvenientes que causa la documentación con información errada y los retrasos que genera esperar las correcciones. Para los errores en la elaboración de la documentación se establece un estricto control en la revisión de los borradores por parte del Coordinador General, con apoyo de los auxiliares quienes elaboran los documentos.

Al analizar detenidamente la segunda no conformidad: Error en la elaboración de la documentación, se encuentra que aunque no es la que presenta mayor frecuencia dentro de la información recolectada, si es la que causa mayores problemas de tipo económico para la empresa, es decir la frecuente incurrancia en errores de los documentos legales genera sanciones económicas, por lo tanto la empresa espera que con los controles establecidos por el sistema de calidad este problema disminuya a cero por ciento en el pago de sanciones.

1.3.1.1 Revisión Sistema de Gestión de la calidad

La Unión Temporal Recaudos Coactivos no tiene un departamento de recursos humanos que mida estándares de desempeño que le servirán para monitorear y establecer mecanismos para garantizar el control y medición para cada proceso, de acuerdo a los objetivos establecidos. Estos procesos deben ser gestionados de acuerdo con los requisitos de la norma.

La Unión Temporal Recaudos Coactivos deberá realizar el control de cualquier proceso que se realice externamente (outsourcing) para llevar el control de los procesos realizados, ya que deberán estar identificados dentro del sistema de gestión de la calidad.

a. Requisitos de la documentación

El objetivo de la documentación es estandarizar los procesos, se debe tener en cuenta para quien son los procesos, a quienes van dirigidos; esto con el fin de que sean un soporte para los departamentos involucrados.

Los documentos deberán tener los perfiles, los planes, caracterizaciones y en general toda la información funcional, entendible y disponible para todos.

b. Control de documentos

Los documentos de la organización se deben controlar de manera correcta, todo documento debe ser aprobado por el gerente, nada debe realizarse sin previa autorización. Estos se revisan y actualizan si es necesario. Los documentos deben estar disponibles para la organización, pero para aquellos que sean solo de uso de la junta directiva deben controlarse para evitar el uso incorrecto de estos.

c. Control de registros

Los registros deben ser legibles, confiables, fácilmente identificables, oportunos, recopilables para facilitar su manejo.

d. Compromiso de la gerencia

Existe un fuerte compromiso por parte de la gerencia para lograr los objetivos de calidad.

La gerencia está en contacto directo con los empleados y se han realizado reuniones con el personal para destacar la importancia de la calidad de los servicios.

Toda la organización esta consciente de la importancia de satisfacer los requisitos del cliente.

En la UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS se mide la satisfacción del cliente por medio de informes remitidos al DATT y este a su vez informa de su conformidad con el servicio recibido.

No hay conformado un comité de calidad por lo que se creara y estará formado por los coordinadores y asistentes quienes realizan una reunión semanal en la que se tomarán medidas para corregir las quejas en la prestación del servicio.

e. Enfoque al cliente

La atención al cliente es un punto clave dentro de la organización, por esta razón se creara un departamento encargado de la gestión de las quejas en el servicio.

Las necesidades del cliente se traducen en requisitos de la empresa. Cuando la empresa demuestra algún malestar, esta queja es atendida inmediatamente por la coordinadora y le soluciona lo antes posible su inconformidad.

La dirección deberá mantener a los empleados motivados, ya que la motivación es la característica de un personal exitoso.

La organización deberá realizar constantemente planes de mejora y reconocimiento al desempeño, por ejemplo puede dar puntos a los empleados por su desempeño y hasta por su arreglo personal.

f. Política de calidad

La política de calidad debe ser apropiada para el propósito de la organización. La política responde a las intenciones, las intenciones se traducen en objetivos y estos deben ser comunicados a los niveles apropiados de la organización.

La política de calidad debe ser revisada continuamente para verificar su adecuación con respecto a los propósitos de la organización.

g. Planificación

Es necesario que la empresa establezca objetivos congruentes y medibles para poder conocer el desempeño de la organización incluyendo el compromiso de mejoramiento continuo.

La organización debe asegurarse de identificar y planear los recursos necesarios para lograr los objetivos de calidad.

h. Responsabilidad, autoridad y comunicación

Cada empleado conoce sus funciones y responsabilidades.

La norma menciona que es necesario contar con un representante que vigile las labores de la gestión de la calidad. En este caso los jefes de los departamentos informan sobre el desempeño de sus empleados.

En la Unión Temporal Recaudos Coactivos se ha realizado un organigrama con los perfiles del cargo.

i. Comunicación Interna

La comunicación es de vital importancia se puede manejar en diferentes sentidos: horizontal, equipos multidisciplinarios entre los mismos muelles jerárquicos, con los que se asegura que se lleve a cabo la comunicación con respecto a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

En la Unión Temporal Recaudos Coactivos la comunicación es por medio de Outlook para todos los departamentos, para los departamentos que no manejan el sistema se les pasan los comunicados y deben firmar para llevar el control de los elementos recibidos.

j. Recursos Humanos

Para la Unión Temporal Recaudos Coactivos, el recurso humano es de suma importancia, por esta razón los empleados deben contar con capacitaciones que los ayuden a desempeñarse mejor en su trabajo y sobretodo a dar un mejor servicio al cliente.

De manera constante se evalúa el desempeño de cada uno de los empleados que reciben las capacitaciones, y se le refuerzan los conocimientos aprendidos en las capacitaciones.

k. Infraestructura

La organización cuenta con las instalaciones y espacio necesario para operar adecuadamente.

Constantemente la organización debe realizar mantenimiento y revisiones para mantener la infraestructura en óptimas condiciones y de esta forma evitar que se tenga que hacer una mayor inversión cuando se tenga que reparar por completo.

l. Procesos relacionados con el cliente

La Unión Temporal Recaudos Coactivos maneja un sistema basado en la interacción con el público es por esto que las necesidades del cliente deben ser detectadas lo cual se hace a través de un instrumento o por las llamadas que realiza la coordinadora social en la postventa.

Toda esta información es discutida en el comité de calidad. Si la queja es muy grave o urgente una vez recibida es llevada a gerencia y se toma la decisión y se corrige el inconveniente.

m. Proceso de compras

Se debe controlar el proceso de compras para asegurar que el producto comprado cumpla con los requisitos.

Es importante establecer los parámetros del proceso de diseño y esto se debe revisar. Para esto la organización debe establecer los criterios para la selección, evaluación y reevaluación. Existen 2 tipos de evaluaciones: una para seleccionar el proveedor y la otra para evaluar la capacidad del proveedor elegido, se debe llevar registros de las evaluaciones y de las acciones correctivas.

Las acciones no se refieren necesariamente a cancelar el proveedor, sino a ayudarlo a mejorar, requerirle el perfeccionamiento del criterio, la evaluación del proveedor debe ser constante durante los momentos de entrega sobretodo para los criterios.

n. Medición, análisis y mejora

Como una de las medidas de desempeño del sistema, la organización debe realizar seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a sus requisitos.

Esta medida no se trata solo de hacer las encuestas, sino de establecer los mecanismos para interpretar los datos.

En el proceso de medición, análisis y mejora se deben establecer acciones correctivas y preventivas; todos estos datos deben estar encaminados a detectar oportunidades de mejora y siempre se deben registrar los resultados de las acciones que se tomaron.

1.3.2 Diagnostico institucional

1.3.2.1 Cobro persuasivo

- **Fortalezas:** Equipos de computo e infraestructura de trabajo adecuada para la prestación del servicio. Acceso a los sistemas de información del DATT, 2 líneas telefónicas. Cuentan con un procedimiento definido para el cobro con entendimiento del flujo de trabajo. Tienen definidos indicadores de gestión, metas y objetivos. El grupo de trabajo conformado para este fin se encuentra muy unido y comprometido con su gestión, además tienen una buena formación académica (2 de ellos son ingenieros no graduados y 1 de ellos cuenta con una carrera técnica y experiencia en cobro telefónico).
- **Debilidades:** La información de las bases de datos entregada por el DATT es incompleta y en muchos casos errada. No se cuenta con un listado confiable de teléfonos ocasionando que en la mayoría de los casos las llamadas sean inefectivas. En el caso de las cartas de cobro, no se encuentra definida una empresa de mensajería, por cuanto la anterior empresa no cumplió con las metas de entrega esperadas. Las limitaciones de tiempo ocasionadas por la falta de vigilancia en el DATT que evitan a los funcionarios quedarse hasta altas horas de la noche o llegar muy temprano.
- **Oportunidades:** Al poseer un procedimiento de trabajo definido es posible desarrollar sistemas de información que contribuyan a mejorar los niveles de eficiencia. La adquisición de bases de datos de teléfonos actualizada puede ayudar en gran manera a mejorar la eficacia en el cobro y alcanzar unos altos niveles de efectividad. Existe también la posibilidad de adquisición de un software para la realización de llamadas de cobro de forma automática, con el cuál se podrían disminuir costos de personal e incrementar el número de operaciones diarias.
- **Amenazas:** La falta de bases de datos confiables podría ocasionar inefectividad en la gestión. También se debe tener en cuenta que las cartas de cobro requieren recursos para la impresión y envío, los cuales deberán estar

disponibles al iniciar la operación. La falta de credibilidad en las líneas de crédito puede ser otro punto en contra. Las demoras en los pagos por parte del DATT crean situaciones conflictivas y apatía entre los funcionarios encargados.

1.3.2.2 Cobro coactivo

- **Fortalezas:** Equipos de computo e infraestructura de trabajo adecuada para la prestación del servicio. Acceso a los sistemas de información del DATT, se están definiendo procedimientos estandarizados para el cobro con entendimiento del flujo de trabajo y de los posibles documentos a elaborar. Tienen definidos indicadores de gestión, metas y objetivos. El grupo de trabajo conformado para este fin se encuentra muy unido y comprometido con su gestión, además tienen una buena formación académica (1 abogado titulado con tarjeta profesional, 2 de ellos son estudiantes de derecho de último año). Se cuenta con herramientas de software que permiten automatizar la elaboración de las resoluciones, citaciones, liquidaciones y otros documentos para su impresión masiva.
- **Debilidades:** La información de las bases de datos entregada por el DATT es incompleta y en muchos casos errada. No se encuentra definida una empresa de mensajería, por cuanto la anterior empresa no cumplió con las metas de entrega esperadas, ello ocasiona demoras en el envío de la correspondencia, especialmente las citaciones. Los recursos como la papelería y archivadores son insuficientes y se agotan rápidamente, si se tiene en cuenta que el proceso de cobro coactivo es un proceso documental, ello ocasiona demoras en el inicio y seguimiento de los procesos.
- **Oportunidades:** Si se posee un procedimiento de trabajo definido es posible desarrollar sistemas de información que contribuyan a mejorar los niveles de

eficiencia. La adquisición de bases de datos pertenecientes a entidades del Distrito puede ayudar en gran manera a mejorar la eficacia en el cobro y alcanzar unos altos niveles de efectividad.

- Amenazas: La falta de bases de datos confiables podría ocasionar la ineficacia en la gestión. También se debe tener en cuenta que las cartas de citación y otras comunicaciones requieren recursos para la impresión y envío, los cuales deberán estar disponibles al iniciar la operación. La falta de credibilidad en las líneas de crédito puede ser otro punto en contra. Las demoras en los pagos por parte del DATT crean situaciones conflictivas y apatía entre los funcionarios encargados. Las prescripciones de las obligaciones ocasionadas por la demora en la entrega de los comparendos ejecutados puede ser otro punto en contra.

Una vez la organización estableció las necesidades a través de la aplicación de los diagnósticos anteriores, se procedió a la elaboración del plan de calidad de la empresa en donde se incluyeron los hallazgos encontrados.

Las conclusiones y recomendaciones al respecto se hacen en la parte de recomendaciones

2 COMPONENTES DE DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Luego de realizar el diagnóstico inicial de acuerdo a los requisitos establecidos en la Norma NTC ISO 9001:2000 y el diagnóstico institucional y con base en la norma se propone un plan de implementación del sistema de calidad (ver anexo b) para cada requisito y para cada proceso establecido dentro del sistema de calidad, como se indica a continuación²³.

2.1 ESTABLECER LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Todo sistema tiene principios en los que fundamenta su actividad por esto en la Unión Temporal Recaudos Coactivos se establecieron estos principios como primer paso en el diseño del plan de calidad

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

2.1.1 Establecer los requisitos generales

La organización establecerá los siguientes requisitos

²³ Norma ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. 58 p

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de estos procesos sea eficaz.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

2.1.2 Requisitos de la documentación

- Procedimientos e instrucciones.
- Declaraciones de la política de la calidad y objetivos de la calidad.
- Manual de la calidad.
- Los procedimientos requeridos de esta norma.
- Los documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos.
- Los registros requeridos por esta norma.

2.2 MANUAL DE LA CALIDAD

El manual de calidad debe referirse a procedimientos documentados del sistema de la calidad destinados a planificar y gerenciar el conjunto de actividades que afectan la calidad de una organización. Este manual debe cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de calidad requerida para una organización.

Los manuales de calidad son elaborados y utilizados por una organización para:

- Comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.
- Describir e implementar un sistema de la calidad eficaz.
- Suministrar las bases documentales para las auditorias.
- Capacitar al personal en los requisitos del sistema de la calidad.

La aplicación mas común de un manual da calidad es empleado para propósitos tanto de gestión de la calidad como de aseguramiento de la calidad. El proceso en cuanto a la elaboración con la asignación de la tarea de coordinación a un organismo delegado competente. Las actividades reales de redacción y transcripción deben ser ejecutadas y controladas por dicho organismo.

Antes de que el manual sea emitido, el documento debe ser revisado por personas responsables para asegurar la claridad, la exactitud, la adecuación y la estructura apropiada.

La emisión de este manual debe ser aprobado por la gerencia responsable de su implementación. La distribución del manual debe proporcionar la seguridad de que todos los usuarios tengan acceso apropiado al documento. La distribución puede ser facilitada mediante la codificación de copias.

En el caso de realizar algunos cambios se debe utilizar un método para tener la seguridad de que cada poseedor del manual reciba los cambios y los incluya en su copia.

Esquema del contenido de un manual de la calidad

- El titulo, el alcance y el campo de aplicación.

- La tabla de contenido.
- Las paginas introductorias acerca de la organización y del manual.
- La política y los objetivos de la calidad.
- Descripción de la estructura de la organización, las responsabilidades y autoridades.
- Descripción de los elementos del sistema de la calidad.
- Guía para el manual de la calidad, si es necesario.
- Definiciones, si es necesario.

2.3 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La alta dirección debe tener compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad y la mejora continua.

- Comunicar a la organización la importancia del cumplimiento de los requisitos.
- Establecer su política de calidad.
- Revisar el sistema de calidad.
- Proporcionar los recursos adecuados.

2.3.1 Compromiso de la dirección

Esto se da a través del establecimiento de y actitudes como:

- Establecer visión, misión, políticas y objetivos.
- Dar ejemplo a los empleados del compromiso que se debe adquirir.
- Comunicar a los empleados la importancia de satisfacer al cliente.
- Cumplimiento de los requisitos legales.
- Disponibilidad de recursos.

2.3.2 Enfoque al cliente

La Gerencia debe asegurarse de que se cuenta con un enfoque específico para poder suplir las necesidades del cliente, ya que el es el objetivo de la organización.

2.3.3 Política de la calidad

La Gerencia debe asegurar que la política de la empresa cumple con los requisitos solicitados por la entidad certificadora.

2.4 PLANIFICACIÓN

2.4.1 Objetivos de la calidad

La gerencia debe establecer sus objetivos de calidad medible, cuantificable y consistente con la política de la entidad certificadora.

2.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La Gerencia debe asegurar que:

- Se planea la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se planean los cambios al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se debe asegurar que el proceso de planeación e implementación sea de acuerdo a lo planeado.

2.4.3 Responsabilidad, autoridad y comunicación

La gerencia debe asegurar que las responsabilidades sean definidas y comunicadas dentro de la organización.

Se debe elegir a un representante para que coordine el Sistema de Gestión de Calidad, con responsabilidad y autoridad, para que este se asegure de que el sistema se está implementando, debe a su vez mantener informada a la dirección.

2.4.4 Revisión por la dirección

Deben llevarse a cabo revisiones por la dirección o gerencia para:

- Asegurar la continua y efectiva implementación del sistema.
- Visualizar oportunidades para la mejora constante.
- Determinar la necesidad de cambios.
- Revisar la política de calidad.

Entradas para la revisión

La información a ser usada en la revisión por la gerencia:

- Los resultados de auditorias.
- Retroalimentación de los clientes.
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- Acciones correctivas y preventivas.
- Seguimiento de las acciones derivadas por la revisión de la dirección.
- Recomendaciones de mejora.

Con esta revisión se analiza la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos, y mejora el producto en relación con los requisitos o necesidades de recursos.

2.5 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Los recursos disponibles en una organización deben ser:

- Provisión de recursos
- Recursos humanos
- Infraestructura
- Ambiente de trabajo

La organización debe:

- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.
- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del producto.
- Asegurar que el personal de la organización sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de los empleados de la organización.
- Proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

- Gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio tales como: seguridad, control de higiene etc.

2.6 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

2.6.1 Planificación de la realización del producto

La empresa debe tomar en cuenta los procesos necesarios para la realización del producto.

Durante la planificación del producto la empresa deberá:

- Identificar todos los procesos de la organización
- Identificar actividades y recursos
- Documentar los procesos
- Capacitar al personal

2.6.2 Procesos relacionados con los clientes

La organización deberá determinar:

- Los requisitos especificados por el cliente
- Los requisitos legales
- Obtener información sobre el mercado y la competencia

2.6.3 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Se debe revisar el producto ofrecido antes de ofrecerlo al cliente.

La organización debe asegurarse de:

- Contar con la capacidad de cumplir con lo ofrecido
- Definir los requisitos del producto
- Tener registros de los resultados de la revisión y de las acciones tomadas
- Confirmar los requisitos
- Informar a la organización si se realizan cambios

Comunicación con el cliente. Es responsabilidad de la dirección (gerencia) tener los mejores canales de comunicación con el cliente, para poder proporcionarle la información sobre el producto que se ofrece y las posibles quejas o sugerencias por parte de el.

2.7Diseño y Desarrollo

Se deben determinar:

- Las etapas del diseño
- La revisión, verificación y validación
- Las personas responsables en cada etapa

Para esto se debe tener en cuenta los requerimientos del cliente para su mayor satisfacción.

El producto o servicio deberá ser revisado por el personal involucrado para poder identificar cualquier falencia y lograr corregirlas para poder cumplir con los requisitos

2.8COMPRAS

La organización debe asegurarse de que el producto comprado cumpla con los requisitos solicitados. Se deberá llevar un control sobre los productos y proveedores.

La organización deberá realizar una inspección para asegurar el cumplimiento de los requisitos de compra que serán especificados para su operación

La organización podrá visitar al proveedor para verificar si esta cumpliendo con lo estipulado en los requisitos.

2.9 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

La organización deberá realizar un seguimiento para demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe medir la satisfacción del cliente, para esto se deben planificar auditorias internas para determinar el estado del sistema de gestión de la calidad.

Se debe realizar un seguimiento del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo; este seguimiento se realiza para asegurar que el producto que no sea conforme con los requisitos se controle para prevenir su uso.

2.9.1 Seguimiento y medición

2.9.1.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la

percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

El análisis de datos de la satisfacción del cliente es factor vital para el correcto desarrollo de las estrategias de mejora de la empresa.

2.9.1.2 Auditoria Interna

Se deben llevar auditorias internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad esta de acuerdo con lo planificado y con los requisitos del sistema establecidos por la organización.

Las auditorias se deben planificar de acuerdo a las áreas por auditar, el alcance de la misma y su metodología. La elección de los auditores debe asegurarle a la organización la objetividad en el proceso, los auditores deberán mantener los registros e informar los resultados.

2.9.1.3 Análisis de Datos

La mejor forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes, es mejorando la organización que maneja y gestiona los medios de producción como un todo, siguiendo principios de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia la gestión, el sistema de procesos que simplifica los problemas, el análisis de los datos que consiguen conocer y mejorar las capacidades de la organización; de este modo es posible mejorar el producto o servicio de forma constante y satisfacer cada vez mas al cliente.

La organización debe recopilar y analizar los datos para demostrar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y evaluar donde se debe mejorar.

El análisis de datos debe proporcionar información de:

- Satisfacción al cliente
- La conformidad con los requisitos del producto
- Los proveedores

2.9.2 Mejora continua

La organización debe mejorar de manera continua para poder siempre ofrecer el mejor de los servicios al cliente, ya que es el objetivo final del sistema de gestión de la calidad.

2.9.2.1 Acción Correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar o corregir las inconformidades, esto con el fin de prevenir que vuelva a ocurrir. Se deben tomar las acciones correctivas inmediatamente las falencias sean identificadas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Revisar las inconformidades
- Determinar las causas
- Tomar medidas para que no vuelvan a ocurrir
- Determinar e implementar las acciones necesarias
- Registrar los resultados de las acciones tomadas
- Revisar las acciones tomadas

2.9.2.2 Acción Preventiva

La organización debe tomar medidas para eliminar las no conformidades y que estén no vuelvan a ocurrir.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

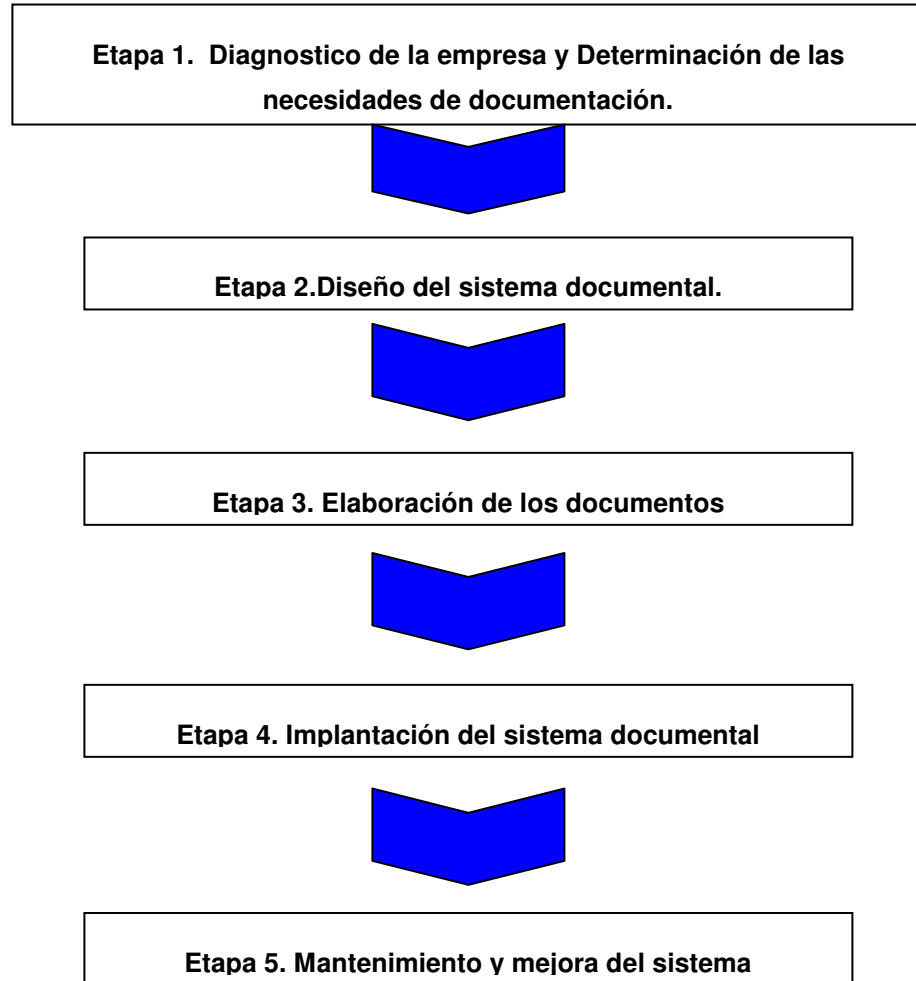
- Determinar las inconformidades y sus causas
- Determinar e implementar las acciones necesarias
- Llevar un registros de las acciones correctivas tomadas
- Revisar las acciones correctivas tomadas

3 PROCESO E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE CALIDAD

3.1 METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACIÓN

La metodología que se propone cuenta con cinco etapas y se describen en el siguiente esquema:

Figura 1. Etapas del plan de implementación del sistema de gestión



Fuente: Autores del proyecto.

3.2DESARROLLO

La metodología que se propone cuenta con cinco etapas y se describe a continuación

3.2.1 Etapa 1. Diagnostico de la empresa y determinación de las necesidades de documentación.

La organización determinara los tipos de documentos que deben existir en la organización para garantizar que los procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas y el plan de implementación definido por lo realizadores del proyecto (ver anexo B)

Conocer la situación de la documentación en la organización comparando lo que existe con las necesidades determinadas en la etapa anterior.

Tareas:

- a. Estudiar en las normas ISO 9000 los elementos de la documentación aplicables a la organización.
- b. Elaborar la guía para el diagnóstico
- c. Al elaborar la guía se deben tener en cuenta las necesidades de documentación determinadas en la etapa anterior así como los requisitos que debe cumplir la documentación.

- d. En este caso se elaboró un cuestionario organizado por requisito de la norma ISO 9001:2000, teniendo en cuenta además los requisitos de la documentación de calidad encontrados en la bibliografía consultada.
- e. Ejecutar el diagnóstico.
- f. Para la ejecución del diagnóstico se debe utilizar la guía y aplicar técnicas como la observación, la entrevista y la revisión de documentos. Se debe determinar la existencia o no de los documentos, en qué medida cumplen con los requisitos establecidos para la documentación y si están siendo utilizados adecuadamente.
- g. Elaborar y presentar el informe de diagnóstico.
- h. El informe debe contener los documentos existentes por proceso, su adecuación o no a los requisitos y su utilización correcta o no, de acuerdo con los resultados del diagnóstico. Debe presentarse a la alta dirección.

En este proceso es de suma importancia aplicar el sentido común y decidir de acuerdo con las características de la organización en cuanto a tamaño, tipo de actividad que realiza, complejidad de los procesos y sus interacciones para lo cual se utiliza en mapa de calidad (ver anexo C) , y la competencia del personal, la extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad. No obstante exigen la existencia de los siguientes documentos:

- Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de la calidad.
- Manual de Calidad (ver anexo D)
- Procedimientos documentados para:
- Control de documentos.

- Control de los registros de calidad.
- Auditorías internas.
- Control de productos no conformes.
- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.
- Los documentos requeridos por la organización para asegurar el control, funcionamiento y planificación efectivos de sus procesos.
- Registros para:
 - Revisiones efectuadas por la dirección al sistema de gestión de la calidad
 - Educación, formación, habilidades y experiencia del personal.
 - Procesos de realización del producto y cumplimiento de los requisitos del producto.
 - Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
 - Elementos de entrada del diseño y desarrollo.
 - Resultados de la verificación del diseño y desarrollo.
 - Resultados de la validación del diseño y desarrollo.
 - Control de cambios del diseño y desarrollo.
 - Evaluación de proveedores.
 - Control de los equipos de medición y seguimiento cuando no existen patrones nacionales o internacionales.
 - Resultados de la verificación y calibración de los instrumentos de medición.
- Auditorías internas.
- Autoridad responsable de la puesta en uso del producto.
- Tratamiento de las no conformidades.
- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.

Estudiar las regulaciones específicas del sector en que se desenvuelve la organización para determinar los documentos que deben responder al cumplimiento de estos requisitos legales.

Cada sector establece determinadas regulaciones que deben ser cumplidas para garantizar la uniformidad de los productos y servicios que oferten sus organizaciones y el cumplimiento de los requisitos legales que impone el estado como representante de los intereses de la sociedad en su conjunto. Es por ello que la documentación del sistema de calidad debe armonizar los requisitos de las ISO que son genéricos, con los requisitos específicos del sector en que se desenvuelve la organización.

Con los resultados de las tareas anteriores se deben decidir cuáles son los tipos de documentos que deben existir en la organización para cumplir con los requisitos de las normas ISO 9000 y de las regulaciones propias del sector. Así tenemos que usualmente las organizaciones tendrán que contar con:

- Manual de Calidad
- Manuales de Procedimientos
- Procedimientos generales y específicos
- Registros
- Planes de Calidad
- Especificaciones

Además podrán existir otros documentos como:

- Planes de inspección y ensayo.
- Expedientes maestros de los productos
- Informes

- Planos
- Dibujos, esquemas
- Etiquetas
- Certificados
- Prospectos
- Reglamentos
- Facturas
- Tarjetas de almacenamiento
- Modelos
- Instrucciones

Estos documentos pueden ser útiles para obtener los resultados que la organización desea en materia de gestión de la calidad.

3.2.2 Etapa 2. Diseño del sistema documental.

La organización establecerá todos los elementos generales necesarios para la elaboración del Sistema Documental.

Tareas:

- a. Definir la jerarquía de la documentación.

Para realizar esta tarea se debe clasificar la documentación y definir su jerarquía utilizando un criterio único. Se utiliza otro criterio que clasifica los documentos regulatorios en tres niveles: el primero donde se encuentra el Manual de Calidad, el segundo donde se encuentran los procedimientos generales y el tercero donde se encuentran los procedimientos específicos, especificaciones, y otros documentos. Los registros al no ser documentos regulatorios no entran dentro de

esta clasificación. Ambos criterios no ubican en ningún lugar dentro de la jerarquía la documentación regulatoria de procedencia externa, definir autoridad y responsabilidad para la elaboración de la documentación a cada nivel.

La elaboración de la documentación es una buena oportunidad de involucrar a todo el personal en el sistema de gestión de la calidad, por lo que debe ser desplegada por toda la organización de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos en el paso anterior y la estructura organizativa existente. Así, el Manual de Calidad, que es el documento de mayor nivel jerárquico, debe ser elaborado por un grupo de personas de diferentes áreas conducido por un representante de la dirección con autoridad definida para tomar las decisiones relativas al sistema de gestión de la calidad. Los procedimientos generales deben ser elaborados por personal de los mandos intermedios y los procedimientos específicos, especificaciones, registros, etc por el personal que los utilizará posteriormente.

b. Definir estructura y formato del Manual de Calidad.

El grupo de personas designadas para elaborar el Manual de Calidad deben definir sobre la base de las normas ISO 9001 y 9004, la estructura y formato del Manual de Calidad, teniendo en cuenta las exclusiones permisibles. Esta estructura contará con las siguientes partes:

- Título
- Resumen acerca del manual
- Tabla de contenido
- Breve descripción de la organización
- Alcance (incluyendo toda exclusión permisible)
- Términos y definiciones
- Sistema de Gestión de la Calidad

- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de recursos
- Materialización del producto
- Medición, análisis y mejora.

El formato del manual debe tener en cuenta el cumplimiento de los requisitos establecidos para la documentación y facilitar su consulta y actualización.

c. Determinar los procesos de la documentación.

Para determinar los procesos de la documentación proponemos auxiliarse del siguiente enfoque que los desagrega en dos procesos generales:

- Gestión de la documentación técnica
- Utilización de la documentación

Se desagregaron estos procesos generales en sus procesos específicos

- Gestión de la documentación técnica:
- Utilización de la documentación

Estos procesos específicos se desagregan a su vez en procesos unitarios y se determinan las entradas y salidas de cada uno de ellos:

Tabla 3. Planificación de la elaboración de documentación

Planificación de la elaboración	
Entradas	Información sobre la necesidad de documentación y la posibilidad real de satisfacer esta necesidad.

Salidas	Plan de elaboración de documentos
Procesos de elaboración	
Entradas	Plan de elaboración de documentos
Salidas	Proyecto de documento
Revisión	
Entradas	Proyecto de documento
Salidas	Proyecto de documento corregido y listo para aprobar.
Aprobación	
Entradas	Proyecto de documento revisado
Salidas	Documento aprobado
Identificación	
Entradas	Documento aprobado
Salidas	Documento identificado con un código
Reproducción	
Entradas	Documento aprobado e identificado
Salidas	Documento reproducido en el número de copias necesarias
Distribución	
Entradas	Documento a distribuir
Salidas	Documento distribuido en las áreas
Archivo	
Entradas	Documento a archivar
Salidas	Documento archivado
Comprobación	
Entradas	Documento vigente
Salidas	Documento comprobado
Modificación	

Entradas	documento vigente
Salidas	documento modificado
Derogación y/o destrucción	
Entradas	documento comprobado declarado obsoleto
Salidas	documento derogado y/o destruido
Consulta	
Entradas	Solicitud de consulta
Salidas	documento consultado
Liberación (para el caso de registros)	
Entradas	registros llenos
Salidas	registros revisados

Fuente: Autores del Proyecto

- a. Establecer el flujo de la documentación.

En esta tarea se debe organizar el flujo de la documentación de manera que garantice que los documentos estén en el lugar requerido de manera oportuna y que la información sea accesible a las personas autorizadas.

- Confeccionar el plan de elaboración de documentos
- Para cumplir esta tarea se deben seguir los procesos unitarios descritos para este proceso en la cuarta tarea.
- Planificar la capacitación del personal implicado.

Para ello se deben tener en cuenta las necesidades de capacitación y los recursos disponibles para llevarla a cabo.

3.2.3 Etapa 3. Elaboración de los documentos.

La organización elaborará, revisará y aprobará todos los documentos a cada nivel.

Tareas:

- Capacitar al personal implicado.

En esta tarea se llevará a cabo la capacitación planificada en la etapa anterior.

- Elaborar los procedimientos generales.

Para elaborar los procedimientos generales se sugiere utilizar la siguiente estructura:

Tabla 4. Estructura de los procedimientos del sistema de gestión

Partes	Carácter	Contenido
Objetivo	Obligatorio	Definirá el objetivo del procedimiento
Alcance	Obligatorio	Especificará el alcance de la aplicación del procedimiento
Responsabilidades	Obligatorio	Designará a los responsables de ejecutar y supervisar el cumplimiento del procedimiento
Términos y definiciones	Opcional	Aclarará de ser necesario el uso de términos o definiciones no comunes aplicables al procedimiento.
Procedimiento	Obligatorio	Describirá en orden cronológico el conjunto de operaciones necesarias para ejecutar el procedimiento.
Requisitos de documentación	Obligatorio	Relacionará todos los registros que deben ser completados durante la ejecución del procedimiento.
Referencias	Obligatorio	Referirá todos aquellos documentos

		que hayan sido consultados o se mencionen en el procedimiento
Anexos	Opcional	Incluirá el formato de los registros, planos, tablas o algún otro material que facilite la comprensión del procedimiento.

Fuente: Autores del proyecto

- Elaborar el Manual de Calidad.

El grupo seleccionado elaborará el Manual de acuerdo con el formato establecido en la etapa de diseño teniendo en cuenta la necesaria participación de todas las áreas involucradas.

- Elaborar otros documentos de acuerdo con el plan trazado en la etapa anterior.
- Los otros documentos se elaborarán de acuerdo con el plan y siguiendo las instrucciones confeccionadas para cada tipo de documento que deben haber sido aprendidas durante la capacitación.
- Revisar y aprobar todos los documentos por parte del personal competente autorizado.
- La revisión y aprobación de la documentación se realizará a medida que ésta se vaya elaborando.

3.2.4 Etapa 4. Implantación del sistema documental.

Los responsables del sistema en la organización deben poner en práctica lo establecido en los documentos elaborados.

Tareas:

- Definir el cronograma de implantación.

- Para ejecutar esta tarea se deben tener en cuenta las características propias de la organización y los recursos existentes.
- Distribuir la documentación a todos los implicados.
- La documentación aprobada debe ser distribuida a las áreas en la medida en que vaya siendo aprobada.
- Determinar las necesidades de capacitación y actualizar el plan de capacitación.
- Cuando existan dificultades con la implantación de un procedimiento y se determinen necesidades de capacitación el plan elaborado debe ser actualizado y ejecutar la acción correctora en el período de tiempo más breve posible.
- Poner en práctica lo establecido en los documentos.
- Recopilar evidencia documentada de lo anterior.

3.2.5 Etapa 5. Mantenimiento y mejora del sistema.

La organización debe mantener la adecuación del sistema a las necesidades de la organización a través de la mejora continua.

Tareas:

- Realizar auditorías internas para identificar oportunidades de mejora.
- Implementar acciones correctivas y preventivas tendientes a eliminar no conformidades en la documentación

4 RELACION COSTO / BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

La Alta Dirección de la empresa interesada en implementar un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2000, realiza un análisis de la relación costo / beneficio para identificar si la inversión que se va a hacer traerá los beneficios esperados para la organización.

Para analizar la relación de costo/beneficio se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

Para Obtener el costo.

1.-Identificar primeramente el costo de la inversión más importante de acuerdo a su monto.

2.-Identificar los costos complementarios consecuencia del punto 1.

Para Obtener el beneficio. Es necesario que los beneficios que genere el proyecto sean traducidos al mismo tipo de unidad que se manejan en los costos para que estos puedan ser comparados y por lo tanto se facilite la toma de decisiones.

La relación Costo / Beneficio está definida de la siguiente forma:

$B/C = \text{Beneficio} / \text{Costo}$

Si $B/C > 1$, el proyecto presenta ventajas.

Si $B/C = 1$, el proyecto no presenta ventajas ni desventajas.

Si $B/C < 1$, el proyecto presenta desventajas

4.1 COSTOS DEL PROYECTO

La organización asumiría el costo total del proyecto pactado trabajar de implementación del sistema de calidad.

Para tal fin la empresa contrataría a la cooperativa IDAICOOP (Investigación de alternativas de inversión y trabajo), los servicios de capacitación; es decir, charlas con talleres, para el entrenamiento del personal en la norma y los requisitos que se deben satisfacer.

Las asesorías están a cargo de una persona que se desplaza hasta la empresa periódicamente para brindar apoyo en la implementación del sistema de gestión de la calidad.

El presupuesto que se ha estimado para el proceso de capacitación, asesorías y certificación en el período de un año es el siguiente:

Tabla 5. Costos del proyecto

Capacitación	\$5.500.000
Asesoría para Implementación	\$5.500.000
Coordinador Calidad dentro de la empresa	\$2.500.000
Alquiler Video Beam	\$1.050.000
Alquiler sala de conferencias para capacitaciones	\$350.000
Almuerzos para personal capacitado	\$500.000
Certificación	\$1.000.000
TOTAL	\$16.400.000

Fuente: Autores del proyecto

Las capacitaciones realizadas por IDAICOOP para el personal de la empresa, Son las siguientes:

- Sensibilización (Calidad ISO 9000)
- Interpretación I de la Norma ISO
- Interpretación II de la Norma ISO
- Documentación del Sistema de gestión de calidad
- Gestión de Calidad
- Planeación Estratégica
- Gestión de Procesos
- Planeación Sistema de Calidad
- Auditorias

4.2 BENEFICIOS

Los beneficios que esperan obtener los socios de la empresa se radican principalmente en incrementar el nivel de recaudo de obligaciones con respecto a los servicios prestados, los cuales en su mayoría están certificados con la Norma ISO 9000 exigiendo a sus proveedores suministrar servicios de calidad, y captar nuevos clientes que contribuyan al crecimiento de la organización.

Al interior de la empresa, se espera tener un control total de los procesos logrando disminuir el tiempo para los recaudos y hacer eficiente la utilización de los recursos que se involucran en las actividades de la empresa.

La gestión eficaz evidenciada en el aumento de los ingresos; con la implementación del sistema de calidad la Alta Dirección estima que los ingresos se incrementen en un 6%, este porcentaje se estima en base a la captación de nuevos clientes de los últimos 5 años en la empresa.

Ingreso bruto año 2007 = \$1.800.000.000

Ingreso bruto esperado año 2008 = \$1.869.000.000

Beneficio = Ingreso esperado – Ingreso Real

Beneficio = 1.869.000.000 - 1.800.000.000

Beneficio = 69.000.000

4.3ANALISIS RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Luego de identificar los costos del proyecto y los beneficios esperados, se procede a hallar la relación costo/beneficio, como se indica a continuación:

Beneficio Total =\$69.000.000

Beneficio Total =\$ 69.000.000

Costo Total = \$16.400.000

B/C = \$69.000.000 / \$16.400.000 = 4.207

La relación costo/beneficio dio como resultado un valor mayor que 1, lo cual indica que la implementación del sistema de calidad trae ventajas considerables para la empresa. Los beneficios son 4.207 aproximadamente a veces mayores que la inversión del proyecto. Se debe tener en cuenta que pueden existir muchos más beneficios que se pueden obtener, pero los presentados anteriormente son los que se pueden cuantificar para establecer la relación y obtener un valor real.

CONCLUSIONES

Con base en el interés por conocer la situación actual de la **UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS** enmarcada en la norma NTC ISO 9001 y de poder estructurar un plan que permitiera implementar el sistema de gestión de calidad.

Después de ser realizado un diagnostico a nivel organizacional y otro en base a los requisitos de la norma NTC ISO 9001: 2000 podemos concluir que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad, que en cada uno de los requisitos de la norma LA UNION TEMPORAL RECAUDOS COACTIVOS esta lejos de cumplirla , se puede apreciar que el concepto de calidad para la organización es algo que se tiene en mente, consideran que las tareas a realizar deben realizarse con calidad, pero no cuentan con un sistema que realmente logre planificar, alcanzar y mejorar dicha calidad en el servicio que ofrecen.

A continuación se presentan un resumen de los resultados obtenidos en el diagnostico de la organización:

- La organización carece de un sistema de gestión de la calidad.
- No se cuentan con métodos que aseguren la operación y el control de los procesos que conforman un sistema de gestión de la calidad.
- Aunque se tiene en mente la calidad, no existe un compromiso formal de parte de la dirección para fomentar, mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad.
- Carecen de un departamento de recursos humanos.
- Carecen de un representante encargado de los asuntos de calidad.

En cuanto a prestar el servicio cuentan con manuales y conocen los requisitos del cliente debido a que estos procedimientos se encuentran consignados en la legislación colombiana.

A pesar de estar identificados los recursos y los proveedores de la organización, no cuentan con un procedimiento fiable que permita la selección y control de los mismos, tomando en cuenta desde el recurso humano y los de infraestructura.

De acuerdo a la anterior este trabajo propone diseñar y controlar la realización de las acciones tendientes a la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Con la implementación del sistema de calidad la UNION TEMPORAL REACUDOS COACTIVOS busca mejorar la integración de las actividades diarias dando como resultado el mejoramiento en la calidad del servicio prestado, además de poder detectar problemas y tomar acciones preventivas conociendo las causas de los mismos y buscando una disminución en los costos.

Se Capto la atención de la máxima dirección de la organización y de todos sus trabajadores incentivando, motivando y estimulando a los mismos para el diseño, implantación y la aplicación activa y consciente de su propio Sistema de Gestión de la Calidad.

Es necesario dedicar mayores esfuerzos y tiempo al análisis de los problemas en las organización y al diseño de las estrategias que de ello se deriven, ejerciendo un control sobre su implementación y resultados, de forma tal que garanticen la reducción de la brecha entre decir y hacer.

Al mismo tiempo que se busca tener un elemento diferenciador utilizando como estrategia la implementación de un sistema de calidad y así poder satisfacer al cliente de mejor manera.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la inmediata implementación del plan de calidad para el montaje del sistema de gestión de calidad, esto en base a un sólido compromiso de la dirección de la organización, pues de ellos depende que los demás entes constitutivos de la organización colaboren con la implementación, mantenimiento y mejora del mismo.

- El diseño de un sistema de calidad que permita obtener eficiencia en la gestión de los recursos y que proporcione un incremento en la productividad, en términos de gestión eficaz.
- La organización debe buscar la manera de llegar a un acuerdo por el factor tiempo y establecer parámetros y horarios para poder ejecutar herramientas de revisión y control como lo son las auditorias
- Solicitar al DATT la petición a otras entidades del Distrito de otras bases de datos confiables y completas que permitan realizar una mejor gestión. Desarrollar o adquirir un software para el cobro coactivo.
- Incrementar la existencia de papelería y archivadores (Especialmente estantes) para la correcta realización de la gestión.
- Adquirir bases de datos de teléfonos y direcciones confiables y completas que permitan realizar una mejor gestión. Desarrollar o adquirir un software para el cobro persuasivo. Adquirir un software para la realización de llamadas telefónicas. Definir roles sobre la atención en ventanilla para evitar que horarios de cobro telefónico se crucen con horarios de atención al cliente.

- La Unión Temporal Recaudos Coactivos dentro de su organigrama debe contar con un coordinador de recursos humanos quien deberá ser una persona con mente creativa y crear valor dentro de los integrantes de la organización. También se debe encargar junto con el coordinador administrativo y el gerente la selección del personal idóneo para cada dependencia de la organización

Se recomienda la elaboración de un programa de capacitación que vaya de la mano con el desarrollo de la organización, no en base a las necesidades del sistema de gestión de calidad, si no que también a las necesidades propias del día a día en la labor empresarial, se recomienda de manera enfática la realización de actividades de bienestar al personal de la compañía debido a que es una de las causales de los bajo rendimiento.

BILIOGRAFIA

- Acta de constitución “Unión Temporal Recaudos Coactivos” conformada por Urbatech y U.T. Sistemas y Recaudos, firmada y autenticada en Cartagena, el 12 de septiembre del 2005.
- ALEXANDER ALBERTO G. Servat “Manual para documentar sistemas de calidad”. Ed. Prentice Hall.
- GUTIERREZ, HUMBERTO. Calidad Total y Productividad, Mcgraw Hill, México D.F., 1997
- J. M, JURÁN. “ el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos”. Edición Díaz de Santos, S.A., México DF., 1990.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. ICONTEC - Bogota Colombia. 2000
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma ISO 9004:2000. Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. 2000
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION (ICONTEC). Tesis y otros trabajos de grado. Bogota D.C.
- MANUAL DE LA CALIDAD:”una garantía para satisfacer al cliente”. Normalización. 1996.

- RODRÍGUEZ PUENTE, Ruth. “Gestión de la calidad. Un enfoque de gestión total de la calidad”. Normalización,, 2000.
- Calidad. <http://www.competitividad.net>
- Calidad.http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf
- http://www.contabilidad.com.co/editoriales/editorial_6.htm
- www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/aj_listadoportemas_tema_45.html
- www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm
- www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/asesis.htm
- <http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/DD/ct/UNIDAD/201.pdf>
- Ley 80 de 1993
- Estatuto Tributario Colombiano. Art. 7 de la Ley 80 de 1993
- Constitución Política Nacional de Colombia. Art. 15
- Concepto DIAN No.42416 del 25 de noviembre de 1999

- Artículo 18 del Estatuto Tributario modificado por el artículo 61 de la ley 223 de 1995
- Artículo 115 de la ley 488 de 1998 modificó el artículo 368 del Estatuto Tributario
- Artículo 66 de la ley 488 de 1998 adiciona al artículo 437 del Estatuto Tributario
- Artículo 11 del Decreto 3050 de 1997
- Estatuto Tributario, ley 788 de 2002 en su Artículo 59
- Artículo. 140 de la ley 769 del 2002
- Código Contencioso Administrativo en sus artículos 128, 129, 131, 132, 133 y 184. (Adoptado mediante decreto 01 de 1984)
- Artículos 561 a 568 Código de Procedimiento Civil
- Ley 446 de 1998 y 954 de 2005