PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

DE INGENIERIA COMERCIAL

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE CALIDAD PRE Y POST AUDITORIAS INTERNA DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS BPO

FRANCISCO JAVIER MIÑO MONCAYO

DIRECTOR: MGRT. FABIÁN CUEVA

QUITO, 2017

Director de disertación:

Mgs. Fabián Cueva

Informantes:

Mgs. Yaskarina Galárraga

DEDICATORIA

A mi Dios como gestor de vida, fe y esperanza.

A mis padres, quien forjaron en mí los valores necesarios para ir por la vida, dentro de la senda de la rectitud y honestidad.

A mi esposa e hijo, quienes son el motivo de seguir, apuntando siempre con ellos, hacia un horizonte de éxitos…

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento infinito a Dios por permitirme siempre oportunidades; quien, a pesar de mis desaciertos, brinda siempre luz y guía para que cada una de mis acciones se vuelvan obras de bien.

A mis padres, para quienes de agradecimiento no encuentro palabras, ya que siempre con su vivo ejemplo, ése de desinteresado compromiso y sacrificio, me enseñaron lo correcto y valioso de la vida, y por quienes, sin su constante exigencia y -es correcto mencionarlo-su paciencia, no estaría celebrando este triunfo.

A mi esposa, quien con su fuego, cálido amor y ternura cobija a nuestra familia; a ella que me acompaña incansable en todas mis batallas, haciéndola siempre merecedora de todos mis logros.

A mi hijo, mi pequeño Ignacio, por la sonrisa ardiente, por el abrazo desinteresado… Gracias por tu simple existencia; eres con tu madre, mi razón de vida

Gracias!!!

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Productividad: Definición de productividad, sus componentes y conceptos asociados a la productividad, 4

1.1.1 Definición, 4

1.1.2 Componentes, 7

1.1.3 Conceptos asociados, 8

1.2 Conceptos antiguos: Conceptos antiguos de procesos y calidad; organizaciones verticales y/o piramidales, 11

1.2.1 Calidad: definiciones generales y por ámbitos, 11

1.2.1.1 Definiciones desde una perspectiva de producción, 12

1.2.1.2 Desde una perspectiva de valor, 13

1.3 Nuevos conceptos: Nuevos conceptos de calidad, enfoque en procesos, modelos de Calidad, etc., 14

1.3.1 La calidad moderna, 14

1.3.2 Factores relacionados con la Calidad, 15

1.3.3 Otros Factores, 16

1.3.4 Parámetros de la calidad, 16

1.3.5 Enfoque en el cliente, 16

1.3.5.1 Calidad Concertada, 17

1.3.5.2 Calidad En la Producción, 17

1.3.5.3 Calidad en los servicios, 18

1.3.5.4 El verdadero servicio de calidad al Cliente, 18

1.3.6 Procesos de Calidad, 19

1.3.7 Aseguramiento de la calidad, 20
1.3.7.1 La planificación del control de Calidad en la producción, 21
1.3.8 Sistemas de Gestión de Calidad, 22
1.3.9 Sistemas de aseguramiento interno de gestión de la calidad, 24
1.3.10 Sistemas de aseguramiento Externo, 24
1.3.11 Normalización de la calidad, 25
1.3.11.1 Objetivos de la normalización, 25
1.3.11.2 Campos para la aplicación de la normalización, 26
1.3.12 Sistemas de Gestión Normalizados, 27
1.3.13 Organización Internacional para la Estandarización, 27
1.3.13.1 La familia ISO, 29
1.3.13.2 ISO 9000, 31
1.3.13.3 Aplicación ISO 9001 2000, 33
1.3.13.4 Proceso de certificación, 36
1.3.13.5 Alcance y vigencia de las certificaciones, 37
1.3.13.6 Costos, 38
1.3.13.7 ¿ISO 9000 es la solución a todos los problemas?, 38
1.3.13.8 ISO 9001:2008, 39
1.3.13.9 Estructura de la norma ISO 9001:2008, 40
1.3.13.10 Requisitos mínimos para la aplicación de la ISO, 41
1.3.13.11 ISO 9001 2015, 42
1.3.14 Auditorías, 42
1.3.15 Auditorías de Calidad, 43
1.3.16 Norma UNE-EN ISO 19011, 44

CAPÍTULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis Externo: Estado situacional de la empresa en el mercado internacional y análisis del entorno local, 46
2.1.1 Estado Situacional de TATA en el mercado internacional, 46

2.1.2 Análisis PEST y su injerencia en Tata Consultancy Services, 49
2.1.2.1 Concepto, 49
2.1.2.2 Análisis de los elementos del modelo PEST, 50
2.1.3 Análisis de Concentración del Mercado ecuatoriano, 56
2.1.4 Análisis de Madurez de TCS, 57
2.1.5 Competencia de TCS en el mercado ecuatoriano, 58
2.2 Análisis Interno: Análisis interno de la compañía y del área, 60
2.2.1 Grupo Tata, 60
2.2.2 Tata en América del Sur, 64
2.2.3 Tata Consultancy Services, 65
2.2.3.1 Responsabilidad Social Empresarial, 67
2.2.3.2 Experience Certainty, 67
2.2.3.3 La Diferencia de TCS, 68
2.2.4 TCS Ecuador, 72
2.2.4.1 Organigrama, 73
2.2.4.2 TCS Visión, 73
2.2.4.3 TCS Misión, 74
2.2.4.4 TCS Valores, 74
2.2.4.5 TCS Política de Calidad, 74
2.2.4.6 TCS Política de Seguridad, 74
2.2.5 Unidad de Gestión de Servicios, 75
2.2.5.1 Organigrama, 75
2.2.5.2 Misión, 75
2.2.5.3 Visión , 75
2.2.5.4 Objetivo general, 76
2.2.5.5 Objetivos específicos, 76
2.2.5.6 Los Clientes de la UGS, 76
2.3 Foda del área: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de Gestión de Servicios de TCS, 77
2.3.1 Fortalezas y Debilidades, 78
2.3.2 Oportunidades y Amenazas, 79

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL SISTEMA

3.1 Estructura del sistema de calidad: Descripción del modelo y funcionamiento actual de los procesos de calidad del área, 80

3.1.1 Modelo de Calidad IQMS, 80

3.1.2 Estructura, 82

3.1.2.1 Manual de Calidad, 82

3.1.2.2 Contenido del Manual de Calidad, 82

3.1.2.3 Manual del Proceso, 83

3.1.2.4 Manual de Procedimiento, 83

3.1.2.5 Estándares y Guías, 84

3.1.2.6 Registro de Calidad, 84

3.1.3 Procedimientos Críticos del IQMS, 84

3.1.4 Certificaciones obtenidas, 86

3.1.5 Auditorías de Calidad TCS, 86

3.1.5.1 Datos de Entrada, 87

3.1.5.2 Datos de Salida, 88

3.2 Funcionamiento actual de los procesos de calidad, 88

3.2.1 Documentos de referencia:, 89

3.2.2 Autoridad y responsabilidad, 89

3.2.3 Elaboración de los programas de Auditoría, 90

3.2.4 Designación del auditor y del equipo de trabajo, 90

3.2.5 Elaboración de la planificación del proceso de Auditoría, 91

3.3 Ejecución del proceso de Auditoria, 92

3.3.1 Reunión de Apertura, 92

3.3.2 Desarrollo de la Auditoría, 93

3.3.3 Reunión de Cierre, 93

3.3.3.1 Observaciones, 94

3.3.3.2 Reporte de No conformidad, 94

3.3.4 Elaboración del Reporte final de auditoría, 95

3.3.5 Seguimiento de las No conformidades, 96

3.3.6 Evaluación del Programa de Auditoría, 99

3.4 Evidencias del funcionamiento real de las actividades del área y de los procesos de calidad de la misma, 101

3.4.1 Estado de los artefactos críticos y su impacto en el sistema de calidad, 101

3.4.2 Estado de los artefactos no críticos de la UGS, 111

3.4.3 Análisis de otros factores, 114

3.4.3.1 Factores Administrativos, 114

3.4.3.2 Factores Financieros, 117

3.4.3.3 Factores Sociales, 118

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACIÓN

4.1 Aplicación de normas de calidad: Implementación de políticas y directrices de calidad en la Unidad de Gestión de Servicios, 121

4.1.1 Asignación de Roles y Responsabilidades, 121

4.1.2 Implementación de políticas de calidad para la aplicación en la gestión diaria, 126

4.1.3 Estructuración del repositorio de artefactos de calidad, 134

4.2 Implementación de planes de mejora, 144

4.2.1 Organigrama final UGS, 144

4.2.2 Implementación de mapa de procesos, 146

4.2.3 Generación de cadena de valor, 148

4.2.4 Actualización de artefactos, 152

4.2.5 Desarrollo de tablero de Control, 153

4.2.6 Desarrollo manual de procedimientos de calidad, 159

4.2.6.1 Descripción de los elementos del manual de Calidad, 160

4.2.7 Capacitaciones,161

4.3 Resultados, 164

4.3.1 Resultados de Calidad, 164

4.3.2 Implementación de Auditorías Internas, 157

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones, 170

5.2. Recomendaciones, 173

BIBLIOGRAFÍA, 175

ANEXOS, 176

RESUMEN EJECUTIVO

En las últimas décadas, por efectos de la globalización, las organizaciones han tenido que desarrollar de manera constante estrategias y metodologías para ser competitivas y mantener su participación en el mercado, más aún cuando se habla de empresas multinacionales, que son pioneras en sus diferentes campos de acción y deben adaptarse rápidamente a diferentes estándares en cada una de las regiones y países donde ejercen sus funciones.

Para el grupo Tata, y su filial Tata Consultancy Services, este es un reto que se mantiene en su día a día, donde "ser segundos no es una opción", y desde su llega a Sudamérica hace tres lustros, ha sido parte importante en sus directrices.

Para Tata Consultancy Services en Ecuador este no es un reto diferente, donde, desde su primer día de funcionamiento hace casi diez años a la fecha, la visión ha sido mantenerse como la empresa líder en servicios Operativos y tecnológicos.

En el presente caso de estudio, se revisará como hacer efectiva esta estrategia de mejora, enfocándose en generar procedimientos de calidad basado en normas ISO 9001 2008 para una de sus Unidades dentro de la rama de BPO: la Unidad de Gestión de Servicios**.**

En el primer capítulo, se analizará el marco teórico, donde ha de realizarse un estudio de la Productividad, sus conceptos y sus herramientas. Se validará también varios conceptos y modelos antiguos de Calidad, y se analizará su evolución a modelos con enfoques en procesos y servicios, como también modelos de aseguramiento; finalizando en herramientas de Calidad y normas ISO 9000.

En el capítulo segundo, se muestra un análisis de entorno y situacional de la Compañía y de la Unidad tanto interno como externo, mismo que explica un poco de su historia, visión y misión; su alcance, sus servicios, mercados objetivos y competidores, tanto internacionales como nacionales, pero haciendo énfasis en estos últimos.

Para cerrar este capítulo se presentará un FODA de la Unidad de Gestión de Servicios, y utilizando las matrices MEFE y MEFI (matrices de factores externos e internos respectivamente), se determinará los factores claves y de éxito que posee la Unidad.

El capítulo tercero permitirá, al contar ya con herramientas básicas para cualquier análisis (detalladas en los capítulos anteriores) realizar una revisión inicial del actual sistema; donde, con el uso de herramientas de investigación y auditoría, y el estudios de sus hallazgos, se determina una serie de errores y observaciones en los procesos de la Unidad, mismos que decantan en numerosos reprocesos y que conllevan, obviamente, costos adicionales que la empresa no puede ni debe subsidiar.

En el capítulo cuarto, partiendo de una serie de resultados obtenidos de varios análisis ya efectuados, se procederá con la implementación del procedimiento para controlar y mitigar estos eventos, en base a directrices y políticas complementarias y aclaratorias a las ahora existentes, entendiendo que el principal valor agregado que la Unidad genera a sus clientes son servicios eficientes, eficaces y oportunos. Para esto se asignará correctamente roles y responsabilidades de estos nuevos procesos, definiendo las cadenas de valor y sus respectivas rutas críticas; se realizarán además los procesos de capacitación necesarios para una correcta introducción de estas mejoras en el equipo.

En el último capítulo, partiendo de los objetivos y los cuestionamientos levantados al inicio de este proyecto, se realizará la retroalimentación respectiva a todos estos puntos, definiéndola como las conclusiones de la tesis. Asimismo, se incorporará algunas recomendaciones para una mejor gestión y una correcta mantención de este proyecto a futuro.

INTRODUCCIÓN

¿Es posible elaborar un procedimiento para la implementación y control de procesos de calidad en una empresa de servicios?

En los últimos años, con el crecimiento de los niveles de competitividad de las empresas de servicios del entorno nacional e internacional, todas éstas han tenido que desarrollar de manera constante una serie de estrategias y metodologías para ser competitivas y mantener su participación en el mercado; este panorama ha marcado desde sus inicios un camino muy conocido por todos los intervinientes: evolucionar o desaparecer.

Para este caso de estudio, no es una realidad diferente, especialmente al ser una empresa multinacional líder en el campo de Servicios: Tata Consultancy Services. Aunque en la actualidad, la empresa cuenta con un área conformada que busca la excelencia den temas de productividad y calidad de servicios (DEG, Delivery Excellence Group), no le es suficiente para poder generar un proceso continuo de monitoreo, por ende es complicado emprender acciones de mejora continua, ya que la cantidad de procesos de cada una de sus verticales, y la complejidad y especialización que estos conllevan, hace prácticamente imposible este objetivo, el cual es uno de los más importantes que posee la corporación.

Esta realidad no es ajena en la Unidad de Gestión de Servicios, donde su esencia, como su nombre lo indica, la prestación de servicios debe ser un ejercicio de calidad diaria, donde no existe espacio para los errores y reprocesos; no tanto por los costos que éstos conllevan (sin restarles importancia por supuesto), sino por la merma en la satisfacción del cliente y la desconfianza que esto puede generar para negocios futuros.

En la práctica los resultados muestran que, a pesar de los procesos implementados, se está teniendo una serie de eventos que si bien no han generado insatisfacción en los clientes, no están cumpliendo con los parámetros internos de calidad como también con los estándares establecidos por los mismos clientes.

Su objetivo, con una visión de mejora continua, no es buscar culpables, sino enfocarse en soluciones, soluciones efectivas, mismas que permitan en primera instancia corregir aquellas falencias operativas y administrativas que originan los citados problemas, pero en especial, y la razón de este proyecto, es poner en práctica un plan de acciones preventivas, no solo para cumplir con lo requerido por el cliente, sino el lograr los más altos estándares de servicio, y que los productos, por su esencia, se vuelvan una ventaja competitiva para la empresa en el mercado local e internacional.

Aunque el enunciado luce maravilloso, el proceso para lograr este cometido, no es simple, y para cumplirlo, se realizará un sinnúmero de estudio e investigaciones, aplicando varias de las herramientas que los años de estudios académicos se han enseñado, como también dando uso a una adecuada planificación estratégica e implementando modelos de calidad

basado en normativa internacional ISO, que permitan lograr un correcto aseguramiento de la misma.

Este estudio no solo pretende buscar una mejora en el área citada, sino también busca ser un aliciente para otras unidades de la empresa, para que, basados en un modelo interno, logren más eficaz y eficientemente de las metas de la compañía. Los es también generar en los colaboradores –el gran talento humano- una formación adecuada que les brinde, y por ende a la empresa, réditos a través del tiempo.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Productividad: Definición de productividad, sus componentes y conceptos asociados a la productividad

1.1.1 Definición

Según Sumanth (2003), la palabra productividad comienza a utilizarse por primera vez, en un sentido científico, en el trabajo de Quesnay en el año de 1766. En 1883, un siglo más tarde, Littre la define como la faculta de producir. Pero no fue sino hasta principios del Siglo XX que el término adquiere un significado más preciso, como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo.

(Viloria, 2010) La Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) ofrece en 1950 una definición más formal de la productividad

como el cociente que se obtiene de dividir la producción entre uno de sus factores. De esta forma es posible hablar de productividad capital, de la inversión o de la materia prima, según si lo que se produce se considera respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima, respectivamente. De 1950 a 1995 esta definición ha cambiado continuamente, como se muestra en la Tabla 1. Como se observa en esta Tabla, a pesar de estos cambios, esta definición mantenía dos (2) factores en común: la economía y producción. Sin embargo, al ser el hombre el responsable de planificar y ejecutar los procesos que conforman a una organización, cada vez fue más común encontrar que su gerencia dirigiera su atención a las personas. Esto lleva a incorporar, a principios del Siglo XXI, un tercer factor: el humano. En este sentido, Hamburger (2008) señala que cualquier intento por mejorar la productividad debe comenzar por reconocer el valor y la importancia de las personas en la organización.

Tabla 1. Definiciones de productividad periodo 1950-1995

Fuente	Definición
Davis (1955)	Cambio en el producto obtenido por los recursos gastados
Fabricant (1962)	Siempre una razón entre la producción y los insumos
Kendrick y Creamer (1965)	Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total.
Siegel (1976)	Una familia de razones entre la producción y los insumos
Sumanth (1979)	Productividad total la razón de producción tangible entre insumos tangibles
Levitan (1984)	Relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denota la eficiencia con la cual los recursos (humanos, capital, conocimientos, energía, etc.) son usados para producir bienes y servicios en el mercado
STPS (1989)	Es el resultado de un complejo proceso social que incluye la ciencia, la investigación, el desarrollo, la educación, la tecnología, la administración, las facilidades de producción, los trabajadores y la organización para el trabajo
Génesis (1995)	Es el resultado de la articulación entre el aumento cuantitativo y cualitativo de la producción, la utilización óptima de los insumos materiales, el mejoramiento de la calidad, condiciones de trabajo y vida, así como de la calidad de los recursos humanos

Fuente: (Viloria, 2010)

> *Niebel y Freivalds (2009): "La única posibilidad para que una empresa o negocio crezca e incremente su rentabilidad es aumentar la productividad. El mejoramiento de la productividad se refiere al aumento de la producción por hora-trabajo o por tiempo gastado".*

En el año 2009, Cain reconoce que la diferencia entre las organizaciones que pueden soportar una tormenta económica y las que fracasan ante estos escenarios reside es en que están basadas en sus valores en vez del dinero. De acuerdo a Hanson (2010) los valores organizacionales establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad en los clientes de la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados.

Actualmente, los factores que integran la productividad son lo económico, lo humano y la producción, cada uno de estos relacionados entre sí, como se muestra en la Figura 1. Lo económico permite justipreciar el trabajo del hombre, quien a su vez genera productos y servicios a un contexto cada día más exigente. Mientras que el entorno crea demanda, la tecnología evoluciona repercutiendo en el conocimiento

para el hombre, el cual administra lo producido para impactar en la sociedad (Núñez, 2010).

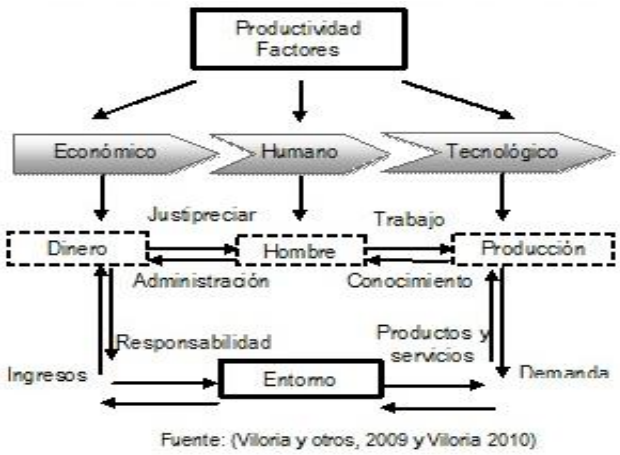


Figura 1: Componentes de la productividad

1.1.2 Componentes de la Productividad

Para medir la productividad, respecto a los factores que la componen, Mercado (1998), Núñez (2001), Zambrano (2006) y Viloria (2009) establecen que ésta se encuentra compuesta por la eficiencia, efectividad, eficacia y relevancia. La eficiencia representa la relación entre resultados obtenidos y los insumos utilizados. La efectividad se concibe como el logro de objetivos sociales. La eficacia definida como el logro de objetivos económicos que genera crecimiento tanto al hombre como al aspecto tecnológico y se visualiza entre los recuadros dinero, producción y entorno, en el sentido de las manecillas del reloj. En dirección contraria,

se concibe la relevancia como el desempeño administrativo que causa impacto en la sociedad (Viloria, 2009).

1.1.3 Conceptos asociados

La palabra ***Proceso*** presenta origen latino, del vocablo *processus,* de procedere, que viene de *pro* (para adelante) y cere (caer, caminar), lo cual significa progreso, avance, marchar, ir adelante, ir hacia un fin determinado. Por ende, proceso está definido como la sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también al conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo (Deming, 1989).

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2004), esta palabra es definida como la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

El término ***eficacia*** deriva de la voz latina "**efficacĭa"**, la cual quiere decir "cualidad de hacer lo que está destinado ser", formada a partir de elementos lexicales tales como el prefijo "ex" que significa "hacia

afuera", la raíz "facere" que alude a "hacer" y el sufijo "ia" que se refiere a una "cualidad" (Deming, 1989)

El diccionario de la RAE define también la palabra eficacia como la "capacidad de lograr el **efecto** que se desea o se espera" (RAE, 2004). Por lo tanto se puede decir que la eficacia (AEC, 2017) es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado**.**

En el ámbito empresarial y la economía (AEC, 2017)**,** eficacia es un término muy utilizado, y a lo largo del tiempo grandes personajes de estos ámbitos han plasmado sus propias aportaciones sobre un concepto para esta palabra, donde muchos acuerdan que eficacia es la adquisición de los objetivos trazados previamente; por su lado otros manifiestan que el termino es simplemente la realización de las cosas correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas

La palabra ***eficiencia*** proviene del latín **"efficientĭa"** que puede aludir a "completar", "acción", "fuerza" o "producción"**.** La eficiencia (AEC, 2017) es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea. La eficiencia depende de

la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad, es necesario comprender las todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer; es decir que es aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el **objeto** de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace referencia, en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados.

La ***efectividad*** (AEC, 2017) es aquella aptitud de los animales, en especial del ser humano que le permite llegar a sus objetivos. Cuando un espécimen se traza una meta, un objetivo, con las herramientas y capacidades posibles, buscara la forma de obtener su resultado. Cuando lo logra, sin importar los recursos es eficaz en su tarea. Es inevitable no hacer mención de la diferencia entre efectividad y eficiencia, ya que se parecen bastante y se relacionan en situaciones o ambientes de trabajo o estudio en los que se requiere una optimización de los recursos.

1.2 Conceptos antiguos: Conceptos antiguos de procesos y calidad; organizaciones verticales y/o piramidales

1.2.1 Calidad: definiciones generales y por ámbitos

La **calidad** es una herramienta básica e importante para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Según lo describe Víctor Escorche en su libro: *Productividad y Calidad: Manual del Consultor* (Escorche 1986): "la Calidad de un producto y /o servicio, es el grado en el que se satisface los requerimientos del cliente o usuario"

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

- ISO. (1997): "Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos."

- Real Academia Española: (2016): “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.
- Crosby, P. (1987): “…Calidad es cumplimiento de requisitos…”.
- Juran J (1964): “…Calidad es adecuación al uso del cliente…”.
- Genichi Taguchi (2005): “Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”.
- Deming, W. (1989): “…Calidad es satisfacción del cliente…”.

Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio bancario, del servicio público, del producto, de vida, etc.

1.2.1.1 Definiciones desde una perspectiva de producción

> (AEC, 2017) La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como

comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

1.2.1.2 Desde una perspectiva de valor

(AEC, 2017) La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

1.3 Nuevos conceptos: Nuevos conceptos de calidad, enfoque en procesos, organizaciones horizontales, etc.

1.3.1 La calidad moderna

En la medida en que cambiaba el concepto de calidad, cambiaba el modo de gestionarla. La calidad moderna (AEC, 2017), nació con la Inspección, en la que se verificaban los artículos producidos para asegurar que cumplían con los requisitos. Posteriormente, se inició el control estadístico de procesos (SPC) donde se medían las tendencias de los procesos fundamentalmente para ahorrar costes dado que ya no era necesario inspeccionar todos los productos. Posteriormente nació el Aseguramiento de la calidad, que conllevaba un enfoque preventivo y estaba orientado a asegurar que los productos se producirían de manera conforme a los requisitos "a la primera". Por último, surgió la Gestión de la calidad según la cual, la calidad debería tratar de satisfacer los requisitos del cliente y mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de la organización.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere (AEC, 2017), sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado. Todos estos formatos pueden ser admitidos y puestos en manifiesto por una orden jurídica o autonomía.

1.3.2 Factores relacionados con la Calidad

(AEC, 2017) Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

- Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
- Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
- Dimensión económica: intenta minimizar costos tanto para el cliente como para la empresa.

1.3.3 Otros Factores

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

1.3.4 Parámetros de la calidad

- Calidad de diseño: es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- Calidad de conformidad: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- Calidad de uso: el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.

1.3.5 Enfoque en el cliente

(AEC, 2017) El cliente es el nuevo objetivo: las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros

puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

1.3.5.1 Calidad Concertada

(AEC, 2017) Es el acuerdo establecido entre el comprador y el proveedor, según el cual, se atribuye al proveedor una determinada responsabilidad sobre la calidad de los lotes suministrados, que deben satisfacer unos niveles de calidad previamente convenidos. Este acuerdo conviene firmarlo en forma de contrato

1.3.5.2 Calidad En la Producción

(AEC, 2017) Consiste en realizar todas actividades necesarias para asegurar que se obtendrá y mantendrá la calidad requerida, desde que el diseño del producto es llevado a fábrica, hasta que el producto es entregado al cliente para su utilización.

1.3.5.3 Calidad en los servicios

(AEC, 2017) Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

1.3.5.4 El verdadero servicio de calidad al Cliente

(AEC, 2017) Calidad es entender que el cliente es quien define la calidad de del servicio. Obsesionarse por complacer a los clientes y no contentarse solo con (librarlos de sus problemas inmediatos), es un proceso que involucra a todos los empleados. La calidad se asegura desde el momento inicial en que se obtienen los insumos; la calidad no se controla, se produce a partir del trabajo diario en forma responsable, se sustenta en la previsión y no en la detección de fallas y errores. Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor añadido al producto.

- El servicio en sí.
- La experiencia del negocio.
- La prestación que otorga al cliente.
- Necesidades básicas del cliente

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.
- Sentirse escuchado.
- Sentirse seguro.
- Sentirse valioso.
- Sentirse satisfecho.
- Sentirse integrado

1.3.6 Procesos de Calidad

(AEC, 2017) La gestión de la calidad tiene para las organizaciones dos ventajas principales:

- Ayuda a satisfacer a sus clientes con lo que se consigue la fidelización de los mismos.
- Ayuda a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización contribuyendo disminuir los costes de la misma.

En paralelo, el cumplimiento de determinadas normas o estándares y la obtención de certificados de calidad permiten a las organizaciones dar confianza a los mercados o acceder a determinados sectores de actividad

1.3.7 Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad (AEC, 2017), se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

Los objetivos principales del aseguramiento de la calidad en la producción son:

- Minimizar costos.
- Maximizar la satisfacción del cliente.
- Planificación del control de la calidad en la producción

(AEC, 2017), Los administradores de organizaciones de servicio por costumbre han supuesto que su servicio es aceptable cuando los clientes no se quejan con frecuencia. Sólo en últimas fechas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como arma competitiva.

La administración o Serénela general, en las que están los grupos de finanzas y ventas, tiene la responsabilidad general de planear y ejecutar el programa de aseguramiento de la calidad.

1.3.7.1 La planificación del control de Calidad en la producción

(AEC, 2017) La planificación del control de la calidad en la producción es una de las actividades más importantes ya que es donde se define:

- Los procesos y trabajos que se deben controlar para conseguir productos sin fallos.
- Los requisitos y forma de aceptación del producto que garanticen la calidad de los mismos.
- Los equipos de medida necesarios que garanticen la correcta comprobación de los productos.

- La forma de hacer la recogida de datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.
- Las necesidades de formación y entrenamiento del personal con tareas de inspección.
- Las pruebas y supervisiones que garanticen que estas actividades se realizan de forma correcta y que el producto está libre de fallo.

1.3.8 Sistemas de Gestión de Calidad

Es un sistema para establecer la política y objetivos y lograr dichos objetivos orientado a dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO, 2008).

Los sistemas de gestión de la calidad (AEC, 2017) son utilizados por las organizaciones para asegurar su capacidad de proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes, los requisitos legales y reglamentarios aplicables y lograr la satisfacción del cliente mejorando continuamente la eficacia.

En las empresas que han implantado un Sistema de Gestión para la Calidad y la Mejora, las ventajas encontradas versus el modo de operar anterior son muchas, entre otras:

(AEC, 2017) La organización se asegura que funciona bien y de esta forma puede cumplir los objetivos propios de la institución. Para eso es necesario que los objetivos de calidad del sistema, estén alineados con los objetivos del negocio. Si los objetivos de calidad son distintos, o no están alineados, a lo mejor se cumplen pero el Sistema no coadyuvará para que la organización logre cumplir sus Metas y Objetivos.

(AEC, 2017) Se cuenta con un sistema permite gestionar, con calidad, el desarrollo de sus actividades. El Sistema permite analizar el desempeño de forma integral y, además, poder detectar las oportunidades de mejora, las cuales implementadas exitosamente, se reflejarán en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización.

(AEC, 2017) La forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple. La organización por procesos, operados con equipos de trabajo interfuncionales es una herramienta que permite producir resultados superiores debido a la sinergia generada por la integración de las diversas habilidades y experiencias de sus miembros.

El Sistema y sus procesos son la mejor estrategia para rebasar la estructura departamental de la empresa estableciendo una verdadera cadena de valor con los proveedores y clientes.

1.3.9 Sistemas de aseguramiento interno o de gestión interna de la calidad

(AEC, 2017) Las normas que recogen las directrices para implantar sistemas de aseguramiento interno de la calidad son:

- **UNE*EN*ISO 9000** “Sistemas de la calidad. Normas para la Gestión de la Calidad y el aseguramiento de la Calidad”.
- **UNE*EN*ISO 9004** “Gestión de la Calidad y elemento de un Sistema de la Calidad”.
- **LAQI 1000** "Latin American Quality Institute - Instituto de Desarrollo de Normas y Padrones de Calidad más importante de Latinoamérica" Latin American Quality Institute certifica a los Gerentes de Calidad de las principales organizaciones Latinoamericanas con el certificado de "Quality Assurance Manager".

1.3.10 Sistemas de aseguramiento Externo

(AEC, 2017) Las principales razones por las que se debe asegurar la calidad de manera externa son:

- Mejoramiento interno.
- Razones comerciales “marketing”.
- Control y desarrollo de proveedores.
- Exigencias legales o de los clientes.
- Como primer paso hacia una Gestión Excelente.
- Calidad en el diseño y en el producto

1.3.11 Normalización de la calidad

1.3.11.1 Objetivos de la normalización

(ISO, 2008) La normalización busca cumplir los siguientes objetivos:

- Definir las características mínimas de una cosa
- Reducir y unificar los productos, procesos y datos
- Mejorar los aspectos de seguridad
- Proteger los intereses de los consumidores y generales de la sociedad

- Abaratar costos generales

1.3.11.2 Campos para la aplicación de la normalización

(ISO, 2008) Los campos de mayor aplicación para procesos de normalización son:

- Materiales
- Productos
- Máquinas
- Gestión de la Calidad de Productos y Sistemas
- Gestión de Medio ambiente
- Gestión de riesgos en el trabajo.
- Gestión de la Seguridad de la Información
- Datos
- Gestión de las Actividades de análisis, ensayo y calibración
- Gestión de las Actividades de Inspección
- Prestación de un Servicio
- Procesos en general
- Infraestructura de la calidad

1.3.12 Sistemas de Gestión Normalizados

(ISO, 2008). Los sistemas de Gestión normalizados (también conocidos como SG) están pensados para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización, teniendo como objetivo establecer y lograr una serie de objetivos definidos. Las organizaciones que lo ponen en ejecución obtienen numerosas ventajas en su aplicación y, por supuesto, sobre sus competidores.

1.3.13 Organización Internacional para la Estandarización

(ISO, 2008) La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

(ISO, 2008) Cuando las organizaciones tienen una forma objetiva de evaluar la calidad de los procesos de un proveedor, el riesgo de hacer negocios con dicho proveedor se reduce en gran medida, y si los estándares de calidad son los mismos para todo el mundo, el comercio

entre empresas de diferentes países puede potenciarse en forma significativa – y de hecho, así ha ocurrido –.

(ISO, 2008) Durante las últimas décadas, organizaciones de todos los lugares del mundo se han estado preocupando cada vez más en satisfacer eficazmente las necesidades de sus clientes, pero las empresas no contaban, en general, con literatura sobre calidad que les indicara de qué forma, exactamente, podían alcanzar y mantener la calidad de sus productos y servicios.

(ISO, 2008) De forma paralela, las tendencias crecientes del comercio entre naciones reforzaba la necesidad de contar con estándares universales de la calidad. Sin embargo, no existía una referencia estandarizada para que las organizaciones de todo el mundo pudieran demostrar sus prácticas de calidad o mejorar sus procesos de fabricación o de servicio.

Teniendo como base diferentes antecedentes sobre normas de estandarización que se fueron desarrollando principalmente en Gran Bretaña, la ISO creó y publicó en 1987 sus primeros estándares de dirección de la calidad: los estándares de calidad de la serie ISO 9000.

Con base en Ginebra, Suiza, esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, facilitando así la coordinación y unificación de normas internacionales e incorporando la idea de que las prácticas pueden estandarizarse tanto para beneficiar a los productores como a los compradores de bienes y servicios. Particularmente, los estándares ISO 9000 han jugado y juegan un importante papel al promover un único estándar de calidad a nivel mundial (ISO, 2008).

1.3.13.1 La familia ISO

(ISO, 2008) Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad

(ISO, 2008) Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.

ISO 10000: Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos

(ISO, 2008) Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.

ISO 14000: Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones.

(ISO, 2008) Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.

ISO 19011: (ISO, 2008) Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental

1.3.13.2 ISO 9000

(ISO, 2008) La ISO 9000 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de

Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente.

Las normas ISO 9000 han cobrado mayor relevancia internacional en la última década y en la actualidad es utilizada en más de 120 países.

Estas normas requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos. Estos tipos de sistemas se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y/o servicios se fabriquen en forma consistente y a tiempo.

(ISO, 2008) Las ISO 9000 no definen cómo debe ser un Sistema de Gestión de Calidad de una organización, sino que ofrecen especificaciones de cómo crearlo e implementarlo; éste será diferente en función de las características particulares de la organización y sus procesos.

(ISO, 2008) Las normas se revisan cada 5 años para garantizar la adecuación a las tendencias y dinámica del contexto mundial. En el año 2000 cobraron vigencia los cambios propuestos para las ISO 9000, los que se tradujeron en las actuales Normas ISO 9000 versión 2000.

Las ISO **9000:2000** quedaron conformadas por tres grandes apartados:

- ISO **9000:2000**, Sistemas de Gestión de Calidad: Principios y vocabulario.
- ISO **9001:2000**, que trata sobre los requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad, y las
- ISO **9004:2000,** que se refieren a recomendaciones para llevar a cabo las mejoras de calidad

Las características más importantes y novedosas de esta serie son:

- La orientación hacia el cliente
- La gestión integrada

- El énfasis en el proceso de negocios
- La incorporación de la Mejora Continua
- La medición de la satisfacción del cliente

1.3.13.3 Aplicación ISO 9001 2000

(ISO, 2008) La ISO 9001:2000 se puede aplicar en cualquier tipo de organización, ya sea ésta con o sin fines de lucro, de manufactura o de servicios; no importa si es grande, mediana o pequeña.

¿Qué se necesita para iniciar un proceso de Aseguramiento de la Calidad s/Normas ISO serie 9001-2000?

- Compromiso real y participación de los directivos
- Involucramiento de todos los empleados
- Comunicación
- Capacitación de todas las áreas de la organización
- Disponibilidad de recursos dedicados a la implementación del SGC (responsables, tiempos, dinero, espacios físicos para reuniones, etc.)
- Definición clara de responsabilidades

- Realización de un diagnóstico de calidad
- Comprensión de los requerimientos de los clientes
- Fijación de políticas y objetivos de calidad
- Establecimiento de un plan de calidad
- Ordenamiento de la documentación existente
- Creación de la documentación del SGC s/ norma ISO (Manual de Calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo)
- Puesta a punto o calibración de máquinas, equipos, etc.
- Diseño e implementación de mecanismos de mejora continua
- Definición, planificación e implementación de actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar el cumplimiento de las exigencias de la norma.

El proceso de creación y puesta a punto del SGC puede realizarse con o sin ayuda externa, es decir, puede llevarse a cabo por personal interno de la organización o contratando un consultor externo (ISO, 2008).

Los tiempos estimados para la implementación de los requisitos de la norma ISO 9001:2000 varían en función del estado inicial de los procesos, documentación existente,

prácticas vigentes, complejidad del sistema de negocios, tamaño de la empresa, entre otros, siendo el tiempo mínimo de alrededor de 1 año para las organizaciones más simples.

Una vez que la organización ha preparado su SGC e implementado todos los requerimientos de la norma, debe acudir a una organización independiente, conocida como Organismo de Certificación, quien evaluará el sistema contra los estándares de la norma (ISO, 2008).

1.3.13.4 Proceso de certificación

(ISO, 2008) Cada Organismo Miembro de la ISO acredita a los Organismos de Certificación para que realicen auditorías y emitan una recomendación; una vez emitida, el Organismo Miembro aprueba el registro para que el Organismo Certificador emita el certificado ISO. (Los certificados no los emite ISO sino el Organismo Certificador o de Registro).

La empresa que requiere la certificación presenta una solicitud o registro a un Organismo de Certificación/Registro (IRAM, Bureau Veritas, TUV, SGS, etc.), en donde generalmente se aportan datos de la empresa tales como: tamaño de la

compañía, cantidad y localización de sus instalaciones, productos, cuáles de éstos se incorporarán al registro, quienes serán las personas de contacto para la ISO en la empresa y cómo se documentan y respaldan los procedimientos de acuerdo a los estándares de la Norma.

El siguiente paso es una evaluación preliminar por parte de los auditores del organismo contratado, evaluación que puede dar lugar a sugerencias por parte de éstos para tomar acciones correctivas. Superada esta instancia, se realiza una auditoría completa, de donde surgen las recomendaciones que los auditores elevan al organismo de acreditación. Si una empresa no es aprobada, existen mecanismos para apelar la decisión.

1.3.13.5 Alcance y vigencia de las certificaciones

(ISO, 2008) El certificado ISO 9000 es válido solamente para aquellas áreas de la empresa en los cuales se han seguido los pasos de gestión de calidad dictados en la Norma, ya sea desde un proceso particular o un tipo de productos, hasta el proceso de negocios global. Así, es posible encontrar empresas que obtienen un certificado ISO 9001 para una de sus Divisiones,

o para una de sus plantas de producción, o para una línea de productos, por ejemplo.

Las certificaciones se otorgan por un período de tres años; durante ese tiempo se deben llevar a cabo auditorías de vigilancia, a cargo del organismo certificador; las mismas se realizan cada 6, 9 o 12 meses, de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización. Cumplido ese lapso, la empresa decidirá la conveniencia de una re-certificación.

1.3.13.6 Costos

(ISO, 2008) Inicialmente, el desarrollo e implementación de un SGC cuesta dinero, pero el costo bien se ve superado por las ganancias en eficiencia, productividad, rentabilidad, satisfacción del cliente y aumento de la presencia en diferentes mercados.

Los costos de una certificación varían de acuerdo al tamaño de la organización, la complejidad de sus procesos y la dispersión geográfica de sus operaciones, entre otras variables. A los costos de la certificación deben agregarse los gastos previos de preparación y puesta a punto.

1.3.13.7 ¿ISO 9000 es la solución a todos los problemas?

(ISO, 2008) La gestión de la calidad según estos estándares no cura todos los problemas, pero ofrece una gran ayuda para mejorar el desempeño de la organización.

Implementando un SGC se pueden tener más posibilidades de detectar los problemas con anticipación y utilizar la experiencia para evitar futuros errores, ya que, como las normas requieren el planeamiento del trabajo antes de efectuarlo -antes de fabricar el producto o brindar el servicio-, los problemas pueden identificarse en etapas tempranas, de tal forma de permitir la buena realización de las cosas desde la primera vez.

1.3.13.8 ISO 9001:2008

(ISO, 2008) La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema

efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001. ¿Qué saben ellas que usted no sepa?

1.3.13.9 Estructura de la norma ISO 9001:2008

Según lo expuesto por la ISO (2008), la estructura de la norma se define de la siguiente manera:

1) Objeto y campo de aplicación: Guías y descripciones generales.
2) Referencias normativas: Guías y descripciones generales.
3) Términos y definiciones: Guías y descripciones generales.

4) Sistema de gestión de la calidad: incluye los requisitos generales de la ISO-9001 y los requisitos específicos para realizar una adecuada gestión documental.
5) Responsabilidad de la dirección: La dirección de la organización debe cumplir con los requisitos expuestos en este apartado, entre los que se destacan: definir la política, garantizar que están definidas las responsabilidades y autoridades, aprobar objetivos, etc.
6) Gestión de los recursos: Contiene los requisitos necesarios para la correcta gestión de los recursos de la organización. La norma ISO diferencia entre recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
7) Realización del producto: Hace referencia a los requisitos de los productos o servicios prestados, como por ejemplo la atención al cliente o la fabricación del producto.

Medición, análisis y mejora: En este apartado quedan establecidos los requisitos para aquellos procesos que agrupa información, la analizan y llevan a cabo medidas que permiten la mejora continua en los procesos de la organización que hacen posible el suministro de productos y servicios de calidad. La norma ISO 9001 busca sin cesar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los requisitos (ISO, 2008).

1.3.13.10 Requisitos mínimos para la aplicación de la ISO

(ISO, 2008) Los requisitos mínimos son:

a. Documentar un (os) procedimiento(s) que establezca como mínimo:
   - Las responsabilidades para planificar, realizar e informar los resultados de las auditorías internas
   - Los criterios, alcance, frecuencia y métodos de las auditorías internas
b. Establecer un programa de auditorías
c. Registros con los resultados de las auditorías
d. Determinar y mantener las competencias de los auditores internos
e. Asegurar la independencia y objetividad del(os) auditor(es).

1.3.13.11 ISO 9001 2015

(ISO, 2008) El 23 de septiembre de 2015, se publicó la nueva versión ISO 9001:2015. La revisión de la norma surgió por la

necesidad de adaptar la norma a los tiempos actuales en los que se ven envueltas las organizaciones.

No obstante para este caso de aplicación se mantendrán los conceptos de la norma 9001 2008.

1.3.14 Auditorías

(ISO, 2008) Son procesos de índole sistemática, independiente y documentada para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (UNE-EN-ISO 9000:2005).

(ISO, 2008) Existen auditorías internas (las que una organización hace a su propio sistema de gestión) y externas (las que se hacen al sistema de gestión de una organización por parte de un cliente o de un tercero independiente).

(ISO, 2008) Se pueden hacer auditorías a cualquier tipo de sistema para el que haya establecido un estándar o norma que describa los requisitos que debe cumplir puesto que el proceso de auditoría consiste en comprobar el cumplimiento de ese estándar. Así se encuentran auditorías de sistemas de gestión de la calidad, ambiental, de prevención

de riesgos laborales, de seguridad de la información, etc. y de sistemas integrados.

1.3.15 Auditorías de Calidad

(ISO, 2008) Las auditorías de calidad son aquellas en las que se evalúa la eficacia del sistema de gestión de calidad de la organización. Normalmente, se auditan sistemas de gestión de la calidad conformes a la norma UNE-EN-ISO 9001:2008 puesto que esta es la norma mundial que describe los requisitos de un sistema de gestión de la calidad, no obstante, también existen otros estándares propios de sectores particulares (por ejemplo ISO/TS 16949:2009 para el sector de la automoción) o de determinadas actividades (por ejemplo UNE 13816 de calidad en el transporte público de pasajeros).

(ISO, 2008) La norma UNE-EN ISO 19011 proporciona orientación sobre los principios de auditoría, la gestión de programas de auditoría, la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad y ambiental, así como sobre la competencia de los auditores.

(ISO, 2008) Las auditorías de calidad ofrecen a las organizaciones confianza sobre la eficacia de su sistema de gestión de la calidad y su

capacidad para cumplir los requisitos del cliente. Igualmente, las organizaciones pueden acceder a la obtención de certificados de gestión de la calidad a través de un proceso de auditoría de calidad que lleva a cabo una entidad certificadora.

1.3.16 Norma UNE-EN ISO 19011

(ISO, 2008) La norma UNE-EN ISO 19011:2012 “Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión” es la última versión de esta norma, cuya edición anterior data del 2002, y hacía referencia a los sistemas de gestión de calidad y medio ambiente. La versión al español de la norma se publicó el 14 de marzo de 2012.

(ISO, 2008) La norma UNE-EN ISO 19011 proporciona orientación sobre los principios de auditoría, la gestión de programas de auditoría, la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad y ambiental, así como sobre la competencia de los auditores.

Se aplica a todas las organizaciones que realicen auditorías internas o externas de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental o que gestionen un programa de auditoría

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis Externo: Estado situacional de la empresa en el mercado internacional y análisis del entorno local.

2.1.1 Estado Situacional de TATA en el mercado internacional

El Grupo Tata es una empresa global, con sede en la India, que comprende más de 100 empresas operativas independientes. El grupo opera en más de 100 países en seis continentes, con la misión de "Mejorar la calidad de vida de las comunidades a las que se sirve globalmente, a través de la creación de valor a largo plazo de las partes interesadas, basada en Leadership with Trust". Tata Sons es la principal sociedad de inversión y promotora de las empresas Tata. Sesenta y seis por ciento del capital accionario de Tata Sons está en manos de fideicomisos filantrópicos, que apoyan la educación, la salud, la generación de medios de vida y el arte y la cultura. En 2015-16, los ingresos de las empresas Tata, en conjunto,

fue de $ 103,51 mil millones. Estas empresas emplean colectivamente a más de 660.000 personas. Cada empresa o empresa de Tata opera independientemente bajo la dirección y supervisión de su propio consejo de administración y accionistas. Hay 29 empresas de Tata con cotización pública con una capitalización de mercado combinada de alrededor de $ 116,41 mil millones (al 31 de marzo de 2016). Las empresas de Tata con escala significativa incluyen Tata Steel, Tata Motors, Servicios de Consultoría de Tata, Tata Power, Tata Chemicals, Tata Global de Bebidas, Teleservicios de Tata, Titan, Tata Communications e Indian Hotels. Muchas compañías Tata han logrado un liderazgo global en sus negocios. Por ejemplo, Tata Communications es # 1 proveedor internacional de voz al por mayor y Tata Motors está entre los diez principales fabricantes de vehículos comerciales en el mundo. Tata Steel está entre las quince mejores acereras y TCS es la segunda compañía de servicios de TI más grande del mundo por capitalización de mercado y ganancias. Tata Global Beverages es la segunda compañía de té más grande del mundo y Tata Chemicals es el segundo fabricante mundial de ceniza de sosa. Empleando una fuerza laboral diversa en sus operaciones, las empresas de Tata han realizado importantes inversiones locales en diferentes geografías. Junto con la creciente presencia internacional de las empresas Tata, la marca Tata también está ganando reconocimiento internacional. Las empresas Tata traen a sus clientes en todo el mundo una gran cantidad de marcas de renombre que tocan sus vidas todos los días. Brand Finance, una firma de consultoría con sede en el Reino Unido,

ha valorado la cartera multi-marca de Tata en más de $ 23 mil millones en 2016. Con su espíritu pionero y emprendedor, el grupo Tata ha generado varias industrias de importancia nacional en la India: el acero, la hidroelectricidad, la hospitalidad y las líneas aéreas. El mismo espíritu, junto con la innovación, ha sido demostrado por entidades como TCS, la primera compañía de software de la India, y Tata Motors, que hizo el primer automóvil desarrollado en la India, el Tata Indica y el smart city car, el Tata Nano. La búsqueda de la excelencia también se ha manifestado en innovaciones recientes como la tecnología SilentTrack desarrollada por Tata Steel Europe y la próxima generación de Terrain Response, incluyendo el escaneo láser infrarrojo para predecir el terreno, y Wade Aid para predecir la profundidad del agua, por Jaguar LandRover.

Los fideicomisos Tata, accionistas mayoritarios de Tata Sons, han dotado a instituciones de ciencia y tecnología, investigación médica, estudios sociales y artes escénicas. Los fideicomisos también proporcionan ayuda y asistencia a organizaciones no gubernamentales que trabajan en las áreas de educación, salud y medios de subsistencia. Las propias empresas Tata realizan una amplia gama de actividades de bienestar social, especialmente en las ubicaciones de sus operaciones, así como implementan prácticas comerciales sostenibles. En el futuro, las empresas Tata están construyendo empresas multinacionales que buscan diferenciarse a través de la centralización del cliente, la innovación, el emprendimiento, la confiabilidad y las operaciones de negocios

orientadas a los valores, equilibrando los intereses de los diversos accionistas, los empleados y la sociedad civil.

Figura 2 – Empresas de TCS



Fuente (www.tcs.com)

2.1.2 Análisis PEST y su injerencia en Tata Consultancy Services

2.1.2.1 Concepto

(AEC, 2017) El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que presenta la

empresa en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".

2.1.2.2 Análisis de los elementos del modelo PEST

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

Político - legales: Dentro de este campo, si bien ha existido una continuidad en el gobierno, particular que ha brindado una sobria estabilidad, existen algunos puntos de desequilibrio por las tendencias socialistas que éste promulga. Su alianza con países comunistas ha mermado credibilidad ya que no se han concretado algunas de las inversiones que ha realizado. Sumado a esto está el déficit presupuestario, cada vez más marcado, que pone en peligro muchos de los desarrollos vigentes.

Como medida contingente, el gobierno de turno ha tenido que implementar una serie de impuestos y realizar varios ajustes a los ya existentes; restando atractivo y competitividad en la región. La inversión privada, por todo lo antes expuesto, ha venido en picada, generando una desconfianza en el país.

La Legislación anti-monopolio aprobada por la Asamblea genera un mal síntoma al mercado internacional, manteniendo en alto el nivel de desconfianza.

El incremento de los aranceles en temas de importación (actualmente se encuentra en el 35%) genera un encarecimiento de los productos comunes en el mercado, restando poder adquisitivo, y sumado a trabas impuestas en las exportaciones, decanta en una clara desmotivación del productor ecuatoriano.

Para TCS, esto constituye un riesgo, ya que todo lo citado, haciendo énfasis en el sector financiero, es evento que genera una restricción fuerte en los clientes de TCS, mismos que han restringido la generación de nuevos servicios y limitado el crecimiento de su portafolio.

Económicos: La contracción en la Economía ha sido evidente, afectando principalmente al empleo en el país, ya que muchas de las políticas restrictivas impuestas (como se señala en el enunciado anterior) han generado la limitación de varias inversiones, resultando en cierre de varias compañías, trasladando a sus trabajadores a un desempleo marcado, a una posición de subempleo y trabajo informal. Sobre este punto, Ecuador mantiene una tasa de desempleo y subempleo casi

estable, situándose en el 5,2% y 19,9% respectivamente, con tendencia creciente.

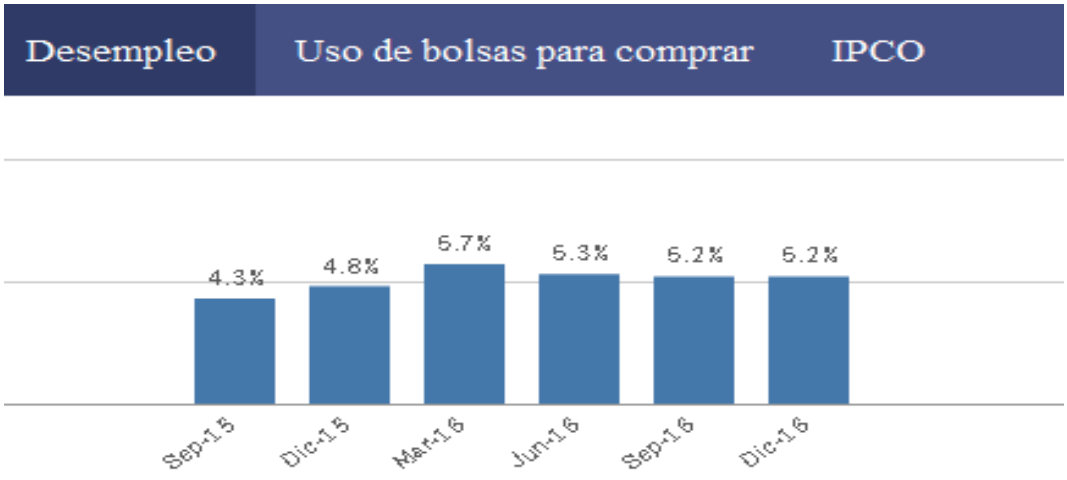


Figura 3 – Evolución del desempleo

Fuente (INEC, 2017)

El salario mínimo, en los últimos diez años, ha presentado un crecimiento importante, pasando de 160usd a 375usd (información del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos con corte a marzo del 2017), más no ha tenido un crecimiento en proporción directa con la canasta básica, misma que la supera ampliamente, casi doblando dicho valor: 375 usd de remuneración mensual unificada vs 709.22 usd de canasta básica (según datos del INEC con corte a marzo del 2017).



Figura 4 – Indicadores Básicos

Fuente (INEC, 2017)

A nivel de moneda, ventajosamente no han existido cambios, por lo que la mantención del dólar como moneda oficial, ha controlado de manera directa los niveles de inflación, los cuales no han variado en más de un punto porcentual en los últimos cinco años, según lo expuesto por el INEC en su portal informativo con corte a marzo de los corrientes.



Figura 5 – Evolución Inflación

Fuente (INEC, 2017)

Para TCS, esto ha tenido un impacto fuerte, ya que las restricciones impuestas han generado impactos en su nicho de mercado, debiendo generar contracción en sus operaciones, renegociando precios y definiendo nuevos alcances para muchos de sus servicios, este particular originó que la tasa de salida de personal ascienda al 10% para el año 2016.

Socio-culturales: Factores demográficos como el tamaño de la población y su distribución son factores tajantes para este estudio, ya que más del 60% de la población está concentrada en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay. Los principales clientes de TCS radican en este nicho, por lo que no existe impacto en este sentido ya que las instalaciones de TCS tienen presencia en los mencionados sectores.

Factores religiosos, tampoco tienen influencia para la compañía, ya que si bien el 80.4% de la población practica el catolicismo (datos INEC a agosto del 2012). TCS mantiene una política pluri cultural, de respecto y apertura a las diferentes tendencias religiosas, ya que por su origen, la religión hindú prima en la mayoría de los trabajadores de la corporación.

Tecnológicos: Uno de los principales atractivos para la inversión local e internacional corresponde a la eficiencia de su infraestructura a nivel de telecomunicaciones, vías, puertos marítimos y/o aéreos, sistemas de salud y educación, entre otros.

En cuanto a infraestructura vial y red de puertos, se ha avanzado considerablemente frente a otros países de la región; más en temas de sistemas de salud y educación todavía se encuentra en procesos de mejora, ya que este portafolio no cubre actualmente las necesidades de la población.

En temas de infraestructura tecnológica, los avances tampoco han sido considerables, si bien existe la estructura y la tecnología, el precio se convierte en una de las principales limitante para su acceso.

Derivado del último punto, en relación a productos y/o servicios tecnológicos son pocas las empresas, mayoritariamente extranjeras o privadas, que brindan un producto final de calidad, siendo este derivado de innovaciones extranjeras.

De lo citado, este ámbito es una de las fortalezas y mayores oportunidades de TCS, ya que el ***know how*** de sus servicios en

ramas operativas y tecnológicas marca una brecha considerable ante sus pocos competidores en el mercado Ecuatoriano.

2.1.3 Análisis de Concentración del Mercado ecuatoriano

En base a una breve revisión del mercado financiero local, se puede determinar que la industria en la que participa TCS corresponde a la tipología ***Concentrada***, donde un pequeño grupo de empresas agrupa más del 85 por ciento del mercado.

Por la segmentación de servicios que posee TCS, se puede señalar que, dentro de la tipificación ya establecida, éstos se encuentran encasillados en el grupo de ***oligopolio*** a nivel de servicios tecnológicos, debido a que el mercado existen no más de tres grandes competidores que acaparan casi la totalidad del mercado, aunque sin mucha diferencia entre ellos a nivel de su participación.

A nivel de soluciones operativas, se puede indicar que existe un ***Duopolio***, ya que son dos empresas identificadas las que dominan este nicho de mercado, ya que el resto de competidores brindan servicios parciales o especializados, que no forman una competencia directa para las mismas.

Existen factores que influyen dentro de este tipo de industria, y que juegan a favor de TCS, ya que su tecnología y conocimiento, forman una fuerte barrera de entrada para otros competidores, sumados a su gran capacidad de procesamiento y la correcta aplicación de economías a escala, forman un factor preponderante al momento de brindar un servicio diferenciado. Asimismo, y en cara al cliente, genera una gran diferenciación a nivel de precios versus la competencia, ya que sus costos internos pueden licuarse de mejor manera por la sinergia generada por los factores anteriormente citados.

2.1.4 Análisis de Madurez

La empresa y sus servicios se encuentran en una etapa de Madurez, donde varios de sus factores clave se encuentran normados y equilibrados.

Para este efecto se puede señalar que la demanda de servicios está en un punto medio, en relación directamente proporcional a la oferta. El volumen transaccional que la empresa genera es alto, superando los 10 millones al año solo en la rama operativa, manteniendo precios extremadamente competitivos en relación al mercado y mantiene perenne la lealtad de sus clientes, debido adicional a los factores ya señalados, a la calidad de sus productos.

La participación en el mercado es estable, manteniendo volúmenes porcentuales similares en el último lustro.

Tabla 2 – Factores de la madurez de TCS

Factores	Estado
Demanda	Equilibrada
Volumen de Producción	Altos
Lealtad de clientes	Establecida
Precios	Competitivos
Participantes	Establecida
Participantes en el mercado	Estables
Línea de productos	Estandarizada
Calidad	Alta
Función Clave	Mercado y Producción

Fuente (TCS, 2016)

2.1.5 Competencia de TCS en el mercado Local

Por sus servicios se hará una distinción entre sus competidores:

Servicios Tecnológicos: en esta rama es donde existe una competencia marcada, donde empresas como IBM, Oracle y Microsoft, brindan en el mercado nacional la misma gama de productos tecnológicos que TCS (software y plataformas tecnológicas), más es correcto señalar que TCS cuenta con alianzas estratégicas con sus competidores (salvo Oracle), donde se han innovado varios servicios en conjunto, logrando así mayor penetración en el mercado.

Dentro de la rama de soporte técnico y tecnológico, la empresa TeUno, constituye una competencia directa, pero de la misma manera que en los servicios anteriores, se cuenta con una alianza estratégica con ésta para la prestación de servicios a determinados clientes y en determinados campos.

Soluciones Operativas: Dentro de la rama de servicios operacionales y de procesos, existe una sola empresa que podría catalogarse como competencia directa: Interdin, más esta está avocada exclusivamente a servicios de tarjetas de crédito, por lo que deja disponible toda la rama de productos financieros del pasivo y activo para la institución. Es correcto citar que la mayoría de empresas del mercado llegan hasta el ámbito de la consultoría, mientras que los servicios de TCS incluyen todos los estados de desarrollo de proyectos y servicios.

Más se puede señalar como competencia las áreas internas de servicios y operaciones de las entidades del nicho de mercado de TCS, ya que su objetivo es que las empresas realicen externalización de estos servicios, liberando los recursos y tecnologías destinadas a éstas a otras necesidades de dichas instituciones.

Sobre lo antes expuesto, la experiencia adquirida en estos diez años de ejercicio profesional, acompañada con la constante capacitación de sus

recursos y especialización de los mismos en las diversas ramas de gestión, y sumadas las innovaciones tecnológicas para automatización y desarrollo de soluciones empresariales, vuelven a TCS Ecuador líder en el campo de soluciones operativas y tecnológicas, afianzando la posición que como corporación se tiene en la región y a nivel mundial.

2.2 Análisis Interno: Análisis interno de la compañía y del área

2.2.1 Grupo Tata



Figura 6 – Logo TCS

Fuente (www.tcs.com)

(Tata, 2017) La fundación de lo que se convertiría en el grupo Tata fue establecida en 1868 por Jamsetji Nusserwanji Tata, entonces un joven de 29 años que había aprendido las bases de los negocios mientras trabajaba en la firma bancaria de su padre - cuando estableció una empresa comercial en Bombay . Jamsetji Tata, un emprendedor visionario, nacionalista declarado y un filántropo comprometido, ayudó a abrir el

camino a la industrialización en la India sembrando negocios pioneros en sectores como el acero, la energía, los textiles y la hospitalidad.

Empress Mills, una empresa textil establecida en Nagpur en la India central en 1877, fue el primero de los grandes proyectos industriales emprendidos por el grupo Tata. Sin embargo, Jamsetji Tata ya estaba dominado por las tres grandes ideas de su vida: establecer una empresa siderúrgica, generar energía hidroeléctrica y crear una institución que enseñara a los indios en las ciencias. Ninguna de estas ideas llegaría a buen término mientras Jamsetji Tata viviera, pero fueron realizadas en plena medida por aquellos que lo siguieron.

En 1892, Jamsetji Tata estableció el Dotación JN Tata para alentar a los estudiosos indios a tomar estudios superiores. Fue la primera de una multitud de iniciativas filantrópicas del grupo Tata. Durante generaciones, los miembros de la familia Tata han legado gran parte de su riqueza personal a los muchos fideicomisos que han creado.

"Estos fideicomisos hoy controlan el 66 por ciento de las acciones de Tata Sons, la compañía holding del grupo, y apoyan un surtido de causas, instituciones e individuos".

La más deslumbrante de las empresas Tata que surgieron durante la vida de Jamsetji Tata fue el Taj Mahal Hotel en Bombay, que abrió sus puertas

en 1903. La leyenda dice que Jamsetji Tata se empeñó en construirlo después de haber sido denegada la entrada a uno de los Hoteles elegantes de la ciudad por ser un indio.

Hoy en día, el Grupo Taj de Hoteles es un eslogan de lujo y calidad, con destacadas propiedades en todo el mundo.

Después de la muerte de Jamsetji Tata, en Alemania en 1904, la presidencia del grupo de Tata pasó al mayor de sus dos hijos, Sir Dorab Tata, que realizó la ardua tarea de convertir las ideas extraordinarias de su padre en realidad.

Sir Dorab fue la fuerza detrás de la creación, en 1907, de la Tata Iron and Steel Company. Siete años más tarde, la primera planta de hierro y acero de la India, en Jamshedpur, en la parte oriental del país, comenzó la producción. En 1915, el grupo Tata abrió nuevos caminos una vez más, esta vez generando energía hidroeléctrica desde un sitio cercano a Bombay.

En 1911, siete años después de su muerte, el sueño de Jamsetji Tata de establecer una institución donde los indios pudieran cultivar su temperamento científico fue realizado. El instituto indio de la ciencia, establecido en Bangalore, consolidaría algunas de las mentes más brillantes en la India. Fue el primero de una serie de centros de

aprendizaje e investigación que presentaría el sustancial y firme apoyo del grupo Tata.

Tata Steel introdujo ocho días hábiles de trabajo en 1912, mucho antes de que se convirtió en estatutario en gran parte de Occidente, y el primer esquema de fondos de previsión Tata se inició en 1920 (la regulación gubernamental entró en vigor en 1952). Los municipios de Tata, y las instalaciones que tienen, son otro ejemplo de la manera en que el Grupo se extiende para cuidar a sus empleados.

En la actualidad también, TCS es uno de los mayores proveedores de soluciones de tecnología de la información y servicios en todo el mundo. Los servicios incluyen la externalización de infraestructura, servicios de consultoría, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, servicios de BPS (Business Process Services), de ingeniería y servicios industriales a sus clientes con base en diversas industrias como la banca, la energía, Financieros y de Seguros, la fabricación y venta al por menor de bienes de consumo, salud, etc.



Figura 7 – Campos de Acción de TATA

Fuente (www.tata.com)

"…Las empresas de Tata actualmente emplean a más de 660.000 personas en todo el mundo. Cuidar bien de esta gran familia es una prioridad para el Grupo, y tiene una tradición de permanecer fiel al hacerlo…" (Chandra. 2015)

2.2.2 Tata en América del Sur

El grupo Tata tiene presencia en Sudamérica desde los años noventa, principalmente a través de Tata Consultancy Services, que inició su primer proyecto en Brasil y se ha expandido a varios países del continente desde entonces. Los negocios del grupo en la región incluyen: Rallis tiene oficinas en Paraguay, Ecuador, Brasil y Uruguay. La compañía también

tiene presencia en Guatemala y Panamá. Tata Communications ha invertido en Seaborn Networks, que está poniendo un cable de red submarina entre los EE.UU. y Brasil. La empresa también tiene presencia en Ecuador. Tata Consultancy Services está bien establecida en la región con sede en México, Ecuador, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil y Uruguay y cuenta con más de 8.000 profesionales. Tata International opera en la región a través de su negocio de comercio de metales en México. Los vehículos comerciales y de pasajeros de Tata Motors se comercializan en Uruguay.

2.2.3 Tata Consultancy Services

Tata Consultancy Services (TCS) fue fundada en 1968. La empresa, reconocida por su espíritu vanguardista e innovador, ha jugado un papel muy importante a la hora de ayudar a que la industria de software de India adquiriera reconocimiento mundial.

Tata Consultancy Services (TCS) es una organización de servicios de TI, consultoría y soluciones empresariales que ofrece resultados reales a las empresas globales, garantizando un nivel de certeza que ninguna otra empresa puede igualar. TCS ofrece una cartera integrada de servicios de TI, BPO, infraestructura, ingeniería y aseguramiento, dirigida por consultores. Esto se logra a través de su único Global Network

DeliveryModelTM, reconocido como el punto de referencia de la excelencia en el desarrollo de software. Una parte del grupo Tata, el conglomerado industrial más grande de la India, TCS tiene más de 371.000 de los consultores más capacitados del mundo en 45 países. La compañía generó ingresos consolidados de US $ 16.500 millones para el año finalizado el 31 de marzo de 2016, y cotiza en la Bolsa Nacional de Valores y la Bolsa de Valores de Bombay en la India. (Tata, 2017)

"…Tata Consultancy Services es una multinacional de servicios de TI, consultoría y soluciones de negocio que entrega resultados reales al negocio global, asegurando un nivel de certeza que ninguna otra empresa puede igualar. TCS ofrece una amplia cartera de servicios de TI, BPO, Consultoría, Infraestructura, Ingeniería y Testing - QA. Esto se entrega a través de su Global Network DeliveryModel™ (Modelo de Entrega en Red Global) único, reconocido como el punto de referencia de excelencia en el desarrollo de software…" (2017, Chandra, H.)

Tabla 3 - Servicios de TCS en América Latina

Argentina	Brasil	Chile	Ecuador	Colombia	Uruguay	Perú
TCS Argentina comenzó sus operaciones en el año 2005, ha ido incrementando paulatinamente su oferta, brindando hoy soluciones avanzadas de TI, servicios de Tercerización de Procesos de Negocios (BPO) e implementaciones de productos de TI. Cabe remarcar que Argentina es sede del centro de excelencia (CoE) SAP América Latina, que atiende clientes en toda la región.	TCS Brasil comenzó sus actividades en el 2002 y actualmente la empresa cuenta con 1300 profesionales, su especialidad se orienta hacia ofertas como el desarrollo y mantenimiento de aplicativos, IT outsourcing, fabricación de software, implementación e integración de sistemas ERP, fabricación de pruebas, consultoría de TI y Business Process Outsourcing (BPO).	TCS Chile comenzó sus operaciones en el año 2005, ha extendido ampliamente sus operaciones en el país ofreciendo servicios en las áreas de TI (tecnologías de la información) y BPO (tercerización de procesos de negocio); con una gran presencia de servicios de tercerización a más del 70% de la industria bancaria local. En TCS Chile trabajan más de 1.300 personas.	TCS Ecuador es la mayor compañía de Tecnologías y **BPS** del país, desarrollando sus actividades bajo el modelo "end to end", lo que incluye capacidades en tecnología, externalización de procesos de negocio y consultoría de negocios. Inició sus operaciones en el año 2007 y hoy cuenta con mas de 1800 recursos. TCS Ecuador es parte fundamental de TCS Latinoamérica como un brazo de negocios de Tata Consultancy Services que opera a lo largo de toda la región. Cuenta con certificación CMMi nivel 5, que es el estándar de calidad más alto de la industria.	TCS Colombia comenzó sus operaciones en el año 2005, La operación de TCS Colombia ha incrementado progresivamente su oferta, brindando soluciones avanzadas de TI, servicios de mantenimiento y desarrollo de sistemas basados en diversas tecnologías, servicios de Tercerización de Procesos de Negocios (BPO), consultoría de procesos, consultoría TI e implementaciones de productos de TI. TCS Colombia cuenta con más de 700 recursos,	TCS Uruguay Global Delivery Center (UGDC) comenzó sus operaciones en el año 2002, siendo el primer centro de la compañía en América Latina. Su portafolio de oferta se ha incrementado en los últimos años, brindando hoy soluciones avanzadas de TI, servicios de Tercerización de Procesos de Negocios (BPO) e implementaciones de productos de TI. Actualmente, son 800 los profesionales que brindan su conocimiento, compromiso y entusiasmo a la empresa.	TCS Perú comenzó sus operaciones en el año 2010 cuenta con 600 empleados a nivel local y esperan duplicar ese número en por lo menos dos años.

Fuente: (www.tcs.com)

2.2.3.1 Responsabilidad Social Empresarial

Tanto como parte de la organización Tata como por sí sola, desde sus comienzos en 1968 TCS implementa programas e iniciativas de forma activa para la mejora de la sociedad, las comunidades y el medio ambiente.

TCS cree en retribuir a todas las comunidades en las que opera y en utilizar la TI como un instrumento para el desarrollo y el progreso social. La empresa está profundamente comprometida con la educación, el medio ambiente y con el establecimiento y mantenimiento de una infraestructura a favor de la belleza urbana, la reducción de la contaminación y el cuidado de la salud, así como también con el tratamiento de desechos en el ambiente de oficina, la plantación de árboles y el tratamiento del agua, y la motivación a través del aprendizaje.

2.2.3.2 Experience Certainty

TCS desea alcanzar resultados de negocios reales que le permitan a la vez mantener y transformar sus operaciones. los servicios de TI, soluciones de negocios y tercerización le proporcionan un nivel de certeza que ningún otro competidor puede igualar.

Gracias a que cumplen con los requerimientos dentro de los plazos y presupuestos previstos aplicando los más altos estándares de calidad, obtendrá mayor eficiencia y capacidad de respuesta para su negocio, pudiendo desplazar las inversiones hacia iniciativas estratégicas en lugar de funciones tácticas.

2.2.3.3 La Diferencia de TCS

Ya sean servicios de TI, soluciones comerciales o tercerización, TCS garantiza un nivel de certeza que ninguna otra empresa puede igualar. La posición única de TCS le permite garantizar el cumplimiento de esta promesa, principalmente debido a sus servicios estratégicos:

Una amplia cartera de ofertas: TCS brinda a sus clientes el conjunto correcto de capacidades para los problemas correctos en el momento correcto. Se aplica la vasta experiencia industrial para proporcionar una amplia gama de soluciones de TI, consultoría, tercerización de procesos comerciales, servicios de ingeniería y servicios de infraestructura de TI.

Global Network DeliveryModelTM: el Global Network DeliveryModelTM es el motor que permite brindar servicios y soluciones confiables, escalables y rentables. Este modelo, cuya

validez ha sido demostrada por el tiempo, ha permitido lograr niveles de satisfacción del cliente del 89% por cumplir con las expectativas de calidad y lograr variación del presupuesto promedio de los proyectos en solo un 3%, cifras que superan ampliamente los estándares de la industria. El Global Network Delivery ModelTM de TCS permite a sus clientes:

- Elegir la estrategia de aprovisionamiento más adecuada para las consideraciones comerciales más importantes, por ejemplo, optimización de costos, alineación cultural, proximidad de ubicaciones, habilidades idiomáticas o mitigación del riesgo.
- Estar seguros de la mejor calidad en la prestación de servicios, sin perjuicio de la variedad de servicios, tecnologías y ubicaciones.
- Reducir el Costo Total de Propiedad (CTP) de tecnología de la información al gestionar diferentes flujos de servicios, como por ejemplo consultoría, servicios de TI, servicios de infraestructura de TI, etc., a través de un marco de entrega unificado.

Aceleradores de soluciones: TCS aprovecha sus productos, herramientas y metodologías de inversión para ofrecer soluciones de comercialización de una forma más rápida y con mayor calidad. Estas herramientas, junto con su modelo Global Network Delivery

Model, le han ayudado a alcanzar calificaciones del 87% en cuanto a la satisfacción del cliente en lo que respecta a la entrega de proyectos a tiempo, un porcentaje que, como ya se indicó, supera ampliamente los estándares de la industria. Algunos ejemplos de aceleradores de soluciones de TCS incluyen:

- TCS BaNCS: cartera global de soluciones para la industria de servicios financieros
- Marco TCS SOLAR: un marco orientado al servicio para planificar estrategias y brindar soluciones de inteligencia empresarial y gestión de rendimiento para los clientes.
- El Marco Generador de Códigos de TCS (TCS MasterCraft) proporciona un ambiente integrado junto con el ciclo de vida de desarrollo de la aplicación o de un producto.

Ventaja de innovaciones: Pionera en la el área de investigación y desarrollo (R&D) de software, TCS cuenta actualmente con un ecosistema de innovación que le ofrece soluciones basadas en la investigación de tecnologías de vanguardia para satisfacer sus expectativas de TI y apoyar sus objetivos comerciales. TCS Ayuda a sus clientes a lograr y mantener una ventaja competitiva a través del uso de los laboratorios de innovación ***TCS Innovation Labs*** y la red de co-innovación ***Co-Innovation Network***, donde la investigación y desarrollo de colaboración y el motor de

innovación trabajan para explotar y comercializar de forma exitosa nuevas ideas, tecnologías y mejores prácticas.

Soluciones BPO de plataforma

Enfóquese en sus actividades centrales que crean una diferencia y gane un marco competitivo en el mercado con las Soluciones BPO de Plataforma de TCS, donde se encargan de manejar y ejecutar sus procesos en las plataformas exclusivas, con lo que TCS le permite liberar sus recursos, reducir sus costos totales de propiedad y mejorar las eficiencias operativas.

TCS ofrece:

- Soluciones BPO: plataforma de tercerización de recursos humanos (HRO, por sus siglas en inglés)
- Soluciones BPO: plataforma de finanzas y contabilidad
- Soluciones BPO: plataforma de abastecimiento
- Soluciones BPO: plataforma analítica

Las plataformas se encuentran en una infraestructura escalable, sumamente disponible, confiable y segura, con centros de datos ubicados en todo el mundo para asegurar el cumplimiento de la normativa sobre privacidad de la información. Los equipos de entrega correctamente ubicados (on-shore, near-shore, off-shore)

tienen acceso a las plataformas a través de una nube MPLS segura para atender a clientes mundiales.

2.2.4 TCS Ecuador

TCS Ecuador es la empresa de soluciones operativas y tecnológicas más grande del Ecuador, con vasta experiencia en áreas financieras, legales y de servicios.

TCS Ecuador arranca sus operaciones el 1 de junio del 2007, teniendo dentro de su staff a 400 empleados, y nace mediante una alianza estratégica con uno de sus principales clientes Banco Pichincha, absorbiendo sus verticales operativas y tecnológicas. Seis meses más tarde se incorporan Banco General Rumiñahui y Banco de Loja, dentro también de las ramas operativas y tecnológicas.

A lo largo de estos casi 10 años, se han ido incorporando clientes importantes como el SRI o el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y ha realizado fuertes alianzas estratégicas con empresas como IBM y Global Solutions, mismas que le han permitido un crecimiento acelerado y le han generado una ventaja competitiva en el mercado ecuatoriano.

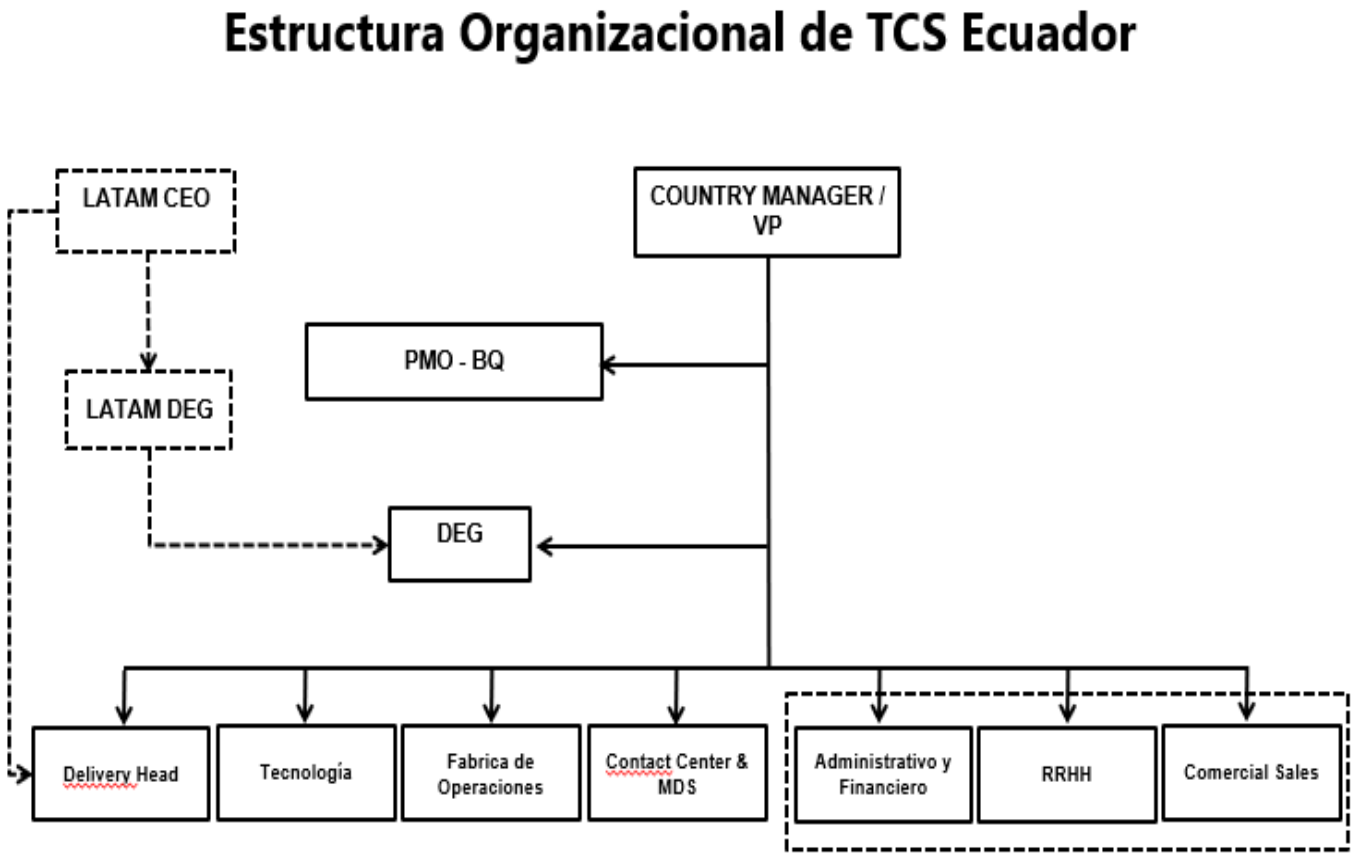
Ahora TCS cuenta con un portafolio de más de 20 clientes, entre públicos y privados, donde su valor agregado le permite, en conjunto con sus clientes el logro de las metas planteadas.

En relación a sus servicios, el portafolio que maneja TCS Ecuador es el mismo que se describe en el numeral 2.2.3.3 adaptado a la legislación y

normas ecuatorianas, mismo que mantiene su grandes ventajas competitivas.

2.2.4.1 Organigrama

Tabla 4– Organigrama TCS Ecuador



Fuente (TCS Ecuador, 2016)

2.2.4.2 TCS Visión

Estar entre las 10 mejores empresas a nivel mundial

2.2.4.3 TCS Misión

- Ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos de negocio,
- Proveer soluciones de consultoría, de IT y de servicios que sean innovadoras y las mejores en su clase
- Hacer que sea una satisfacción para todos colaborar con nosotros.

2.2.4.4 TCS Valores

- Integridad
- Liderar el cambio
- Excelencia
- Respeto al Individuo
- Aprendizaje & Compartir

2.2.4.5 TCS Política de Calidad

Alcanzar la satisfacción del cliente y otros stakeholders entregando soluciones que cumplan sus necesidades y expectativas

2.2.4.6 TCS Política de Seguridad

Hacer de TCS un lugar seguro y confiable para trabajar.

2.2.5 Unidad de Gestión de Servicios

2.2.5.1 Organigrama

Tabla 5– Organigrama Unidad de Gestión de Servicios



Fuente (Tata Ecuador, 2016)

2.2.5.2 Misión

"Ejecutar de una manera correcta y eficiente el procesamiento de las operaciones procedentes de las diferentes transacciones generadas por los diferentes segmentos y canales de los clientes; desde la recepción de documentos, registro, verificación, ejecución de la operación, confirmación y custodia de las operaciones efectuadas, garantizando la confiabilidad en la información y las afectaciones contables que de éstas deriven."

2.2.5.3 visión

"Ser el área Operativa más eficiente y eficaz de TCS"

2.2.5.4 Objetivo General

"Contribuir al desarrollo organizacional a través de regulación, planificación y control de los procesos y servicios asignados, mediante la formulación y aplicación normas, políticas y procesos que garanticen la satisfacción de los clientes internos y externos"

2.2.5.5 Objetivos Específicos

- Desarrollar procesos que permitan una gestión óptima y un control eficiente de los servicios.
- Implementar sistemas de planificación y control administrativo de los procesos de la Unidad y de sus respectivas áreas.
- Anticiparse a las necesidades del cliente y ofrecer soluciones eficientes e innovadoras.

2.2.5.6 Los Clientes de la UGS

Tabla 6 – Clientes de UGS

Banco Pichincha:
Unidad de Tarjetas
Unidad integral de análisis de Créditos
Riesgo Operativo
Políticas de Riesgos
Front Operativo
Unidad de Cumplimiento
Unidad de Atención al Cliente
Auditoría Interna
Unidad de Servicios

Banco General Rumiñahui
Unidad de Riesgos
Unidad de Atención al cliente
Unidad de Reclamos
Servicios administrativos

Pague Ya
Gerencia Operativa
Subgerencia Legal

Fuente (TCS Ecuador, 2016)

2.3 Foda del área:Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de Gestión de Servicios de TCS

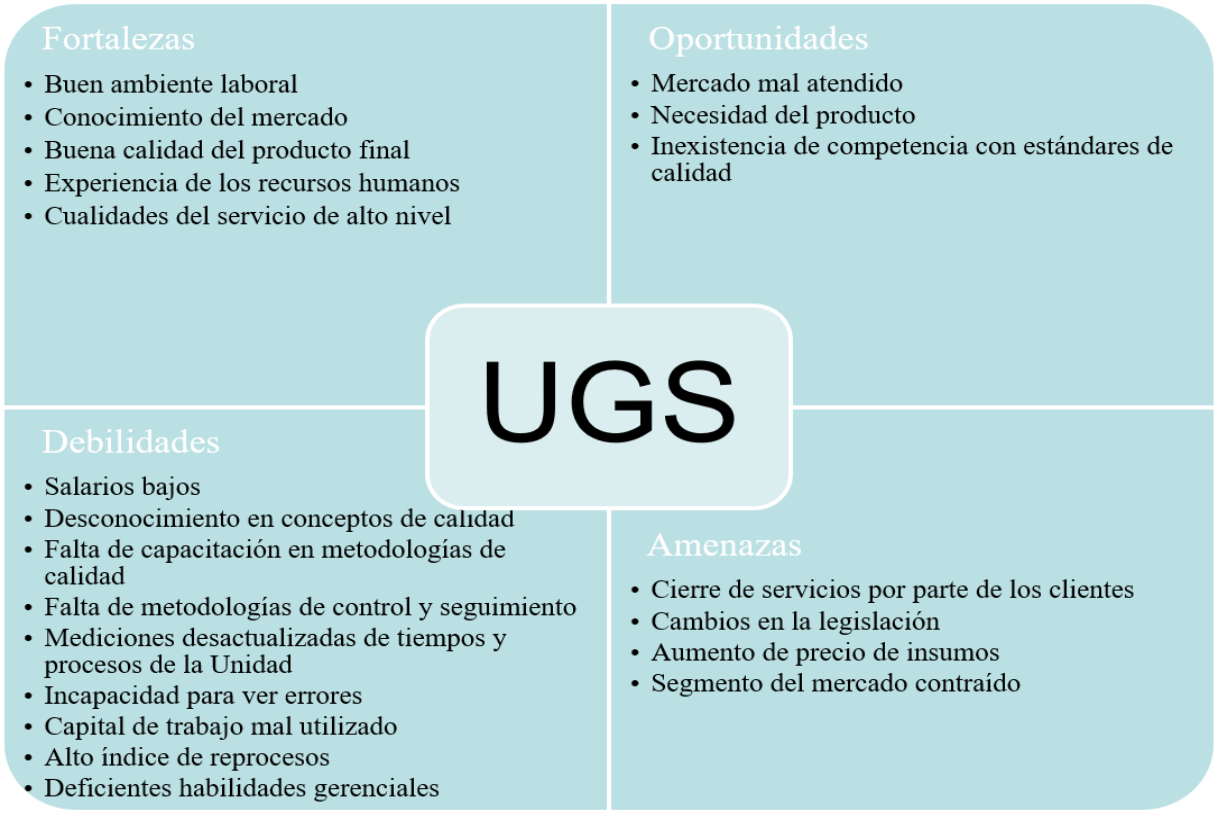


Figura 8 – FODA de la Unidad de Gestión de Servicios

Fuente (TCS Ecuador, 2016)

Del análisis realizado se realizará una breve explicación de los factores vinculados al objeto de estudio, aquellos que tienen relación directa o indirecta con temas de calidad y productividad; los factores no relacionados al tema de estudio serán remitidos a las áreas correspondientes para su debida validación.

2.3.1 Fortalezas y debilidades

El valor agregado que posee la Unidad, como el conocimiento del mercado, la experiencia de su gente, la excelencia en su servicio y la calidad de sus productos finales, hacen que su trabajo sea reconocido por los clientes internos y externos, permitiéndole ser recomendados por varios de ellos, abriéndose así muchas oportunidades de negocio.

Existen en la Unidad determinados factores, mismos que se irán analizando y resolviendo en este estudio, que hacen que la gestión no alcance su plenitud de calidad y excelencia. En primera instancia y con un impacto moderado, el desconocimiento de conceptos de calidad; lo cual, siendo la raíz de la metodología a usar, generará confusión y errores que pueden acarrear costos económicos y reputacionales, pero pueden ser mitigados con planes de capacitación adecuados.

Existen factores que generan un riesgo para el modelo de calidad, como las mediciones desactualizadas de tiempos y procesos y también falta de metodologías de control y seguimiento para los mismos, lo que desemboca inevitablemente en un costo alto para la institución por una serie indebida de reprocesos que estos factores generan. Esto se acentúa con deficiencias a nivel gerencial en la Unidad por desconocimiento en el esquema y ejecución de los procesos de ésta.

2.3.2 Oportunidades y amenazas

Una de las principales oportunidades que presenta la Unidad de Gestión de Servicios, es la falta de competencia certificaciones de calidad y con conocimiento de estos conceptos, y junto a un mercado mal atendido y la necesidad del producto (por los factores antes señalados) hacen que sus servicios sean sumamente valorados y cotizados en el mercado.

Sin embargo, existen amenazas marcadas, tanto por la creciente exigencia de los clientes por servicios de calidad, como de una situación política álgida en el país que ha originado una contracción en el mercado, que podrían poner en peligro la gestión; donde si no se plantean las acciones correctivas y preventivas del caso, se puede sufrir irreversibles pérdidas.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL SISTEMA

3.1 Estructura del sistema de calidad: Descripción del modelo y funcionamiento actual de los procesos de calidad del área

3.1.1 Modelo de Calidad IQMS

Sistema Integrado de Gestión de Calidad (iQMS) integra las mejores prácticas de varios modelos de calidad como son:

- ISO 9001: 2008
- ISO 27001:2005
- ISO 20000:2005

En este modelo operativo y para la Unidad de Gestión de Servicios, la ISO 9001: 2008 tiene una injerencia directa, apoyándose también en la norma ISO 19011:2012.

Adicional, basado en las directrices de calidad, rige un modelo de gestión por procesos, levantado bajo la aplicación de nuevas metodologías descritas en los capítulos anteriores, cuyo objetivo central es la eliminación de esquemas tradicionales (organizaciones verticales), donde los procesos son el eje transversal de la institución, logrando así altos niveles de control y calidad, tanto en el proceso como en el servicio, lo que permite un análisis y toma de decisiones adecuada.

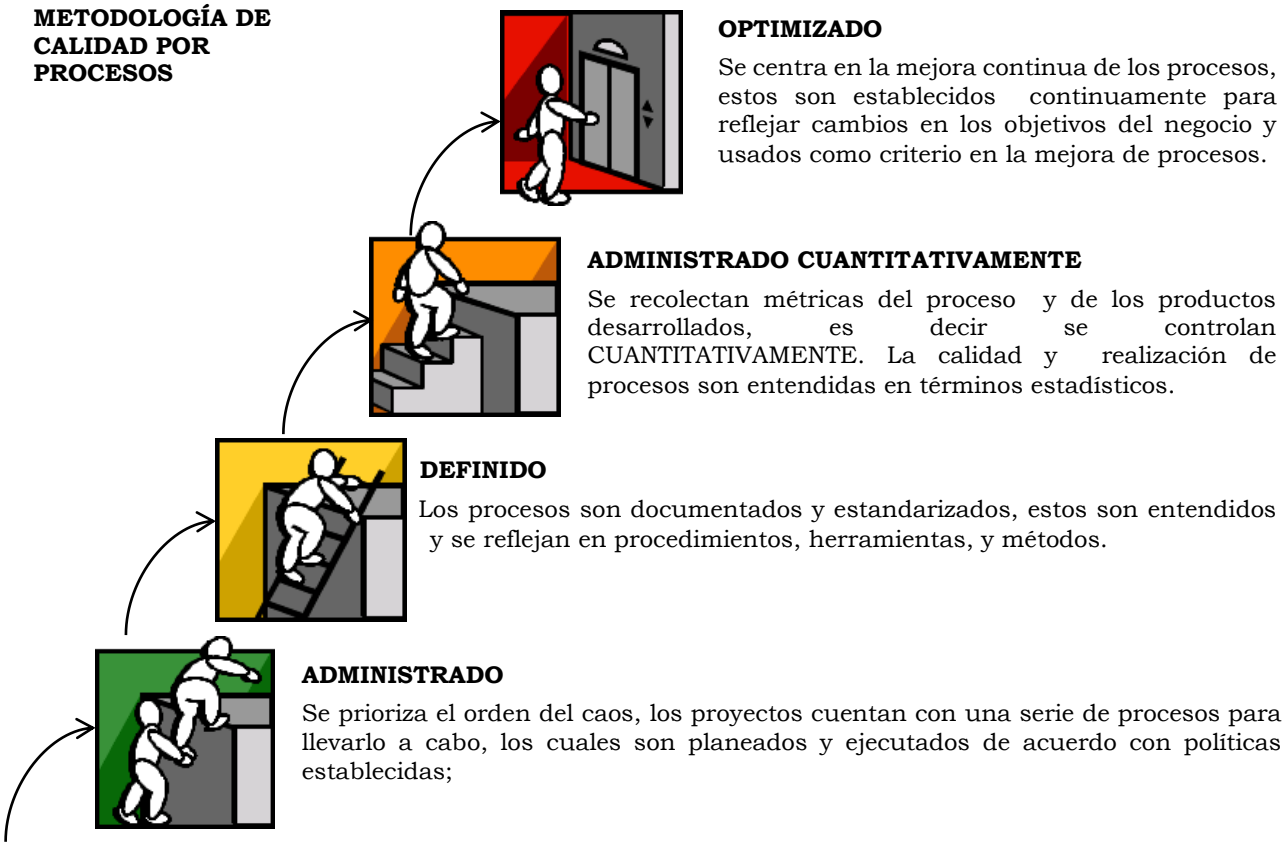


Figura 9 – Metodología de Calidad por Procesos

Fuente: (TCS 2016)

3.1.2 Estructura

3.1.2.1 Manual de Calidad

Es el documento más importante del Sistema de Gestión. Define la política de calidad y los procesos claves relacionados con la entrega de soluciones, administración de clientes, administración de seguridad, administración de servicios IT, BPO y Consultoría y administración del personal.

El Manual también define los roles, responsabilidades y la autoridad de las personas que implementan estos procesos en diferentes niveles en la organización.

"Adenda al Manual de Calidad para BPO" contiene políticas alternativas o adicionales y prácticas específicas de proyectos BPO.

3.1.2.2 Contenido del Manual de Calidad

- Política de Calidad
- Estructura de Calidad

- Roles y Responsabilidades
- Políticas para varios procesos bajo iQMS y BPO IQMS
  - Ciclo de Actividades del Proyecto
  - Actividades de Apoyo para el Ciclo de Vida
  - Actividades de Apoyo Globales
  - Administración de Clientes
- Incorporaciones para BPO: Alcance para iQMS procesos para BPO. Exclusiones para BPO

3.1.2.3 Manual del Proceso

Documento que recopila cada una de las actividades que conforman los procesos en referencia, el objetivo de los mismos y sus respectivos alcances.

3.1.2.4 Manual de Procedimiento

Documento que nos indica la manera de realizar cada uno de los procesos de la organización, realizando un manual "paso a paso" de cada proceso y actividad.

3.1.2.5 Estándares y Guías

También llamadas directrices, corresponde a todo el programa de métricas generada en cada Unidad por cada uno de los procesos levantados, donde se genera un registro y una tendencia de las mismas.

3.1.2.6 Registro de Calidad

Son todos aquellos registros o "templates" que conservan información y/o evidencia de un determinado proceso.

3.1.3 Procedimientos Críticos del IQMS

- BPOP 1130 Handover - Takeover (Entrega Recepción-Eventual)
- BPOP 1052 Plan Unificado de Proyecto (UPP-Permanente)
- BPOP 1060 Project Management Review (PMR-Trimestral)
- BPOP 1070 Project Progress Reporting and Monitoring (PSR-Trimestral)
- BPOP 1150 Risk Management –(RMR - Semestral)
- BPOP 2100 Training (Entrenamiento – Permanente)

- BPOP 1160 Customer Feedback (Satisfacción de Clientes - Semestral)
- BPOP 2020 Change Control (Control de Cambios - Eventual)
- BPOP 2048 Information Classification and Control (Clasificación de Información)
- BPOP 3010 Review and Authorization of Contract/Proposal (Revisión Contrato - Eventual)
- BPOP 2010 Configuration Management (Gestión de Configuración)
- BPOP 2060 Document Control (Control de Documentos)
- BPOP 3040 Quality Planning and Control (Control y Planificación de Calidad)
- BPOP 1025 Statement of Work (SOW – Eventual)
- BPOP 2070 Project Record Maintenance (Estructura Carpetas-Permanente)
- BPOP 2080 Project Record Access (Acceso a Registros - Permanente)
- TCS-IQMS-053 Auditorías
- BPOP 1170 Customer Complaint Management (Quejas de Clientes - Permanente)
- BPOP 3080 Control of Non Conforming Products (Producto No Conforme – Evuentual)
- BPOP 3090 Causal Analysis (Análisis Causal - Permanente)
- BPOP 5010 Preventive Action (Acción Preventiva – Eventual)

- BPOP 5040 Process Control (FMEA – Trimestral)
- BPOP 5030 Calibration Process in Quality Check (Calibración – Trimestral)
- BPOP 3020 Project Document Review, Approval and Release (Revisión-Permanente)

3.1.4 Certificaciones obtenidas

- ISO 9001:2008 : Norma de Gestión de Calidad
- BS 7799, ISO 27001 : Seguridad de la Información
- BS 15000, ISO 20000 : Gestión de Servicios IT
- ISO 14001 : Sistema de Gestión Medioambiental

3.1.5 Auditorías de Calidad TCS

Las auditorías internas tienen como objetivo el entender el concepto de lo que es una auditoría y enfocarla como una herramienta de gestión y de revisión de criterios aplicables a los sistemas de gestión.

Los principales requerimientos para su ejecución son:

- Conocer la técnica para establecer, documentar, implantar, mantener un SGC y mejorar continuamente su eficacia
- Capacitar a las personas participantes para evaluar si las empresas están preparadas para la auditoría completa del sistema.

- Validar el alcance del sistema
- Revisar que la documentación responde a los requisitos (análisis de peligros)
- Identificar los requisitos legales
- Revisar el compromiso de la organización
- Conocer el proceso de gestión de una auditoría
- Redactar informes sobre no conformidades y aplicar las medidas correctivas.

El propósito es que se conforme un programa de auditorías internas que brinde confianza a la entidad de que el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra correctamente implementado y está acorde a los requisitos que exige la norma.

3.1.5.1 Datos de Entrada

Los datos de entrada establecidos son los siguientes:

- Auditores competentes, que aseguren objetividad e imparcialidad
- Procedimiento(s) documentado(s), responsabilidades y autoridades definidas en relación con la auditoría, listas de verificación o chequeo y formatos varios
- Criterio definido de auditoría y métodos que aseguren que todos los aspectos de la ISO 9001:2000 (numeral 8.2.2, literal a y b) se han implementado

- Resultados de auditorías previas y detalles de no conformidades anteriores
- Cualquier análisis de áreas y procesos de alto riesgo o problemas potenciales

3.1.5.2 Datos de Salida

Los datos de salida exigidos por la organización son:

- Procedimiento(s) de auditorías internas
- Registros de auditorías
- Informes de no conformidad y acciones correctivas
- Datos para análisis posteriores para poder identifica las oportunidades de mejora

3.2 Funcionamiento actual de los procesos de calidad

Dentro de la Unidad de Gestión de Servicios, como en la Gerencia de Operaciones, los procesos de calidad se encuentran ya implementados desde hace seis años, encontrándose actualmente el modelo de calidad en una etapa estable, con indicadores de gestión definidos por la norma, manejados mediante un ***dashboard*** general; éstos tienen una visión reactiva, ya que son levantados mediante un proceso de revisión o auditoría planificada.

3.2.1 Documentos de referencia:

- Norma ISO 9001: 2008
- Norma ISO 19011: 2012
- Artefactos IQMS

3.2.2 Autoridad y responsabilidad

Generales

La autoridad del Responsable del DEG para efectuar las modificaciones a este procedimiento.

Los auditores internos son asignados mediante un cronograma previamente definido y comunicado a los participantes.

Los auditores internos y el área de Calidad de la BPO son responsables de cumplir con las observaciones que se determine el presente procedimiento.

Específicos

Los Responsables de DEG, Calidad BPO y el Responsable de Gestión de Servicios constan como encargados del cumplimiento de los procesos de calidad dentro de la UGS.

3.2.3 Elaboración de los programas de Auditoría

Anualmente se diagrama los cuadros de auditorías internas. Este calendario de auditorías considera los eventos y resultados de las auditorias ya ejecutadas y, según sea el caso, determinados detalles sobre los estados e importancia de varios procesos y grado de significación de los riesgos asociados a las actividades.

El Responsable del *Delivery Excellence Group* es el encargado del programa, por ende de la planificación, ejecución y evaluación de este proceso.

3.2.4 Designación del auditor y del equipo de trabajo.

El responsable del DEG asigna un auditor en jefe y el equipo de soporte para la realización de la auditoría. Este equipo de soporte estará conformado por los auditores que cumplen los requisitos de competencia establecidos por la organización, para esto los miembros son

seleccionados previamente y son capacitados periódicamente para una óptima ejecución de los procesos citados.

El auditor en jefe designado y el equipo de soporte se definen en el documento "*Planificación de Auditoría Interna*".

3.2.5 Elaboración de la planificación del proceso de Auditoría

- El responsable del Programa o su delegado realiza la planificación de la auditoría interna utilizando el formulario "Planificación de las Auditorias" y considera lo siguiente:
- Identificación de los sitios/departamentos que van a ser auditados, persona responsable, y cláusula de la norma a tratar.
- Fechas y lugares: el lugar donde se ejecutará la auditoria, agenda de la auditoria, definición de reuniones de apertura, enlace y cierre.
- Criterio de Auditoria.

Previamente a la auditoria, el equipo auditado remite a la atención del equipo auditor el informe de gestión de auditoría "**PMR: *Proccess Management Report" (véase Anexo 1).***

El Auditor en jefe y el equipo de soporte, revisan la documentación remitida relacionada con los diferentes Sistemas de Gestión y elaboran la lista de verificación de la auditoria. Se deben tomar en cuenta en la preparación de la auditoria los problemas presentes, las prioridades de la dirección, los informes de auditorías previos, los reportes de No conformidades y las Acciones correctivas existentes.

Los Auditores entregan al Responsable del Programa la lista de verificación junto con los Reportes de No-Conformidades.

En caso de que los procesos de auditoría de calidad sean realizados por una organización externa; la planificación, ejecución y reportes de la misma serán según lo establecido de la metodología ya establecida, o en su defecto acorde al proceso de Calidad establecido en las normas ISO 9001:2008 ye ISO 19011:2012, adaptando estos artefactos a dichas metodologías.

3.3 Ejecución de los procesos de Auditoria

3.3.1 Reunión de Apertura

El Auditor líder presenta el Plan de Auditoria que incluye la agenda de la misma. Se pueden hacer los ajustes y aclaraciones del mismo.

3.3.2 Desarrollo de la Auditoría

El Auditor en jefe presentará el plan de Auditoria, mismo que incluye la agenda del proceso. Se pueden hacer los ajustes y aclaraciones del mismo. El equipo de soporte y el área auditada deben seguir el plan de auditoría y verificar las actividades solicitadas con ayuda de la PMR para colectar información sobre la actividad auditada y verificar el cumplimiento de los requisitos de los criterios de auditoría.

Durante y después de las inspecciones físicas el auditor deberá entrevistar a los responsables para verificar y reconfirmar con ellos el o los hallazgos de auditoría.

Durante la Auditoria, el auditor verifica y toma notas de las evidencias objetivas para sustentar los hallazgos y conclusiones del proceso.

3.3.3 Reunión de Cierre

La reunión de cierre resume todo el proceso de auditoría y se realiza de forma presencial inmediatamente posterior a la ejecución de la auditoría como tal; en ésta se presentan las observaciones, no conformidades encontradas y las conclusiones de la auditoría, y permiten la apelación en primera instancia de todos los hallazgos del proceso, concluyendo con

la aceptación de los mismos para la elaboración del reporte final de auditoría.

3.3.3.1 Observaciones

Se catalogan como observaciones a las recomendaciones de solución simple o eventos de bajo impacto que puedan incidir de manera indirecta en los procesos; como también o a los puntos de mejora que el auditor pueda encontrar en la revisión de los mismos. Éstos deben ser incluidos también en el reporte final, más no se plantean fechas de compromiso para los mismos.

3.3.3.2 Reporte de No conformidad

Se catalogan como No conformidades a aquellos eventos que no cumplen con las directrices establecidas por la norma IQMS y cuya criticidad o impacto tiene relación directa con los procesos auditados, teniendo resultados diferentes a los deseados.

Cuando se determina la existencia de una o más ***no conformidades***, éstas deberán registrarse en el acápite de "***Reporte de no conformidades***" dentro del acta final de auditoría, el cual constituye la hoja de control del proceso total de corrección de no conformidades.

3.3.4 Elaboración del Reporte final de auditoría

El auditor debe elaborar el informe de auditoría que debe contener al menos los siguientes requisitos:

- Intervinientes en el proceso de Auditoría (Auditores, revisores y equipo auditado)
- Descripción de la Unidad a Evaluar o auditar
- Información del período a evaluar
- Tiempo de ejecución de la auditoría
- Resumen del proceso de auditoría evaluando el grado de que se cumplieron sus objetivos y los factores que posibilitaron su cumplimiento o no.
- Riesgos / Incidentes
- Sugerencias
- Mejores Prácticas
- Lecciones aprendidas

El Auditor asignado remite al representante del DEG el informe final de Auditoría con el detalle de No Conformidades aceptado por los auditados, las observaciones del proceso de auditoría y la Lista de verificación de artefactos validados en un plazo que no debe exceder las 72 horas después de realizada la Auditoria.

Tabla 7 – Informe de Auditoría

PMR REPORT - FINAL : 800045204 : Custodia de Valores

DU	GDC-TCS-Ecuador	Sub DU	Ecuador GDC
PMR Date	Planned(Week): SEP (20 - 24) Actual: 22-SEP-2010	Report Date	**Draft: 27-SEP-2010** **Final: 27-SEP-2010**
Account Reviewed	Dep_Custodia	Branch	TCS - Ecuador
Account Manager		Group Leader	Marcia De Lourdes Lopez Martinez
BRM	Roberto Leon Banderas	PMR Reviewer	Ivan Santiago Moya Rojas
DAF	Lorena Irene Aguirre Carchi	Backup DAF	
Project Leader	Marcia De Lourdes Lopez Martinez	Project Type	Others
Project Start Date	01-AUG-2009	Project End Date	01-AUG-2029
Last PMR Date	26-MAY-2010	Current Team Size (On + Off)	32+0
Duration of PMR (Elapsed Time HH:MM)	1:0	Total Effort(Hrs) (DAF + Reviewer + Participants)	2
RAG Status(Before PMR)	Green	RAG Status(After PMR)	Amber
List of Project IDs	800045204		

Project Overview
Administrar los documentos valorados y no valorados depositados en Custodia; realizar el ingreso y egreso de los mismos al archivo, manteniendo un orden y registro actualizado.

BRMs Feedback
1.Deliverables from offshore -
2.Risks in the Project -
3.Client Feedback -
4.Future plans and opportunities -
5.Onsite- offshore communication -

Fuente: (TCS Ecuador, 2010)

3.3.5 Seguimiento de las No conformidades

El Delivery Excellence Group consolida las no conformidades establecidas y genera un reporte de acciones correctivas pendientes, dando un plazo de hasta 90 días calendario para el cierre de las mismas. Las fechas también pueden ser acordadas en la reunión de cierre de

auditoría dependiendo de la complejidad de las No conformidades levantadas. Estas novedades se ingresan en un reporte general de cumplimiento dirigido a todas las Gerencias de las áreas auditadas y que posee seguimiento semanal para el control y seguimiento respectivo.

El área auditada y el personal asignado deben presentar un análisis causal de las mismas y determinar, mediante un cronograma, las posibles acciones correctivas para eliminar estos defectos, como también proponer acciones preventivas para mitigar la aparición de estos eventos a futuro; como también la asignación de fechas tentativas para cumplir dichas actividades.

Tabla 8 – Presentación de reporte de Análisis Causal

REPORTE DE ANALISIS CAUSAL	
Detalles del Area/Proyecto	
Nombre del Area/Proyecto	Custodia de Valores
WON / SWON	2225481
Elaborado por:	Solvey Villamizar
Reporte para el periodo de:	Jul - Sep 2016
Participantes:	Solvey Villamizar Simon Racines
SLA & Metas	
SLA	**Target (Meta)**
	Requerimiento mal atendido
Definición de Error/ Defecto	
Un defecto/error puede ser definido como cualquier requerimiento del producto, proceso o proyecto o expectativa del usuario que no se haya cumplido. Por lo tanto un defecto es una desviación de los requerimientos	
Clasificación de Defectos Identificados (Lluvia de Ideas)	
Envio de documento de crédito vigente	

Fuente: (TCS Ecuador, 2016)

El registro de estas acciones se reporta y presenta en el último acápite del formato del análisis causal establecido.

El área auditada responsable ejecuta las acciones correctivas dentro de los tiempos establecidos al responsable del DEG.

Solamente en casos donde se pueda demostrar que la solución requiere de logística o modificaciones técnicas demoradas se puede planificar un tiempo de solución mayor al indicado, el cual deberá ser validado y aprobado por las Gerencias tanto del área auditada como la del DEG.

Tabla 9 – formato de registro de acciones correctivas (Análisis Causal)

REGISTRO DE ACCIONES CORRECTIVAS

SI	Problema/Tipos de Defectos Dirigidos	Causa Raíz	Acciones Correctivas Propuestas	Responsable	Fecha de Inicio AC	Fecha Objetivo de Implementación	Fecha de Cierre	Verificado por
1	Falta de concentración	Envio de documento de crédito vigente	Se realizo el acercamiento vía e-mail y vía telefónica con el responsable del ingreso del requerimiento, solicitando el debido soporte de la cancelación.	Solvey Villamizar	jul-16	jul-16	jul-16	Blanca Chicaiza
2	Omitio la verificación del estado de la documementación en los sistemas	Envio de documento de crédito vigente		Solvey Villamizar	jul-16	jul-16	jul-16	Blanca Chicaiza
3	Falta de control previo a la entrega de la documentación	Envio de documento de crédito vigente		Solvey Villamizar	jul-16	jul-16	jul-16	Blanca Chicaiza

Fuente: (TCS Ecuador, 2016)

Tabla 10 – formato de registro de acciones preventivas (Análisis Causal)

REGISTRO DE ACCIONES PREVENTIVAS

SI	Tipos de Defectos Dirigidos	Causa Raíz	Acciones Correctivas Propuestas	Responsable	Fecha de Inicio AP	Fecha Objetivo de Implementación	Fecha de Cierre	Estado Actual del Defecto	Verificado por
1	Falta de concentración	Envio de documento de crédito vigente	Se realizó la capacitación a los usuarios responsables de la Herramienta de Reclamos y Requerimientos sobre los aplicativos que deben validar previo al envió de la documentación. Se realiza el cambio del usuario Santiago Valle, por Mayra Barreiro quien se encuentra atendiendo los requerimientos	Solvey Villamizar	jul-16	Inmediata	jul-16	Eliminado	Blanca Chicaiza

Fuente: (TCS Ecuador, 2016)

Una vez realizadas las actividades correspondientes para el cierre de las No conformidades, se remiten a la atención del auditor interno los respaldos correspondientes por parte de las áreas y/o unidades auditadas, quien verifica el correcto cumplimiento de estas soluciones, y de encontrarse conforme se la registra en el sistema dentro de los 5 días hábiles siguientes, dando por cerrado este pendiente; actualizando también el reporte semanal de cumplimientos dirigido a las Gerencias de la Corporación.

3.3.6 Evaluación del Programa de Auditoría

Luego de realizadas la auditorias y su seguimiento, el Responsable del Programa de auditorías (Gerente del DEG), realizará la evaluación del

cumplimiento de las auditorías así como también del avance del programa.

El Responsable del Programa de auditoría realizará una vez al año la evaluación del proceso e implementará, de ser el caso, las acciones de mejora necesarias.



Figura 10 – Ciclo de la Auditoría

Fuente: (TCS, 2016)

3.4 Evidencias del funcionamiento real de las actividades del área y de los procesos de calidad de la misma

Partiendo del análisis FODA realizado a la Unidad, más el check list de artefactos críticos de Calidad establecido por la institución, se cuenta ya con una guía de partida, si bien se realizará una revisión a todo el modelo como tal, se tienen ya identificados puntos de revisión con impactos ya determinados.

3.4.1 Estado de los artefactos críticos y su impacto en el sistema de calidad

BPOP 1130 Handover - Takeover (Entrega Recepción-Eventual): Este artefacto corresponde a los procesos de entrega recepción, por procesos de ingresos y salidas de la institución, cambios de área, vacaciones, o asignación temporal de funciones a los colaboradores. Este procedimiento no se está ejecutando de manera correcta, evidenciando en el directorio de control electrónico (homefolder1) y en el archivo documentario la no existencia de los respaldos respectivos. Esta falencia genera un riesgo operacional medio, ya que no se tiene identificado de manera formal responsables de procedimientos, lo que deriva en un descontrol por problemas de desconocimiento de alcances y responsabilidades en los asociados.

BPOP 1052 Plan Unificado de Proyecto (UPP-Permanente) Aunque el UPP posee todos los registros solicitados, éste no cuenta con toda la información actualizada, y entendiendo que este archivo contiene la información clave de la Unidad y sus áreas, corresponde a un riesgo moderado, ya que la toma de decisiones a nivel administrativo sale de ésta, la cual puede ocasionar provisiones, directrices u otras acciones que generen confusiones y errores de reporte a la organización y/o a los clientes.

BPOP 1060 Project Management Review (PMR-Trimestral) Este reporte de administración de proyecto se lo ejecuta de manera normal cada trimestre, no obstante, la información que nutre a este reporte llega de manera parcial o con información errada o desactualizada, por lo que el reporte en su revisión tiene un número considerable de observaciones, mismas que derivan en acciones correctivas y preventivas innecesarias.

BPOP 1070 Project Progress Reporting and Monitoring (PSR-Trimestral) Este reporte de estado de proyecto se lo ejecuta de manera normal cada trimestre, no obstante, al igual que la PMR, la información que nutre a este reporte es parcial o desactualizada, por lo que también este reporte en su revisión tiene un número considerable de observaciones, mismas que derivan en acciones correctivas y preventivas innecesarias

BPOP 1150 Risk Management (RMR - Semestral) El Reporte de Riesgo tiene una presentación normal dentro de la periodicidad establecida, lo que se registra como incidente es la demora en la aprobación del mismo por parte del Risk Manager. Este particular no tiene una injerencia en este proyecto.

BPOP 2100 Training (Entrenamiento – Permanente) El reporte de entrenamiento, mismo que aplica a todos los procesos no está siendo realizado, ya que si bien los usuarios son capacitados en las tareas a las que son asignadas, no existe un correcto registro de estos ejercicios. Este documento debe acompañar siempre a los ***Handover takeover***, teniendo el mismo riesgo señalado para este último artefacto.

BPOP 1160 Customer Feedback (Satisfacción de Clientes – Semestral:

El procedimiento cumple con su periodicidad, más no son contestadas alrededor del 35 por ciento de las encuestas, aunque con dependencia directa del cliente, uo de los principales problemas para la no completitud de esta tarea es la falta de seguimiento del solicitante, desconocedor de la importancia del proceso.

BPOP 2020 Change Control (Control de Cambios - Eventual) Este artefacto se genera cuando existe cambios en los ítems configurables (manuales de Procesos e instructivos de procedimientos), el uso de este documento debe permitir a los asociados identificar en el tiempo los

cambios o variaciones realizadas en los procesos, aunque no posee mucha criticidad, este es un artefacto mandatorio para procesos de calidad, el cual no está siendo realizado o en su defecto no se gestiona de una manera adecuada, perdiendo evidencia de los cambios realizados.

BPOP 2048 Information Classification and Control (Clasificación de Información) El procedimiento aplica para la clasificación de la tipología de información, misma que aplica como directriz a cada uno de los documentos generados en la Unidad, esta clasificación es validada por el Risk Officer y corresponde a éste cualquier modificación al documento. De una aplicación constante, más no existe un uso en la misma magnitud, por lo que se pueden observar varios documentos generados sin ningún tipo de clasificación, por lo que información sensible y confidencial queda a revisión del público general, ocasionando fuga de información.

BPOP 3010 Review and Authorization of Contract/Proposal (Revisión Contrato - Eventual) Corresponde a Documentos de Validación, modificación de contratos o propuestas de nuevos servicios, mismos que son revisados con los clientes, para este punto, por la metodología de generación del contrato, este documento aplica directamente al contrato marco establecido con los clientes (documento que recopila todos los servicios firmados). Este documento no aplica para esta revisión.

BPOP 2010 Configuration Management (Gestión de Configuración)

Documento que regenta la identificación de los ítems configurables de un proyecto/área, para así monitorear los cambios realizado a la línea base de los mismos. De igual manera tener la historia de cambios y estatus de todos los ítems configurables a través de todo el ciclo de vida del proceso. Este proceso es normado por el DEG, mediante solicitud de aprobación del Responsable de La Unidad de Gestión de Servicios. Si bien no existe control, este proceso se formaliza con la aprobación semestral del UPP (Plan unificado del Proyecto), por parte del DEG.

BPOP 2060 Document Control (Control de Documentos) Conocida también como DML (document Master list o lista maestra de documentos), corresponde al registro y control de todos los manuales de procesos e instructivos de procedimientos generados en la Unidad, este documento no presenta una actualización constante, por lo que el uso potencial del mismo no se encuentra debidamente explotado, generando diferencias y confusiones cuando se realizan búsquedas de documentos para la atención de pedidos del cliente.

BPOP 3040 QualityPlanning and Control (Control y Planificación de Calidad) Muy parecido al artefacto anterior, corresponde al listado de guía e inspección de los charts de control y validación de la Unidad, lamentablemente ni este documento ni los charts como tal se encuentran debidamente generados, por lo que esta guía pierde completamente su uso

funcional y permanece como una formalidad, ya que existe un documento elaborado, para los controles de los procesos y auditorías de calidad.

BPOP 1025 Statement of Work (SOW – Eventual) Corresponde a la documentación de los contratos de trabajo, al momento toda la Unidad posee firmados sus documentos. No existen novedades en este procedimiento.

BPOP 2070 Project Record Maintenance (Estructura Carpetas-Permanente): La estructura de folders establecida por la normativa se encuentra creada, más no posee el uso planificado, ya que la información que éstas deben mantener no ha sido cargada en las mismas o se encuentra en otra ubicación. Este particular es un riesgo bajo, ya que la información no representa riesgo para la operación, no obstante las normativas y directrices de ejecución deben estar siempre disponibles para revisiones y controles, a razón de mitigar cualquier posible reproceso en dichas tareas, como también observaciones de entes de control.

BPOP 2080 Project Record Access (Acceso a Registros - Permanente) Corresponde al control de accesos a la información de la unidad mediante sus repositorios, el cual debe ser validado por cada Responsable de manera periódica, validando que, según los niveles de rotación del personal (rotación interna o salidas), los accesos a la información confidencial sean modificados de manera oportuna. Si bien existe una

diagramación realizada y aprobada en cuanto a los accesos a dichos registros, se puede evidenciar que no existen controles ni validaciones al respecto, encontrándose nombres de personas que salieron de la institución meses atrás y continúan con accesos aprobados a información catalogada como interna, y en casos particulares con acceso a información confidencial.

BPOP 1170 Customer Complaint Management (Quejas de Clientes - Permanente) No se encuentra evidencias de las quejas presentadas por los clientes, insinuando la no ocurrencia de las mismas, más en las visitas a los clientes, y en la validación de los correos remitidos al anterior Delivery Manager, se denota que han existido varios reclamos. Aunque este evento no genera riesgo en la operación, si permite la validación de errores o acciones inadecuadas por parte de los usuarios de la Unidad para una pronta atención, análisis de estos casos y su posterior implementación de acciones correctivas y preventivas canalizadas mediante un ***Análisis Causal.***

BPOP 3080 Control of Non Conforming Products (Producto No Conforme – Evuentual) Documento aplicado para el levantamiento de las no conformidades de los procesos, detectados tanto por controles de calidad ejecutados como por quejas del cliente. En la actualidad este ítem no está siendo aplicado, dejando riesgos latentes de generación de

reprocesos bajo el mismo error y sin planificación de acciones de prevención para la mitigación de este tipo de eventos.

BPOP 3090 Causal Analysis (Análisis Causal - Permanente) Este documento es de vital importancia en los procesos de calidad, ya que en este se llevan los registros de los análisis realizados a los diferentes eventos de impacto que suceden en la Unidad, dentro de la validación realizada se puede evidenciar que, si bien existen análisis causales realizados en las áreas que conforman la UGS, estos son realizados para el cumplimiento del formalismo correspondiente, y que muchos eventos que necesitan puntual atención son atendidos de forma informal sin dejar registros documentados de acciones o decisiones tomadas; decantando en futuros reprocesos.

BPOP 5010 Preventive Action (Acción Preventiva – Eventual) Documento resultante de los procesos de gestión de auditoría, el cual permite detallar acciones, y llevar un control de las mismas, para la gestión de acciones derivadas de procesos correctivos, los cuales tienen como objetivo eliminar o mitigar eventos no deseados en los procesos organizacionales antes de su aparición. Es considerado como una mejor práctica en los procesos de control de Calidad.

BPOP 5040 Process Control (FMEA – Trimestral) Este documento es uno de los más críticos a nivel de calidad, mismo que permite medir y

controlar los Riesgos e impactos en los procesos establecidos, el cual debe tener una elaboración trimestral con su aprobación correspondiente, como también un seguimiento mensual por cada unidad. Se evidencia en este punto que no existen elaboraciones de documentos de manera oportuna o éstos se generan solo por cumplimiento, lo cual no genera valor agregado a estos procesos de medición; también, en aquellos ya elaborados, no existe el seguimiento respectivo, reafirmando el enunciado anterior.

BPOP 5030 Calibration Process in Quality Check: El proceso de Calibración no se encuentra ejecutado en la Unidad, siendo una observación recurrente en todas las áreas de la UGS. Esta falencia genera un riesgo bajo, ya que si bien este ítem es un artefacto crítico, no tiene una afectación mayoritaria en el servicio, al estar la mayoría de procesos en estado estable. La debilidad que este punto genera es la variación que puede existir en la ejecución de los procesos, tanto en tiempo como en actividades, dejando la puerta abierta a la aparición de reprocesos.

BPOP 3020 Project Document Review, Approval and Release (Revisión-Permanente): Estos documentos son el resultado de la aceptación y aprobación final de un manual de procesos o de procedimientos u otro artefacto no configurable. En la revisión realizada se puede evidenciar que varios de los manuales de la unidad no cumplen con la aprobación respectiva en las actualizaciones realizadas, debido a

que las fechas de aceptación son anteriores a las versiones presentadas. El impacto de este evento es bajo, ya que las modificaciones no autorizadas en estos documentos pueden conllevar a observaciones de auditoría interna y de cliente por diferencias en los procesos ejecutados.

TCS-IQMS-053 Auditorías Corresponde al registro de la auditoría como tal, este procesos levantado por parte del equipo auditor y reportado de manera trimestral por parte del DEG a los auditados, corresponde su almacenaje y cierre de las observaciones y no conformidades, de existirlas, al equipo Auditado. En este caso se puede evidenciar que la Unidad de Gestión de Servicios, posee casi todos los informes de auditorías debidamente respaldados, más no dentro de las frecuencias establecidas, Asimismo se evidencia que la gran mayoría de no conformidades levantadas en las diferentes auditorías no se encuentran parcial o totalmente cerradas, generando observaciones periódicas de incumplimiento y poniendo en riesgo las certificaciones de calidad previamente obtenidas.

3.4.2 Estado de los artefactos no críticos del proceso de UGS.

Para este análisis se tomará en consideración los artefactos más importantes en la metodología de calidad del proceso y servicio de la Unidad de Gestión de Servicios, y que son un insumo importante para la generación de todos los artefactos.

***Mapa de Procesos*:** Es la diagramación formal de los procesos de la Unidad, misma que permite identificar la cadena de valor y rutas críticas de cada uno de los servicios que en ésta se ejecutan. Dentro de la Unidad no existe diagramado ningún mapa de procesos, por lo que no existe ninguna clasificación formal de procesos dentro de cada una de las actividades. El control de las actividades está generado por una malla de actividades generada para la medición de eficiencia, que si bien se acerca a la necesidad planteada, más no tiene una correcta definición de alcances, por lo que muchas actividades son generadas en duplicado o no son realizadas, elevando el riesgo del proceso y generando incremento de costos de producción.

Programa de métricas: Corresponde a la medición de transacciones o productos finales de los servicios generados hacia los clientes, segregando en actividades correlacionadas (aquellas que tienen injerencia directa en el servicio a realizar y las no correlacionadas (aquellas que corresponden a actividades adicionales, de control o soporte dentro de un servicio), para una cuantificación enfocada a procesos de facturación. El programa de métricas, si bien se encuentra levantado y gestionándose de

manera continua, no presenta las actualizaciones propias del cambio o mejora de los procesos; aunque no influye directamente en los temas de facturación, si genera una distorsión sobre los cálculos de estimaciones. Para el análisis realizado no se realizará validación alguna en este artefacto.

Malla de Productividad: Una derivación de los artefactos anteriores, corresponde a una medición del tiempo de cada uno de los procesos, segregado en actividades en comparación con la cantidad de transacciones realizadas por un usuario en un período de tiempo determinado. Este artefacto presenta valores desactualizados, tanto a nivel de actividades como de tiempos, lo que genera una distorsión en los cálculos de capacidad, de eficiencia, como también en las proyecciones de esfuerzo y costo de la Unidad.

Charts de Control: Este artefacto, como su nombre lo indica, registra todos los controles de pre y post producción de determinadas actividades en los procesos de la UGS, dentro de este concepto, no existe estandarización en el documento, lo cual no permite homologar la información de los pocos controles existentes, segundo y más importante problema, en un reporte de revisión o de información gerencial.

Sobre la existencia de los controles, no existe una determinación de procesos críticos, por lo que no existe una correcta asignación de charts de control, dejando varios procesos sin controles, lo que genera un alto

índice de reprocesos, aumentando el costo de cada transacción en la Unidad.

Manuales de Procesos Son los alineamientos de cada uno de los procesos a realizar en la Unidad, mismos que indican que debe realizar cada interviniente y el alcance de sus responsabilidades. Aunque la gran mayoría se levantan con los clientes, generando un documento único perteneciente al último nombrado, los procesos internos son responsabilidad de la institución, encontrándose muchos de ellos sin elaboración o en su defecto con una gestión parcial y sin la formatería correspondiente. Este paso es importante finalizarlo previo a la diagramación del mapa de procesos.

Instructivos de Procedimiento Son las directrices de cada proceso, que dictan como se deben ejecutar las tareas asignadas y siendo un modelo que busca generar efectividad en los procesos. De la misma manera que los procesos internos y la DML, no existe un levantamiento completo y correcto de éstos, lo que ocasiona que no exista uniformidad o estandarización en la ejecución de tareas, o en su defecto completitud de las tareas efectuadas, generando productos inconformes, incidiendo en el número de reprocesos generados en el área.

3.4.3 Análisis de otros factores

Existen otros factores que complementan los problemas en la gestión por Calidad implementada, y que forman, en muchos casos, barreras de entrada para la correcta ejecución de este modelo.

3.4.3.1 Factores Administrativos

Dentro de los factores administrativos relevantes en el proceso de Calidad, se encuentra no participación del Responsable de la UGS en el proceso, y la no asignación de colaborador alguno de manera formal para el control del mismo, generando un vacío por el lado auditado, al no tener representación y toma de decisión en el proceso. Se señalará que este particular se genera por el desconocimiento del antes citado en la metodología de Calidad implementada por la empresa.

De la misma manera, el no contar con herramientas, sean manuales o automatizadas (un tablero de control por ejemplo), limita la capacidad de administración y toma de decisiones a las jefaturas de área como al Responsable de la Unidad limitando la capacidad de detección de las causas y efectos de los problemas que en ésta se generan. Manteniendo el enfoque en los temas de calidad, esta limitante genera a la administración un verdadero

problema, ya que no permite hacer un seguimiento inteligente y completo a la ejecución de los procesos, perdiendo oportunidad en las mediciones iniciales, logrando analizar la calidad de los servicios solamente cuando éstos ya han sido generados, teniendo una merma muy marcada en la calidad del producto y en la satisfacción del cliente, decantando en un número considerable de quejas (***tabla 9***) de los clientes internos y externos, volviendo a la gestión administrativa en una gestión reactiva.

Tabla 11 - Resumen de quejas del Cliente

Año	Registro de Quejas	Índole
2014	14	Servicio
2015	19	Servicio
2016	7	Servicio
2017	1	Servicio

Año	Procesal	Actitudinal	Total
2014	13	1	14
2015	16	3	19
2016	6	1	7
2017	1	0	1

Año	Quejas elevadas	Escalado a
2014	2	Gerente Operaciones
2015	1	Gerente Operaciones
2015	2	Responsable UGS
2016	1	Responsable UGS

Año	BP	BGR	Pague Ya	Total
2014	10	3	0	14
2015	16	3	0	19
2016	4	2	1	7
2017	1	0	0	1

Fuente: (UPP UGS TCS, 2017)

Asimismo, el no contar con información completa, detallada y procesada sobre los procesos del área, ahonda aún más esta problemática, ya que, como se describe en puntos anteriores sobre

los artefactos de calidad, existen falencias ya evidenciadas sin planes de corrección establecidos.

En base a varias auditorías de proceso ejecutadas, se logra evidenciar que casi un tercio de los procesos no se encuentran debidamente diagramados y/o que sus alcances, roles y responsabilidades no tienen una correcta asignación, generando una gestión duplicada o no ejecutada de tareas, especialmente de control, dentro de los procesos, obteniendo adicional a los resultados ya antes denotados, un incremento en la cantidad de reprocesos. Sobre este punto no están determinados controles de calidad en procesos críticos, o en su defecto éstos no se ejecutan, lo cual confirma todos los enunciados expuestos en este acápite.

También otro hallazgo que se convierte en un punto gravitante es la falta personal calificado y especializado; llevando este punto a un enfoque de procesos de calidad, esto genera una limitante muy marcada, no existe personal idóneo o con conocimientos amplios en esta rama (***tabla 10***), por lo que enmarca también una debilidad dentro de la gestión, generando reprocesos, ahora en los temas inherentes a la calidad.

Tabla 12 – Distribución de nivel de experiencia colaboradores UGS

ÁREA	Junior	Medium	Senior	Total general
APERTURA DE CUENTAS	26	2		28
CUSTODIA DE VALORES	61	1	1	63
DELIVERY	24		1	25
ARCHIVO CENTRAL	6	1		7
TARJETAS	36	3	2	41
Total general	**153**	**7**	**4**	**164**

ÁREA	Calidad	Procesos	Responsable	Supervisión	Total general
APERTURA DE CUENTAS	1	26		1	28
CUSTODIA DE VALORES	1	61		1	63
DELIVERY		24		1	25
ARCHIVO CENTRAL		6		1	7
TARJETAS	1	38	1	1	41
Total general	**3**	**155**	**1**	**5**	**164**

Fuente: (UGS TCS, 2017)

3.4.3.2 Factores Financieros

Haciendo hincapié en el tema de reprocesos, la afectación financiera que genera este problema es el incremento de costo de producción y las multas establecidas por los clientes por la ejecución incompleta y/o incorrecta del servicio.

Al no existir una medición de reprocesos completa en los procesos del área como tampoco controles de calidad, por lo menos en procesos críticos, la única guía actual para una medición cualitativa de la cantidad de los servicios es la cantidad de reclamos generados por servicios defectuosos siendo un riesgo moderado para la Unidad a nivel operativo, financiero, y reputacional.

Otro factor financiero de índole externo que tiene injerencia en estos eventos es la crisis económica que atraviesa el país, este particular ha hecho que los clientes de TCS restrinjan la cantidad de servicios solicitados, pero pidiendo mayor enfoque en calidad, con las falencias ya evidenciadas esto constituye una amenaza latente a la continuidad de esta gestión.

También, este evento ha ocasionado que la misma empresa restringa la inversión en herramientas de calidad o en su defecto capacitaciones en estos ámbitos, limitando la captación de aprendizaje y herramientas para mejorar el proceso de Calidad de la Unidad de Gestión de Servicios.

3.4.3.3 Factores Socio Culturales

Uno de los principales factores que afectan al proceso de calidad, es la inexistencia de una cultura de Calidad realmente adquirida por los trabajadores, ya que ésta, aun cuando se cuenta con un programa de calidad implementado y con certificaciones obtenidas y ratificadas por ya algunos años en estos procesos, no tiene la importancia del caso dentro de la mente de los trabajadores, ya que no existe una concientización e identificación con estas prácticas.

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACIÓN

Como se mencionó al inicio de esta investigación, la empresa ya cuenta con un sistema de calidad implementado, el cual cumple con las condiciones para mantener la certificación otorgada; no obstante, y como resultado de este estudio, se desea transformar a este sistema en uno funcional, mismo que permita obtener, en toda su capacidad, los resultados reales y palpables que la norma ofrece.

Basados en los acápites de ***medición, análisis y mejora*** rigen a la norma (numeral 8), y en base a las evidencias presentadas en el capítulo anterior, se presentará como resultado final de este proyecto de titulación dos artefactos de calidad adicionales a los ya existentes:

- Tablero de control de Artefactos de Calidad críticos y no críticos
- Instructivo de procedimiento de ejecución de normas de calidad, basado en las mejores prácticas levantadas.

Adicional, y para cumplir con la meta propuesta, es necesario realizar una serie de implementaciones y actualizaciones de artefactos de calidad, proceso que se irá detallando en este capítulo.

El objetivo de estas implementaciones es lograr la incorporación de herramientas gerenciales que permitan, adicional a lo ya citado al inicio de este capítulo, una correcta y oportuna administración, además de los ítems de calidad, de los procesos que en esta Unidad se gestionan.

4.1 Aplicación de normas de calidad : Implementación de políticas y directrices de calidad en la Unidad de Gestión de Servicios.

La gestión por procesos, adicional de regirse por las normas ya establecidas, se mantendrá con las siguientes directrices:

4.1.1 Asignación de Roles y Responsabilidades

En base a lo antes señalado, y rigiéndose a las directrices del manual de roles y responsabilidades que posee la empresa, las funciones, relacionadas a temas de calidad, quedan establecidas de la siguiente manera:

Team member: Rol encargado de la ejecución de los procesos que se realizan en la unidad. Es responsable de proveer todos los insumos para la realización

de los ítems de calidad; de comunicar de manera oportuna, tanto al ***Quality member*** como al ***Team Leader***, sobre eventos que generen un mal funcionamiento, errores, reprocesos o quejas en las actividades a su cargo.

Es responsabilidad del ***Team member*** ejecutar y cumplir de manera irrestricta con los lineamientos de calidad asignados por la institución, como también el de capacitarse periódicamente, soportado en el ***Quality member***, en dichos lineamientos; y de denunciar la mala ejecución de procesos de calidad, de cualquiera de los roles intervinientes en el proceso, o cualquier otra actividad que afecte a los objetivos de calidad establecidos.

Quality member: Rol encargado de ejecución, validación y aseguramiento de los procesos de calidad de la Unidad, la elaboración de los artefactos críticos y no críticos de calidad, y la administración de la información relacionada al mentado proceso.

Es el encargado de asistir en todo momento a los procesos de auditoría realizadas, tanto por la institución, como por entes externos o de control, de garantizar la existencia de información y de presentar la misma de forma oportuna y completa, de solventar las observaciones y no conformidades que pudiesen levantarse en dicho proceso, como también de implementar, con el soporte de los ***team members***, acciones correctivas y preventivas que deriven de éstas; y también de generar seguimiento integral al proceso en sus diferentes fases.

Coordinará directamente con los otros roles intervinientes para la obtención de todos los inputs necesarios que garanticen continuidad del proceso de calidad y reportará, tanto el cumplimiento como las incidencias del proceso, directamente y en primera instancia al ***Team Leader*** de cada área para las acciones respectivas, como también al ***Delivery Manager***; asimismo realizará el control y la presentación de los cuadros de cumplimiento del proceso para las decisiones gerenciales necesarias.

Es responsabilidad del ***Quality member*** ejecutar y cumplir de manera irrestricta con los lineamientos de calidad asignados por la institución, como también el de capacitarse periódicamente, soportado en el DEG, en dichos lineamientos; y de denunciar la mala ejecución de procesos de calidad, de cualquiera de los roles intervinientes en el proceso, o cualquier otra actividad que afecte a los objetivos de calidad establecidos.

Team Leader: Rol encargado del control de los procesos generadores de valor de cada área y responsable de la correcta ejecución, cumplimiento y mantención de los procesos de calidad de las actividades a su cargo.

Es responsabilidad del ***Team Leader*** la correcta difusión del conocimiento de calidad a los asociados a su cargo, de la correcta y oportuna constitución de todos los artefactos de calidad según requiera la política vigente; como también es responsable directo de los resultados del proceso de calidad y de las acciones

correspondientes, soportado en el ***Quality member***, para la mantención en niveles óptimos del proceso en referencia.

Deberá reportar periódicamente, según se señala en el manual de control de procesos de Calidad, al ***Quality member*** como al ***Delivery Manager***, el cumplimiento o novedades en: la ejecución de los procesos integrales, en la ejecución de los controles de calidad establecidos y en la elaboración de artefactos de calidad críticos y no críticos.

Es responsabilidad del ***Team leader*** ser la primera línea de comunicación con el cliente para el manejo de quejas y felicitaciones; de la búsqueda e implementación de soluciones en caso de quejas, como de la implementación de mejores prácticas derivadas de las felicitaciones. Asimismo del respectivo reporte de las mismas al ***Quality member*** para el registro respectivo; o en su defecto el escalamiento de quejas no solventadas al ***Delivery Manager*** para la solución correspondiente.

Delivery Manager: Encargado general de los procesos, controles y resultados de la Unidad, es la cara visible del proceso generador de valor y del proceso de calidad. Adicional a las responsabilidades descritas en el manual de roles y responsabilidades, y dentro del ámbito de calidad, el ***Delivery Manager*** debe garantizar el cumplimiento irrestricto de los procesos de calidad y su correcta aplicación, implementando las normas, directrices y/o procedimientos necesarios para este efecto; además deberá garantizar que los resultados, en

base a estos lineamientos, más los propios establecidos por el iQMS se enfoquen siempre a la mejora continua y bajo ningún motivo generen costos o gastos innecesarios a la Institución.

Es responsabilidad directa del Delivery Manager la administración del proceso de auditoría y de sus artefactos y de sus resultados, velando siempre por la correcta y completa ejecución de los procesos, como también de la realización oportuna y correcta de todos los artefactos de calidad establecidos en la norma vigente. Adicional, al ***Delivery Manager*** le corresponde ser el canal formal de comunicación con el cliente para la búsqueda e implementación de soluciones a los problemas o quejas levantadas, garantizando siempre la satisfacción del cliente en los servicios ofertados.

En base a la nueva definición de roles y responsabilidades, la distribución final del personal según su rol asignado, y en base a la nueva estructura establecida, queda definida de la siguiente manera:

Tabla 13 - Distribución de Roles por áreas dentro de la UGS

ROL	TOTAL
Delivery Manager	1
Quality member	7
Team Leader	5
Team member	151
Total general	**164**

Fuente: (UGS TCS, 2016)

Tabla 14 - Distribución de Roles por áreas dentro de la UGS

ROL	APERTURA DE CUENTAS	ARCHIVO CENTRAL	CUSTODIA	DELIVERY	TARJETAS	GESTION DE SERVICIOS	Total general
Delivery Manager						1	1
Quality member	1	1	1	1	1	2	7
Team Leader	1	1	1	1	1		5
Team member	25	5	62	23	36		151
Total general	**29**	**7**	**64**	**25**	**38**	**3**	**164**

Fuente: (UGS TCS, 2016)

4.1.2 Implementación de políticas de calidad para la aplicación en la gestión diaria.

Políticas para la generación, validaciones y controles en artefactos de Calidad

UPP (BPOP 1052): Adicional a la periodicidad establecida por el iQMS, el UPP (en todos sus componentes) deberá ser revisado y de ser el caso actualizado en un plazo no mayor a 15 días; debiéndose presentar posterior a esta revisión un informe de gestión al Delivery Manager. Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la presentación oportuna de toda información requerida para este proceso. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la

veracidad de la información presentada. La actualización del archivo UPP es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

PMR y PSR (BPOP 1060 y 1070): La periodicidad de la presentación de estos artefactos se mantendrá de acuerdo a lo establecido en el iQMS (trimestral y dentro de los calendarios establecidos); no obstante, previo al envío a la Gerencia de Operaciones para su aprobación respectiva, los reportes deberán ser presentados por todos los ***Team Leaders*** de cada área al Delivery manager, en un lapso no menor a 15 días hábiles previo a su aprobación final, a razón de que se analicen los resultados y las acciones administrativas realizadas en las distintas áreas, realizar las acciones correctivas y preventivas en caso de necesitarlas, compartir las mejores prácticas obtenidas y buscar la aplicación de las mismas en el resto de Unidades.

Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la presentación oportuna de toda información requerida para este proceso. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La consolidación de información para la generación de estos artefactos críticos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

Lista maestra de documentos (BPO 2060): La lista maestra de documentos debe ser validada de manera mensual, el reporte de estado respectivo debe ser notificado al Delivery Manager en la misma periodicidad.

Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área, la administración, actualización y/o eliminación de los documentos que conforman la DML, no obstante la administración de la DML y la presentación de su reporte de estado es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

Acceso a registros y estructuras de carpetas del Homefolder (BPO 2070 y 2080): La validación de accesos a la información del homefolder, en pos de mantener una correcta administración de la seguridad de información, debe ser constante según lo cita el iQMS; no obstante y de manera mensual, deberá realizarse una validación de los permisos otorgados a razón de certificar que el personal idóneo tenga acceso a los diferentes tipos de información que en este repositorio se manejan; esto regido mediante la estructura de carpetas establecida por la norma.

Es responsabilidad única de cada Team Leader la validación y el control de accesos a la información, como también la solicitud de modificación de accesos, de ser necesario, al ***Quality member*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

Otros artefactos críticos de Calidad: Todos los artefactos de Calidad, en cumplimiento a lo dispuesto por el iQMS, deberán ser revisados y actualizados de manera periódica de acuerdo a su eventualidad, no obstante deberá haber una validación formal de manera mensual, cuyo resultado debe ser presentado en la misma periodicidad al Delivery manager mediante un reporte de estado.

Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la recopilación de la información necesaria para la generación de estos artefactos de calidad, como también la constitución de los mismos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La consolidación de estos artefactos críticos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

Artefactos de Calidad No críticos: Todos los artefactos de calidad catalogados como no críticos deberán ser validados con una periodicidad trimestral, salvo aquellos que por su esencia, ameriten una revisión en un tiempo menor.

Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la recopilación de la información necesaria para la generación de estos artefactos de calidad, como también la constitución de los mismos. Recae sobre los ***Team Leaders***

de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La consolidación de estos artefactos críticos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

Políticas para la implementación de mejoras de Calidad en los procesos

Análisis Causales (BPOP 3090): En todo proceso o actividad de la cual, en su ejecución o validaciones, se generen o surjan: a) errores o no conformidades; b) se evidencien oportunidades de mejora, o c) en aquellas que por sus resultados se generen mejores prácticas, deberán generar de forma imperativa el análisis causal correspondiente, el cual documente las actividades o acciones tomadas en pos de la implementación de mejoras procedimentales; de donde sus acciones correctivas y preventivas deberán ser consolidadas y registradas dentro de los planes de acción y seguimiento a presentarse de manera periódica al Delivery Manager.

Es responsabilidad de los ***Team y Quality members*** de cada área la generación de estos documentos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La consolidación de estos artefactos críticos en los diferentes repositorios establecidos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de cada área.

Políticas para la complementación de mejoras con controles de oposición con artefactos de Calidad

Control y seguimiento de actividades críticas o errores recurrentes (BPOP 3090 y 5040): Para las actividades críticas determinadas en la Unidad y, para aquellas actividades que en su ejecución generen o produzcan errores recurrentes, deberá aplicarse de manera mandatoria, adicional a los análisis causales correspondientes (BPOP 3090), el respectivo análisis de modo y efecto de falla (BPOP 5040), a razón de lograr identificar y mitigar los puntos de origen de los defectos encontrados, o en su defecto evitar la aparición de éstos; como también la generación de planes de acción para disminuir los riesgos identificados.

Es responsabilidad de los ***Team y Quality members*** de cada área la generación de estos documentos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La consolidación de estos artefactos críticos en los diferentes repositorios establecidos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de cada área. La aprobación del FMEA con el Delivery Excellence Group es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

Control de productos no conformes (BPOP 3080, 3090 y 5040): Todo evento que genere un reproceso en las actividades de la Unidad debe ser

debidamente documentado dentro de una matriz, a razón de poder realizar las correcciones correspondientes utilizando la metodología del análisis causal (BPOP 3090) o FMEA (BPOP 5040) según corresponda, más las mediciones correspondientes para poder certificar el cumplimiento de dichas acciones de mejora.

Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la generación de estos documentos, como también la consolidación de estos artefactos críticos en los diferentes repositorios establecidos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada y el cumplimiento de dichas acciones.

Asignación de Funciones (BPOP 1130 y 2100): Todo proceso o actividad que sea asignada a un colaborador debe obligatoriamente ser formalizada mediante la presentación del respectivo documento de entrega recepción (Hand over Take Over BPOP 1130), mismo que debe contar con las firmas de responsabilidad del personal saliente y entrante a dicha posición o actividad, además de las firmas de aceptación del Team Leader de dicha área.

Además de lo anteriormente expuesto, deberá complementarse dicha acción con la firma del acta de capacitación respectiva (BPOP 2100), la cual dejará constancia de que el asociado se encuentra debidamente capacitado para

ejercer las funciones asignadas. Dicho documento deberá contar los las firmas del personal que realizó la capacitación, del capacitado y el Team Leader del área en cuestión.

Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la generación de estos documentos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La consolidación de estos artefactos críticos en los diferentes repositorios establecidos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de cada área.

Control de cambios manuales de procesos (BPOP 2020 y 2100): Toda actualización a los manuales de proceso que se realice en la Unidad, debe conllevar, como cita la norma del iQMS, la generación del respectivo control de cambios, a razón de documentar los cambios realizados; sobre esta acción deberá realizarse de manera adicional el respectivo documento de capacitación hacia los usuarios intervinientes en el mentado proceso, con el objetivo de garantizar la correspondiente difusión y capacitación de las modificaciones realizadas en la actividad o actividades a modificarse.

Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la generación de estos documentos, como también la respectiva carga de los mismos a los repositorios establecidos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la

responsabilidad de certificar el cumplimiento irrestricto de este procedimiento.

4.1.3 Estructuración del repositorio de artefactos de calidad:

La entidad cuenta con un repositorio autorizado, mismo que cuenta con todas las seguridades establecidas por la norma de seguridad de información de la corporación. Dicho repositorio debe ser catalogado de manera tal que permita una oportuna y correcta clasificación documentaria, con accesos restringidos al material confidencial, mediante un control de accesos controlado desde la Gerencia de Tecnología; para ello se utilizará la siguiente estructura:

1.DesarrolloSolución: Abarca a los documentos de intención y contratos de servicio firmados, en esta carpeta deben colocarse todos los documento de respaldo legal para la gestión.

2.AdopciónServicio: Abarca a todos los documentos relacionados con la generación de un proyecto o servicio (no contratos ni cartas de intención), es decir, esta carpeta está destinada a artefactos propios de la generación del servicio y herramientas de medición (actas de reunión o de kick off por ejemplo), como también toda información relacionada con desarrollo o actualización de sistemas operativos, líneas de procesos (cadenas de valor) o

subprocesos a ser usados, diseño y desarrollo de nuevos documentos o manuales.

3.MejoraServicio: Carpeta destinada a registrar todos los documentos de mejora de procesos y servicios. Para este caso de estudio aplicará indudablemente para el control de las mejoras del servicio, lecciones aprendidas y mejores prácticas

4.Piloto-Afinamiento: Carpeta destinada al manejo de información y registros relacionados con la planificación y ejecución de pruebas piloto y afinamiento de procesos y sistemas para el nuevo cliente o para los nuevos requerimientos del cliente actual. En esta deberán registrarse todos los artefactos de transición de la fase piloto y afinamiento.

5.ServicioCliente: Carpeta destinada al resguardo de todos los documentos generados en las actividades diarias y operativas del proyecto/área. Toda la información crítica estadística de la Unidad debe ser administrada desde este directorio con la clasificación por áreas. Las sub carpetas que en esta se generen no tienen esquema de constitución y son administradas y controladas directamente por el Team Leader de cada una de éstas como también por el Delivery Manager.

6.GestiónSistSoporte: Carpeta destinada para el registro de las actividades de soporte y gestión de componentes de infraestructura. Plan de infraestructura, requerimientos periódicos/incidentes generados en el proyecto

7.Gerenciamiento: Es la carpeta más importante del Home folder, ya que contiene la información y registro de los artefactos críticos de calidad de la Unidad y sus áreas, como también todo lo relacionado con la administración estratégica de la misma. Se debe componer en las siguientes sub carpetas:

A.Plan: Contiene la información sobre los temas de planificación de la Unidad. Obligatoriamente todos estos documentos deben tener control de versión. A su vez, esta carpeta debe tener la siguiente sub división:

> **a.UPP:** Sub carpeta que contiene al artefacto de calidad más importante a nivel administrativo, el cual contiene la Estructura Organizacional, funciones y responsabilidades de la Unidad, SIPOC, como también la información relevante de los stakeholders.
>
> **b.ListaMaestraDoc:** Sub carpeta donde debe reposar la Lista maestra de documentos de la Unidad, con su responsable, características y última fecha de actualización.
>
> **c.SLA-OLA:** En esta carpeta deben reposar todos los documentos de SLA/OLA que se encuentren debidamente firmados.

d. ControlCambios: Carpeta donde reposan todos los controles de cambio y aprobaciones para los diferentes procesos de la Unidad, con el detalle o justificaciones de todos los cambios realizados (aplica solamente para aquellos ítems que requieren un control de cambios obligatorios).

e.PlanCalidad: Sub carpeta donde se deben colocar todos los manuales e instructivos relacionados con calidad, calibración, productos no conformes y trazabilidad.

f.ManualesOper: Sub carpeta donde deben colocarse los manuales operativos de la unidad debidamente publicados, firmados o en proceso de elaboración o actualización.

g.ManInduccion: Sub carpeta donde reposa el manual de introducción a la Unidad, como también todo material de capacitación para personas recién llegadas a las diferentes áreas de la Unidad.

h.PlanRecursos: Sub carpeta donde debe reposar el plan de recursos para el ciclo de vida completo de los procesos manejados en la Unidad.

i.Estimaciones: Subcarpeta donde deben reposar las estimaciones de las diferentes áreas de la UGS, como también la planificación de

presupuesto, esfuerzo, cronograma u alguna otra planificación realizada.

j.RMR: Sub carpeta donde deben ser colocadas los Reportes de administración de riesgo de la UGS (RMR), con sus respectivas correcciones y/o actualizaciones; además de sus aprobaciones.

j.BCP: Esta carpeta debe contener el plan de continuidad de Negocios si aplicase (aplica solo para procesos críticos), sus simulacros, y las revisiones de control para gestión de crisis.

l.RequerClientes: Esta Subcarpeta debe contener todos los documentos relacionados con requerimientos al cliente que no se encuentren en el contrato o SOW (acuerdo de trabajo), y que se encuentren aprobados y firmados.

B. Monitoreo: Esta carpeta tiene como objetivo administrar todos los documentos relacionados con el monitoreo de los procesos de la Unidad. Este folder contendrá las siguientes sub carpetas:

a.Esfuerzo: Esta sub carpeta debe contener todos los respaldos sobre los análisis del monitoreo de esfuerzo y costo de los procesos de la Unidad.

b.Riesgos: Esta sub carpeta debe contener todos los respaldos sobre los análisis y monitoreo de riesgos identificados y problemas presentados en la Unidad.

c.Reporte Estatus: Esta sub carpeta debe contener todos los respaldos de los Reportes de estatus de la Unidad (PSRs), además de sus aprobaciones respectivas.

d.ReporteProveedores: En caso de existir proveedores, esta carpeta debe contener los reportes de estatus del proveedor. Para el análisis realizado, esta carpeta carece de relevancia al no existir proveedores externos para la Unidad de Gestión de Servicios.

C. Registros: Folder creado para el almacenamiento de artefactos no críticos y otro tipo de documentos o sustentos relacionados con la dirección de las áreas como de la unidad misma. Esta carpeta debe contar con las siguientes sub divisiones:

a.ComClientes: Sub carpeta que debe registrar cualquier reporte, requerimiento, correspondencia o comunicación por parte del cliente en relación a las directrices que rigen las actividades, procesos y derivan en cambios, inclusiones y exclusiones en el servicio.

b.SLA-Métricas: Sub carpeta creada para llevar el registro y reportería de los controles y monitoreo de los SLA´s y/u OLAs de

todos los meses y reportes de monitoreo de cualquier otra métrica que se genera en las diferentes áreas de la Unidad.

c. Checklists: Sub carpeta para registrar todos los checklists usados para los diferentes procesos.

d.ActasReunión: La función de esta subcarpeta es ser el repositorio de todas las Actas de reunión, tanto internas como externas, en las cuales TCS sea el generador de las mismas (en el caso de las reuniones externas).

e.ChartsControl: En esta subcarpeta deben depositarse todos los registros de control de calidad ejecutados para los diferentes procesos que se manejan en la Unidad a través de sus diferentes áreas.

f.ReportesRevisión: Subcarpeta que contiene los reportes de revisión de los equipos internos o externos.

g.RegistrosCapacitación En este repositorio deben constar todos los registros de Capacitación, tanto a nivel interno como las capacitaciones de gestión externa, realizadas en las diferentes áreas de la UGS.

h.Entrega-Recepción: En este sub carpeta deben depositarse todos los archivos de Entrega Recepción (HOTO Hand Over - Take Over) de las diferentes transiciones de personal ocurridas en la Unidad, tanto por cambio administrativo, vacaciones, enfermedad u otro evento que requiera un movimiento de personal.

i.PMR: En esta carpeta deben depositarse todos los registros, y sus respectivas aprobaciones, de las revisiones de Gestión de Proyectos (PMR Project Management Review).

j.Auditorias: En esta subcarpeta deberán registrarse todos los respaldos relacionados con las auditorías realizadas en los diferentes procesos de la Unidad, como también las auditorías de calidad generadas por la institución, además de las auditorías realizadas por los clientes.

k.GestConfiguración: En esta sub carpeta deberán colocarse todos los respaldos relacionados con permisos de acceso, registros de respaldos, plan de control de versiones para códigos o documentos a usarse en la Unidad.

l.RetroalimentaciónCliente: Sub carpeta utilizada para llevar todos los registros de retroalimentación del cliente sobre los procesos, la administración y productos de la Unidad.

m.AnálisisCausal: Una de las carpetas más importantes para la gestión de calidad, en ésta deberán colocarse todos los respaldos de los reportes de Análisis de Causas y acciones mensuales para el proyecto; además de sus controles y aprobaciones pertinentes.

n.Requerimientos: En esta carpeta deberán colocarse todos los requerimientos administrativos realizados dentro de la institución (Mantenimiento, Infraestructura, Recursos Humanos, Administrativo o cualquier Unidad de soporte).

o.Proveedores: En esta carpeta deben colocarse todos los respaldos relacionados con proveedores de las áreas o la Unidad.

p. Misceláneos: Folder utilizado para el almacenamiento de todos los registros adicionales a ser usados para la administración de la Unidad. En esta carpeta se llevará un registro integral de los procesos de la administración de calidad de la Unidad de Gestión de Servicios, almacenado el tablero de control y demás artefactos no críticos de soporte para este estudio.

Tabla 15 – Estructura final del Homefolder UGS

Estructura del Home Folder		
División	**Sub división 1**	**Sub división 2**
1.DesarrolloSolución		
2.AdopciónServicio		
3.MejoraServicio		
4.Piloto-Afinamiento		
5.ServicioCliente		
6.GestiónSistSoporte		
7.Gerenciamiento		
	A.Plan	
		a.UPP
		b.ListaMaestraDoc
		c.SLA-OLA
		d. ControlCambios
		e.PlanCalidad
		f.ManualesOper
		g.ManInduccion
		h.PlanRecursos
		i.Estimaciones
		j.RMR
		j.BCP
		l.RequerClientes
	B. Monitoreo	
		a.Esfuerzo
		b.Riesgos
		c.Reporte Estatus
		d.ReporteProveedores
	C. Registros	
		a.ComClientes
		b.SLA-Métricas
		c. Checklists
		d.ActasReunión
		e.ChartsControl
		f.ReportesRevisión
		g.RegistrosCapacitación
		h.Entrega-Recepción
		i.PMR
		j.Auditorias
		k.GestConfiguración
		l.RetroalimentaciónCliente
		m.AnálisisCausal
		n.Requerimientos TCS
		o.Proveedores
		p. Misceláneos

Fuente: (TCS, 2016)

4.2 Implementación de planes de mejora.

Dentro de este acápite, se realizarán varias implementaciones, cuyo objetivo, como se señaló al inicio del presente capítulo, es poder llevar controles administrativos y de cumplimiento para los procesos de calidad.

4.2.1 Organigrama final UGS.

En base a los nuevos diseños, tanto del mapa de procesos de la Unidad, a la cadena de valor de la misma y a las nuevas políticas desplegadas; como también enfocados en el fortalecimiento de los procesos de calidad como y su correcta ejecución y difusión, al organigrama ya establecido para la Unidad de gestión de Servicios se realiza la incorporación de un nuevo equipo de trabajo destinado exclusivamente al manejo de temas administrativos y de calidad, como también la inclusión del mismo de dicho rol dentro de cada área, como complemento al grupo antes citado, creando así el nuevo rol : ***Quality Member***.

El objetivo de estas incorporaciones radica en eliminar dependencias procedimentales de la Unidad del DEG, siendo su vínculo únicamente de captación de conocimientos de la antes citada, como también en retroalimentación respectiva para la implementación de procesos o cambio en los mismos, dinamizando de esta manera el control y la gestión de los temas de calidad en las diferentes áreas y generando un único canal de información entre las áreas, y siendo a su vez un proveedor único de información a la jefatura de la Unidad para la toma de decisiones gerenciales.

Asimismo, y como un segundo objetivo clave, es lograr la estandarización y un correcto lineamiento de estos procesos en las áreas, evitando así implementaciones unilaterales o, en su defecto, interpretaciones que desvíen estas buenas prácticas, generando resultados fuera de los estándares deseados.

Por último, y siendo el principal objetivo de este estudio, el lograr compartir estos conocimientos en cada uno de los asociados, haciendo de esta metodología directrices de funcionamiento para cada actividad realizada en las diferentes áreas de la Unidad.

Tabla 16.- Nuevo organigrama UGS



Fuente: (UGS TCS, 2016)

4.2.2 Implementación de mapa de procesos

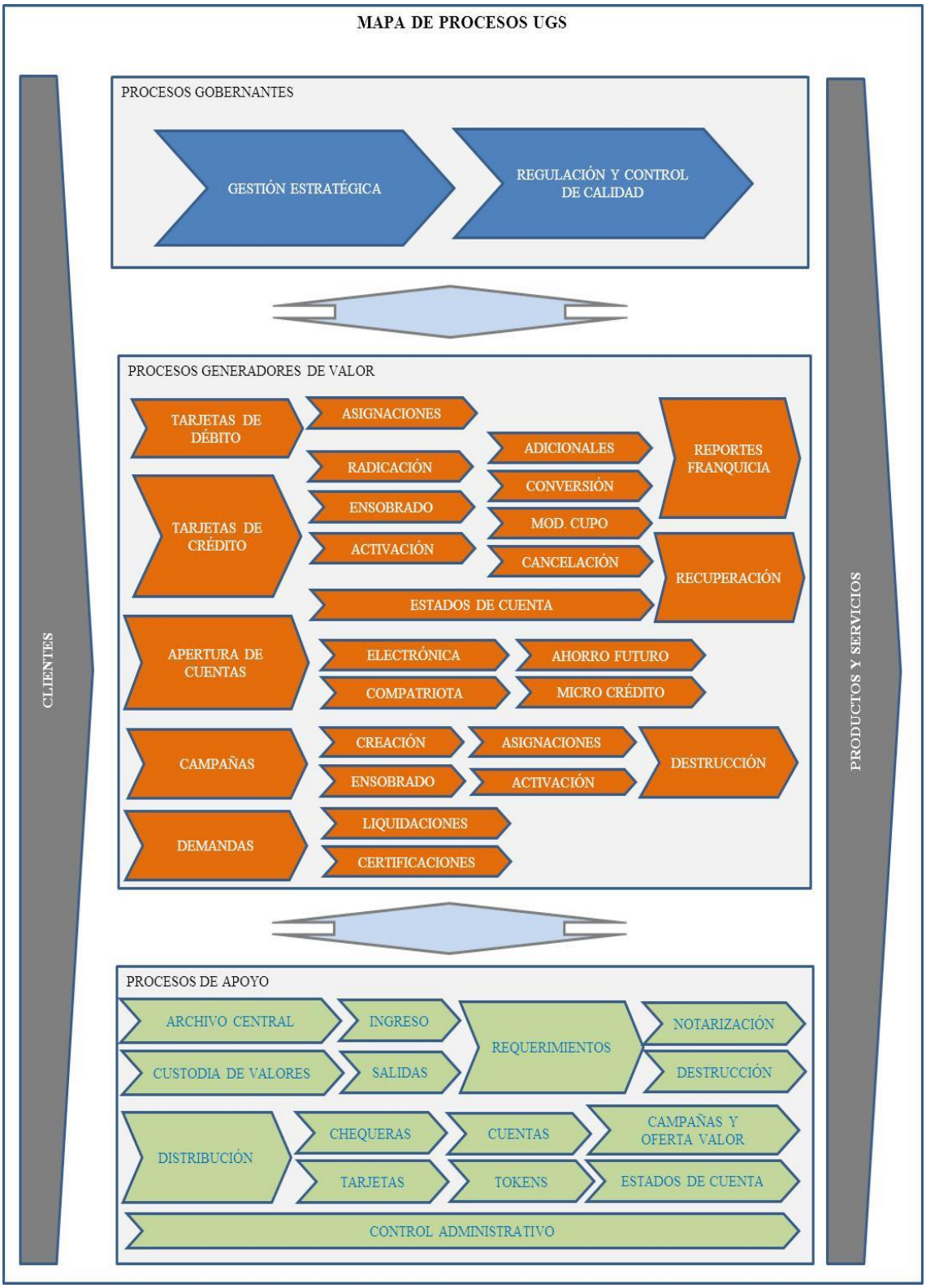
Dentro de toda organización, y en especial en el ámbito de calidad, se debe contar con un mapa de procesos, a razón de tener una correcta diagramación de

las actividades a realizarse en la misma, lograr determinar de manera clara los alcances de los procesos, los roles intervinientes y sus respectivas responsabilidades.

Dentro del análisis realizado en el capítulo anterior, se determinó que se cuenta con un portafolio o mapa de productos, más no se poseía una diagramación de procesos.

Bajo este lineamiento, y como parte gravitante de esta investigación, ya que el mapa de procesos es el cimiento y puntos de partida de los procesos de calidad, es imperativo el desarrollo de este artefacto en la Unidad de Gestión de Servicios. Para este fin, se utilizará la clasificación de procesos, señalada en la tabla 13, en base a su injerencia; según la clasificación descrita, los mapas de proceso de las áreas que conforman la Unidad de Gestión de Servicio quedan conformados de la siguiente manera:

Tabla 17– Mapa de Procesos UGS



Fuente: (TCS, 2016)

Procesos Estratégicos: Establecidos para aquellas actividades de dirección y administración de la Unidad, las cuales se ejecutan como funciones de gobierno para la misma.

Procesos de Negocio: Establecidos para todas aquellas actividades que generan valor en la Unidad.

Procesos de Apoyo: Establecidos para todas aquellas actividades que soportan la ejecución de los procesos de negocio, mismas que pueden generar roles de apoyo como tal o de asesoría.

4.2.3 Generación de cadena de valor

Dentro de los planes de mejora se encuentra también la constitución de las cadenas de valor de la Unidad, cuya finalidad es fijar de manera clara, el alcance de cada uno de los procesos que se manejan dentro de la Unidad de Gestión de Servicios. Para lograr este particular se trabajará según las definiciones, alcances y artefactos que fueron definidos en el anexo cinco del contrato marco firmados con los clientes.

Este desarrollo servirá además, apoyado en la definición de roles y responsabilidades ya establecida y complementada con las políticas generadas en los puntos anteriores, para generar una herramienta administrativa de gestión, que permitirá a los ***Team Leaders*** y al ***Delivery Manager*** analizar y controlar el desarrollo de cada una de las actividades de las áreas; permitiendo a su vez optimizar el proceso de generación de los servicios brindados.

De esta manera, los cuadros de las cadenas de valor de cada área quedan establecidos de la siguiente manera:

Tarjetas

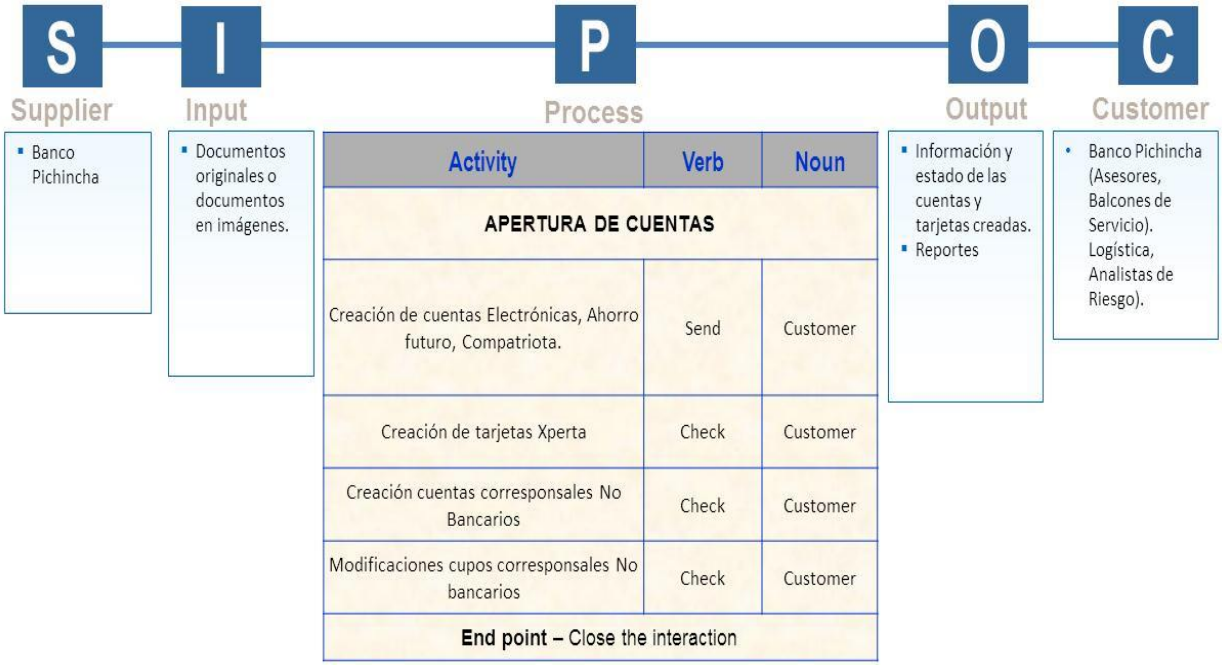
Tabla 18: SIPOC Área de Tarjetas

S Supplier	I Input	P Process			O Output	C Customer
• Banco Pinchincha, • Banco General Rumiñahui • Pague Ya	▪ Solicitudes y Documentos en Imágenes o Físicas, Cartolas, Contratos/ Pagarés de Crédito. ▪ Requerimientos de post venta y mantenimiento de tarjetas de crédito	Activity	Verb	Noun	▪ Solicitud procesada y datos ingresados a sistemas. ▪ Documentos Habilitantes Revisados ▪ Carga de Archivos al sistema. ▪ Tarjetas creadas en el sistema ▪ Reportes. ▪ Documentos Habilitantes Revisados y Carga de Archivos al sistema para activación ▪ Documentos habilitantes para procesos de post venta y mantenimiento	• Banco Pichincha Asesores, Balcones de Servicio, Call Center, Analistas de Riesgo). • BGR Asesores, Balcones de Servicio • Cliente final • TCS Distribución
		TARJETAS				
		Validación documentaria (Revisión de Imágenes y documentos, Captura de Información)	Check	Customer		
		Ingreso de datos en el Sistema	Enter	data		
		Carga de archivos de creación y activación al sistema	Send	Customer		
		Procesos de Post Venta TC	Enter	Customer		
		Procesos de Mantenimiento TC	Enter	Data		
		Procesos de Recuperación y Cobranzas TC	Enter	Customer		
		End point – Close the interaction				

Fuente: (TCS UGS, 2016)

Apertura de Cuentas

Tabla 19: SIPOC Área de Apertura de Cuentas



Activity	Verb	Noun
APERTURA DE CUENTAS		
Creación de cuentas Electrónicas, Ahorro futuro, Compatriota.	Send	Customer
Creación de tarjetas Xperta	Check	Customer
Creación cuentas corresponsales No Bancarios	Check	Customer
Modificaciones cupos corresponsales No bancarios	Check	Customer
End point – Close the interaction		

Fuente: (TCS UGS, 2016)

Archivo Central

Tabla 20: SIPOC Área de Archivo Central

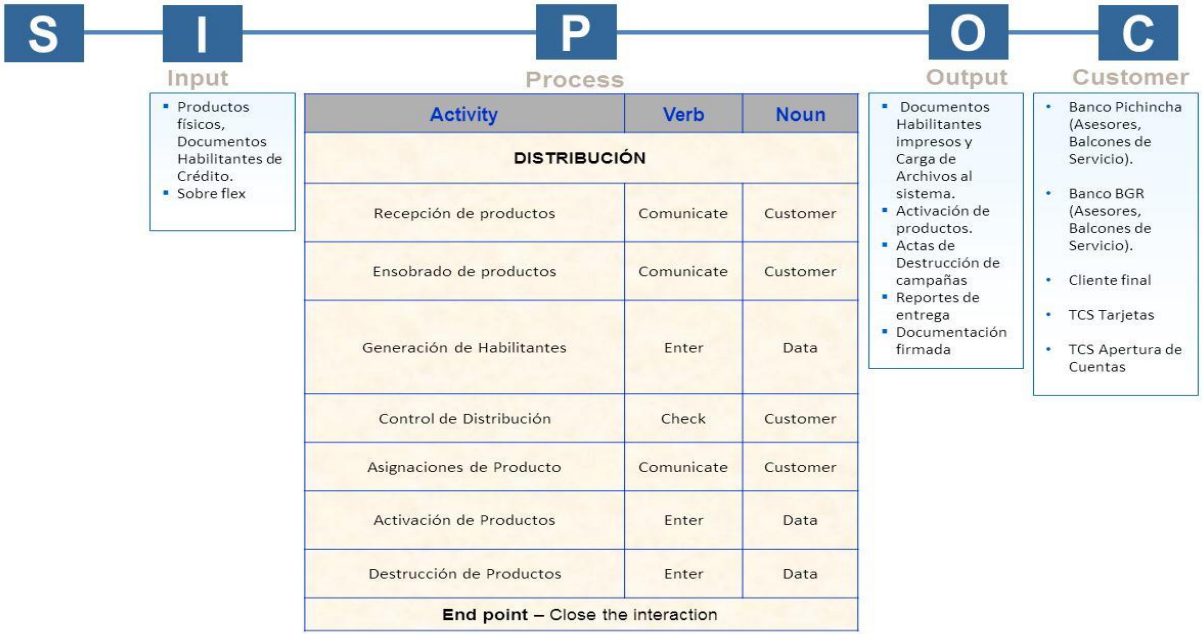


Activity	Verb	Noun
ARCHIVO CENTRAL		
Recepción documentos	check	Customer
Requerimientos y Requerimientos	Enter	Customer
Salida documentos	Comunicate	Customer
Destrucción de documentos	Comunicate	Customer
End point – Close the interaction		

Fuente: (TCS UGS, 2016)

Distribución

Tabla 21: SIPOC Área de Distribución



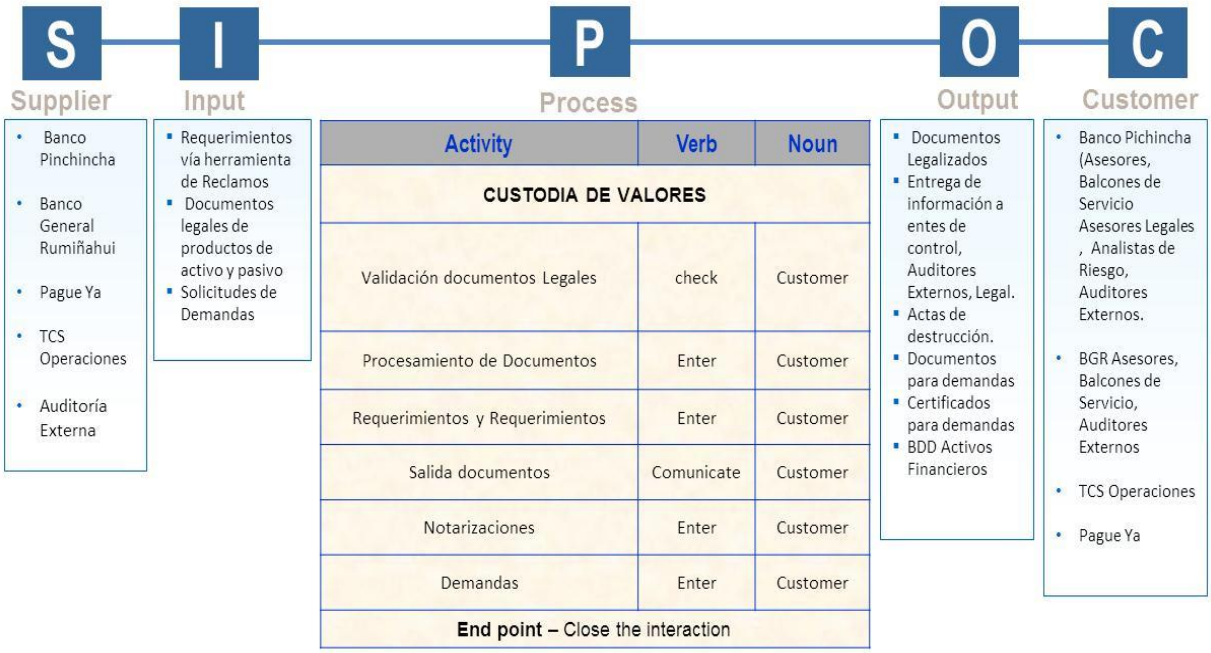
S	I	P	O	C
	Input	Process	Output	Customer
	▪ Productos físicos, Documentos Habilitantes de Crédito. ▪ Sobre flex		▪ Documentos Habilitantes impresos y Carga de Archivos al sistema. ▪ Activación de productos. ▪ Actas de Destrucción de campañas ▪ Reportes de entrega ▪ Documentación firmada	• Banco Pichincha (Asesores, Balcones de Servicio). • Banco BGR (Asesores, Balcones de Servicio). • Cliente final • TCS Tarjetas • TCS Apertura de Cuentas

Activity	Verb	Noun
DISTRIBUCIÓN		
Recepción de productos	Comunicate	Customer
Ensobrado de productos	Comunicate	Customer
Generación de Habilitantes	Enter	Data
Control de Distribución	Check	Customer
Asignaciones de Producto	Comunicate	Customer
Activación de Productos	Enter	Data
Destrucción de Productos	Enter	Data
End point – Close the interaction		

Fuente: (TCS UGS, 2016)

Custodia de Valores

Tabla 22: SIPOC Área de Custodia de Valores



S	I	P	O	C
Supplier	Input	Process	Output	Customer
• Banco Pinchincha • Banco General Rumiñahui • Pague Ya • TCS Operaciones • Auditoría Externa	▪ Requerimientos vía herramienta de Reclamos ▪ Documentos legales de productos de activo y pasivo ▪ Solicitudes de Demandas		▪ Documentos Legalizados ▪ Entrega de información a entes de control, Auditores Externos, Legal. ▪ Actas de destrucción. ▪ Documentos para demandas ▪ Certificados para demandas ▪ BDD Activos Financieros	• Banco Pichincha (Asesores, Balcones de Servicio Asesores Legales , Analistas de Riesgo, Auditores Externos. • BGR Asesores, Balcones de Servicio, Auditores Externos • TCS Operaciones • Pague Ya

Activity	Verb	Noun
CUSTODIA DE VALORES		
Validación documentos Legales	check	Customer
Procesamiento de Documentos	Enter	Customer
Requerimientos y Requerimientos	Enter	Customer
Salida documentos	Comunicate	Customer
Notarizaciones	Enter	Customer
Demandas	Enter	Customer
End point – Close the interaction		

Fuente: (TCS UGS, 2016)

4.2.4 Actualización de artefactos de calidad.

En base a la tabla de 24 artefactos críticos de la calidad y los 5 no críticos, dentro del proceso de actualización todos los artefactos, salvo a los tipificados como validación eventual, cuyo uso y/o actualización se genera hasta que exista una necesidad institucional o solicitud del cliente(dependencia de terceros) todos los demás artefactos entran en proceso completo de revisión, a razón de implementar un proceso cíclico de revisiones, el cual permita llevar a la dirección de la Unidad, acompañado con las nuevas directrices creadas y los roles y responsabilidades aplicados, un control esquematizado y periódico de mantenimiento de los procesos de gestión de calidad.

Tabla 23: Artefactos No Críticos de Calidad con su frecuencia

Artefactos No Críticos de Calidad		
Nro	**Artefacto de Calidad**	**Frecuencia**
1	Mapa de Procesos	Trimestral
2	Programa de métricas	Eventual
3	Malla de Productividad	Trimestral
4	Charts de Control	Permanente
5	Manuales de Procesos	Eventual
6	Instructivos de Procedimiento	Eventual

Fuente: (TCS UGS, 2016)

Tabla 24: Artefactos Críticos de Calidad con su frecuencia

Artefacto Críticos de Calidad		
Nro	**Artefacto de Calidad**	**Frecuencia**
1	BPOP 1130 Handover - Takeover	Permanente
2	BPOP 1052 Plan Unificado de Proyecto	Permanente
3	BPOP 1060 Project Management Review	Trimestral
4	BPOP 1070 Project Progress Reporting and Monitoring	Trimestral
5	BPOP 1150 Risk Management	Semestral
6	BPOP 2100 Training	Semestral
7	BPOP 1160 Customer Feedback	Semestral
8	BPOP 2020 Change Control	Eventual
9	BPOP 2048 Information Classification and Control	Eventual
10	BPOP 3010 Review and Authorization of Contract/Proposal	Eventual
11	BPOP 2010 Configuration Management	Eventual
12	BPOP 2060 Document Control	Permanente
13	BPOP 3040 QualityPlanning and Control	Eventual
14	BPOP 1025 Statement of Work	Eventual
15	BPOP 2070 Project Record Maintenance	Permanente
16	BPOP 2080 Project Record Access	Permanente
17	BPOP 1170 Customer Complaint Management	Permanente
18	BPOP 3080 Control of Non Conforming Products	Eventual
19	BPOP 3090 Causal Analysis	Permanente
20	BPOP 5010 Preventive Action	Eventual
21	BPOP 5040 Process Control	Trimestral
22	BPOP 5030 Calibration Process in Quality Check	Mensual
23	BPOP 3020 Project Document Review, Approval and Release	Eventual
24	TCS-IQMS-053 Auditorías	Permanente

Fuente: (TCS UGS, 2016)

4.2.5 Desarrollo de tablero de Control

El objetivo de este desarrollo es poder consolidar en un solo fichero la información de artefactos de calidad (tanto críticos como no críticos) y llevar

un control de realización y actualización sobre los mismos (según la periodicidad que indica la política); Para ello se basará este trabajo, en primera instancia, en una hoja de cálculo Excel con hipervínculos hacia cada uno de los artefactos, y con fórmulas para el control y cumplimiento de las fechas establecidas, como también sobre la realización de los mismos.

Esta innovación permitirá además tener un acceso administrativo único, dando a la gerencia de la Unidad de herramientas ágiles y efectivas para el control y toma de decisiones; además que quitará la dependencia de terceros para la obtención de datos, dinamizando la cadena de información en la UGS.

Lo primero para el cumplimiento de esta meta es determinar los artefactos a usar y su locación establecida (bajo el procedimiento iQMS la información de calidad y crítica del área debe depositarse en el homefolder en base a la descripción adjunta):

Tabla 25: Estructura del tablero de control UGS

UNIDAD	GESTIÓN DE SERVICIOS		% CUMPLIMIENTO		#¡DIV/0!	MATRIZ SEGUIMIENTO	
Team Leader / Project Leader	Javier Miño						
TIPO DE ARTEFACTO	ARTEFACTO	PROCESO iQMS	DESCRIPCION	RUTA HF	CUMPLIMIENTO	FRECUENCIA	OBSERVACIONES

Fuente: (TCS UGS, 2016)

Tipo de artefacto: Corresponde a la clasificación de criticidad del artefacto en referencia, manteniendo para el alcance de este estudio la clasificación adjunta:

> ***Críticos:*** Todos aquellos artefactos que constan dentro del mapa de artefactos de calidad establecidos en el iQMS, mismos que sirven para el control de procesos de calidad y gestión administrativa de la Unidad y sus áreas
>
> ***No críticos:*** Todos aquellos artefactos de calidad desarrollados dentro de la Unidad que, aunque no constan en el listado establecido dentro de la norma de Calidad iQMS, son indispensables para el control y monitoreo de las diferentes acciones administrativas de las diferentes áreas y la Unidad misma.
>
> ***Otros:*** Cualquier otro artefacto que se desarrolle y que tenga una función de apoyo para las actividades del área, o en su defecto información relevante para la toma de decisiones a nivel de calidad y de procesos.

Artefacto: Corresponde a la denominación otorgada al documento en referencia, para ser más específicos es el nombre común del artefacto de calidad.

Proceso iQMS: Corresponde a la codificación asignada por la norma iQMS a cada uno de los artefactos de calidad levantados, a razón de poder generar una estandarización en todas las áreas y una identificación directa para los mismos.

Descripción: Corresponde a una explicación del artefacto de calidad, o en su defecto un breve resumen del uso o funcionamiento de dicho artefacto. Este particular le permite al usuario entender el uso de cada artefacto para generar una pronta y correcta aplicación de los mismos.

Ruta HF: Corresponde a la ruta establecida para cada artefacto dentro de la distribución de carpetas establecidas en el home folder (repositorio de artefactos de calidad aprobado por la corporación). La principal ventaja de esta innovación radica en la ubicación inmediata de los repositorios para procesos de validación, control y monitoreo de los artefactos de calidad por parte de los ***Quality members***.

Cumplimiento: Corresponde al cumplimiento en la generación de los artefactos de calidad de forma individual, en primera instancia, y de manera consolidada (indicador en la cabecera superior derecha del archivo) como indicador general del cumplimiento de la gestión de calidad de cada área y la Unidad.

Este particular permitirá tanto a los ***Quality members*** como a los ***Team Leaders*** poder cumplir y monitorear respectivamente los requisitos de cumplimiento establecidos por el ***Delivery Manager*** como por la norma misma.

Frecuencia: Corresponde a la periodicidad de generación, revisión y/o actualización de los artefactos de calidad establecida. El beneficio de esta definición para todo el personal de la Unidad es hacer visible la frecuencia asignada a cada artefacto dentro de un solo documento, fomentando así el cumplimiento irrestricto de los procesos de calidad establecidos.

Observaciones: Campo establecido de manera opcional, su creación corresponde a la notificación o alerta de cualquier novedad, disposición transitoria y/o simplemente la comunicación de cualquier característica que pueda ser de ayuda a los revisores como complemento de información del artefacto en referencia.

Tabla 25: Tablero Final de control UGS

UNIDAD	GESTIÓN DE SERVICIOS		% CUMPLIMIENTO		100,0%	MATRIZ SEGUIMIENTO	
Team Leader / Project Leader	Javier Miño						
TIPO DE ARTEFACTO	ARTEFACTO	PROCESO iQMS	DESCRIPCION	RUTA HF	CUMPLIMIENTO	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
Crítico	Handover - Takeover	BPOP 1130			100%	Permanente	Actas de entrega recepción de la Unidad
Crítico	Plan Unificado de Proyecto	BPOP 1052			100%	Permanente	Información gerencial del aUGS
Crítico	Project Management Review	BPOP 1060			100%	Trimestral	Presentaciones de estado de la Unidad
Crítico	Project Progress Reporting and Monitoring	BPOP 1070			100%	Trimestral	PSR
Crítico	Risk Management	BPOP 1150			100%	Semestral	Reporte de Administración del riesgo
Crítico	Training	BPOP 2100			100%	Semestral	Reportes de Entrenamiento
Crítico	Customer Feedback	BPOP 1160			100%	Semestral	Retroalimentación del cliente
Crítico	Change Control	BPOP 2020			100%	Eventual	Registro de control de cambios
Crítico	Information Classification and Control	BPOP 2048			100%	Eventual	Clasificación de información
Crítico	Review and Authorization of Contract/Proposal	BPOP 3010			100%	Eventual	Revisión del contrato de servicio de la Unidad
Crítico	Configuration Management	BPOP 2010			100%	Eventual	Permisos al homefolder
Crítico	Document Control	BPOP 2060			100%	Permanente	Lista maestra de documentos
Crítico	QualityPlanning and Control	BPOP 3040			100%	Eventual	Tablero de control
Crítico	Statement of Work	BPOP 1025			100%	Eventual	SOWs o contratos de trabajo
Crítico	Project Record Maintenance	BPOP 2070			100%	Permanente	Estructura Homefolder
Crítico	Project Record Access	BPOP 2080			100%	Permanente	Permisos al homefolder
Crítico	Customer Complaint Management	BPOP 1170			100%	Permanente	Quejas de clientes
Crítico	Control of Non Conforming Products	BPOP 3080			100%	Eventual	charts de control
Crítico	Causal Analysis	BPOP 3090			100%	Permanente	análisis causales de la Unidad
Crítico	Preventive Action	BPOP 5010			100%	Eventual	Acciones correctivas y preventivas
Crítico	Process Control	BPOP 5040			100%	Trimestral	FMEA
Crítico	Calibration Process in Quality Check	BPOP 5030			100%	Mensual	Calibración
Crítico	Project Document Review, Approval and Release	BPOP 3020			100%	Eventual	Aprobaciones control de cambios
Crítico	Auditorías	TCS-IQMS-053			100%	Permanente	Esquema de auditorías

Fuente: (UGS TCS, 2016)

4.2.6 Desarrollo manual de procedimientos de calidad.

Toda la información anteriormente presentada dentro de este capítulo será incluida dentro de un manual de proceso denominado: ***"Administración de procesos de calidad"*** El cual tiene como fin generar una guía para el manejo de los procesos de calidad, enfocado a los procesos de auditorías de calidad que trimestralmente genera la corporación.

Dicha información, a razón de dar una forma lógica a lo anteriormente levantado, será distribuida de acuerdo a la siguiente estructura:

Tabla 26: Índice del manual "Administración de procesos de Calidad"

ÍNDICE

1.- CONTROL DE CAMBIOS

2.- OBJETIVO

3.- ALCANCE

4- NORMATIVA Y POLÍTICA VIGENTE

5.- IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCESO

6.- FLUJOGRAMA DEL PROCESO

7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

8.- TIEMPO DE GESTIÓN DEL PROCESO

9.- GLOSARIO DE TÉRMINOS

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

11.- REGISTRO DE APROBACIÓN

12.- ANEXOS Y FORMATOS

Fuente: (TCS UGS, 2016)

4.2.6.1 Descripción de los elementos del manual de Calidad

Control de Cambios: Señalará las modificaciones o actualizaciones que posea el manual en el tiempo.

Tabla 27 Cuadro de Control de Cambios

VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE ACTUALIZACIÓN
01	Versión Original	2017/07/03

Fuente: (TCS, 2015)

Objetivo: El presente proceso en cuestión tiene como objetivo normar los procesos de generación de artefactos de calidad críticos, sus fechas de revisión y presentación previa a la generación de procesos de auditoría de Calidad.

Alcance: El proceso iniciará desde la generación de artefactos de calidad críticos y no críticos, hasta la validación de los mismos previo a la presentación de éstos en los procesos de Auditoría de Calidad.

Normativa y política vigente: La política vigente para este procedimiento corresponderá a la establecida por la corporación mediante el iQMS, adicionándose las directrices dictadas al inicio de este capítulo.

Identificación del responsable del proceso: La responsabilidad está establecida en la distribución de Roles y responsabilidades señaladas al inicio de este capítulo.

Tiempo de gestión del proceso: corresponderá a los señalados en las tablas 21 y 22 citadas en este capítulo.

Los demás ítems señalados se describen a detalle dentro del anexo 2 manual "***Administración de procesos de Calidad***"

4.2.7 Capacitaciones

Uno de los componentes a medir corresponde ahora a los índices de capacitación, ya que aun cuando se pongan en marcha todos los planes y directrices a su máxima capacidad, si éstos no son inculcados de manera adecuada a los intervinientes, no generarán el valor agregado pretendido con el estudio realizado.

Según lo antes indicado, se generará un plan de capacitaciones dividido en dos fases, utilizando el método multiplicador de información:

Capacitación integral DEG - Quality members /Team Leaders: Generación de un plan de capacitaciones con las siguientes finalidades:

- *iQMS y sus herramientas*: El objetivo de esta capacitación es realizar una introducción al equipo de trabajo en las normas de calidad y su funcionalidad.

- *Artefactos críticos de la calidad, sus controles y sus particularidades*: El objetivo de esta capacitación es generar un uso práctico de las normas de calidad mediante la aplicación de sus herramientas y sus artefactos críticos.

- *Curso de auditores de calidad:* Enfocado a transformar a los team leaders y Quality members en expertos en procesos de calidad, mediante la revisión de procesos y generación de controles para los mismos, presentados mediante la PSR y PMR, tanto de manera interna como externa.

  Adicional el objetivo de este curso refuerza el proyecto institucional de auditorías internas de calidad, donde el personal certificado participará activamente en dichos procesos, según lo expuesto en el plan de auditorías generado por la misma institución.

- *Curso de Reviewers de Calidad*: Con la misma lógica del proceso anterior, el objetivo de este proceso de capacitaciones es lograr obtener revisores con conocimientos amplios en temas de calidad, los cuales puedan realizar revisiones internas a los procesos de calidad y brinden

soporte a los auditores en los procesos de control interno. Para esta capacitación se seleccionó a los back ups de los team leaders.

<u>Capacitación Quality Members – Team members:</u>

Se realiza un plan capacitación general del modelo IQMS por parte de los ***Quality members*** hacia el equipo de la UGS (***team members***), a razón de generar procesos de inducción, aplicación y concientización de los procesos de calidad y sus bondades como instrumentos de generación de valor agregado para las actividades de cada área.

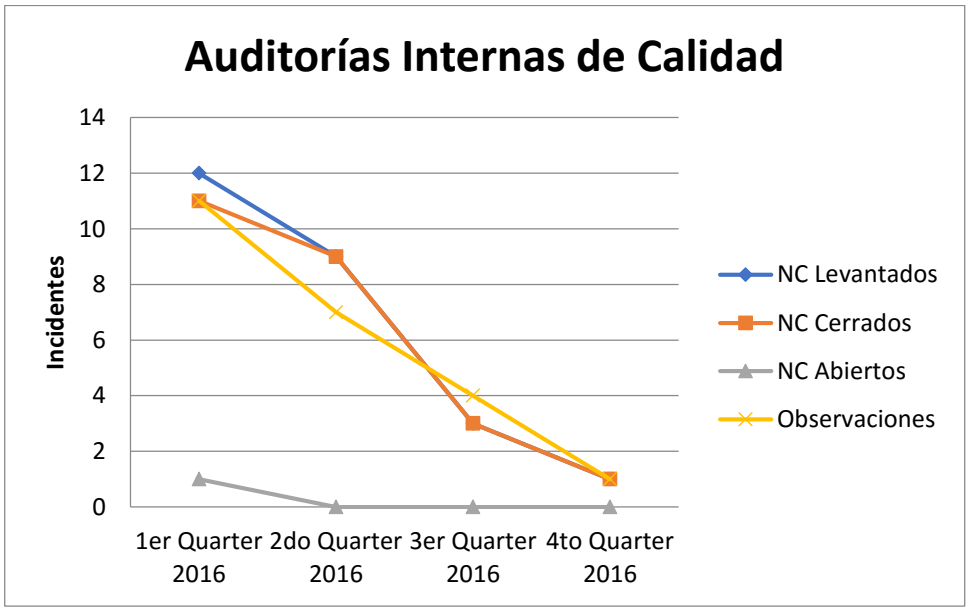
Este cronograma se complementa con la generación de ***Reviewers*** en cada área para complementar el trabajo y las responsabilidades de los ***Quality members*** en los procesos de control establecidos en esta investigación.

4.3 Resultados

4.3.1 Resultados de Calidad

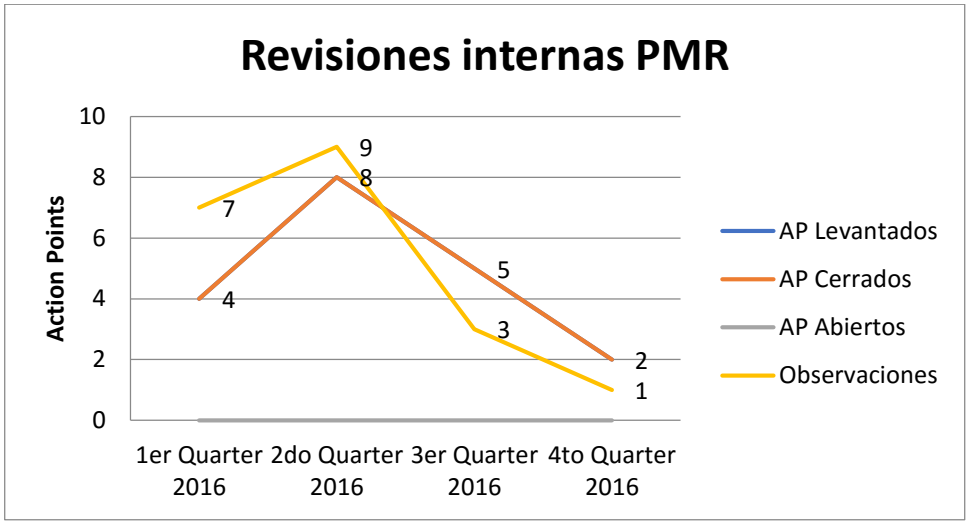
La correcta y oportuna aplicación de las normas establecidas, sumadas a las de las nuevas directrices generadas, más una correcta y completa capacitación de dichas herramientas han permitido generar una disminución paulatina de no conformidades en las auditorías de calidad, tal como se puede observar en las tablas 28 y 29:

Tabla 28: Evolución resultados auditorías de Calidad 2016



Fuente (UGS TCS, 2017)

Tabla 29: Evolución resultados revisiones internas de Calidad 2016



Fuente (UGS TCS, 2017)

De la misma forma que en las auditorías, dentro de los procesos de revisión interna, se ha logrado obtener una disminución de puntos de acción, esto debido entre otros factores a directrices más claras y directas para el cumplimiento, la introducción de fechas específicas para las revisiones de artefactos de calidad, las revisiones internas pre auditorías, pero de manera gravitante la correcta capacitación al personal inmerso en los mentados procesos.

Estos últimos puntos, con la asesoría del Delivery Excellence Group de TCS, han sido pulidos de tal forma, que en el lapso de un trimestre (el proceso empezó su implementación desde mayo del 2016), permitió tener un decremento en los incidentes (tanto No conformidades y Observaciones), cuyos

resultados son visibles ya desde auditorías y revisiones generadas para los quarters 3 y 4 del 2016:

Tabla 30: Resultados Auditorías de Calidad y PMRs 2016

Tipo de incidencia	Detalle	1er Quarter 2016	2do Quarter 2016	3er Quarter 2016	4to Quarter 2016
No Conformidades	Levantados	12	9	3	1
	Cerrados	11	9	3	1
	Abiertos	1	0	0	0
Observaciones		11	7	4	1
Action points	Levantados	4	8	5	2
	Cerrados	4	8	5	2
	Abiertos	0	0	0	0
Observaciones		7	9	3	1

Fuente (UGS TCS, 2017)

Tabla 31: Variación porcentual resultados de Calidad 2016

Tipo de incidencia	Detalle	1er Quarter 2016	Variación	2do Quarter 2016	Variación	3er Quarter 2016	Variación	4to Quarter 2016	Variación
No Conformidades	NC Levantados	12	n/a	9	25%	3	67%	1	67%
	Observaciones	11	n/a	7	36%	4	43%	1	75%
Tipo de incidencia	Detalle	1er Quarter 2016	Variación	2do Quarter 2016	Variación	3er Quarter 2016	Variación	4to Quarter 2016	Variación
Action points	AP Levantados	4	n/a	8	-100%	5	38%	2	60%
	Observaciones	7	n/a	9	-29%	3	67%	1	67%

Fuente (UGS TCS, 2017)

4.3.2 Implementación de auditorías de Calidad internas

Según lo establecido en el manual de procesos de calidad, la implementación de procesos auditorías internas indistintas al proceso iQMS, tiene como objetivo realizar validaciones preventivas a los procesos y a los respectivos artefactos de calidad. Este proceso ha permitido a la Unidad a disminuir periódicamente los incidentes y no conformidades dentro de los procesos (como se detalla en las tablas 30 y 31), como también la concientización del proceso de calidad y sus bondades.

Este proceso se basa en el uso del tablero de control (BPOP 3040) más la aplicación de las normas de auditoría, la cual permite determinar a los ahora auditores internos de la UGS, el desenvolvimiento de los procesos de calidad, respaldados en sus respectivos artefactos; sobre ello se puede denotar los siguientes resultados:

Tabla 32: Resultados cumplimiento procesos de Calidad UGS 2016

	Consolidado	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GESTIÓN DE SERVICIOS 2016	86,70%	53,30%	85,00%	95,30%	99,70%	100,00%

Fuente (UGS TCS, 2017)

Tabla 33: Evolución validaciones por artefactos de calidad UGS 2016

ARTEFACTO	CUMPLIMIENTO	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Handover - Takeover	80%	30%	70%	100%	100%	100%
Plan Unificado de Proyecto	88%	50%	90%	100%	100%	100%
Project Management Review	98%	100%	100%	100%	90%	100%
Project Progress Reporting and Monitoring	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risk Management	60%	0%	0%	100%	100%	100%
Training	88%	60%	100%	80%	100%	100%
Customer Feedback	96%	80%	100%	100%	100%	100%
Change Control	80%	0%	100%	100%	100%	100%
Information Classification and Control	64%	0%	40%	80%	100%	100%
Review and Authorization of Contract/Proposal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Configuration Management	80%	0%	100%	100%	100%	100%
Document Control	88%	40%	100%	100%	100%	100%
QualityPlanning and Control	80%	50%	50%	100%	100%	100%
Statement of Work	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Project Record Maintenance	68%	0%	60%	80%	100%	100%
Project Record Access	88%	40%	100%	100%	100%	100%
Customer Complaint Management	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Control of Non Conforming Products	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Causal Analysis	90%	50%	100%	100%	100%	100%
Preventive Action	90%	50%	100%	100%	100%	100%
Process Control	76%	0%	100%	80%	100%	100%
Calibration Process in Quality Check	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Project Document Review, Approval and Release	80%	0%	100%	100%	100%	100%
Auditorías	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mapa de Procesos	60%	0%	20%	80%	100%	100%
Programa de métricas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Malla de Productividad	92%	80%	80%	100%	100%	100%
Charts de Control	86%	30%	100%	100%	100%	100%
Manuales de Procesos	88%	80%	80%	80%	100%	100%
Instructivos de Procedimiento	80%	60%	60%	80%	100%	100%

Fuente (UGS TCS, 2017)

Tabla 34: Resultados cumplimiento procesos de Calidad UGS 2017

GESTIÓN DE SERVICIOS	Consolidado	Enero	febrero	Marzo
	95,67%	97,00%	95,33%	94,67%

Fuente (UGS TCS, 2017)

Tabla 35: Evolución validaciones por artefactos de calidad UGS 2017

UNIDAD	GESTIÓN DE SERVICIOS		95,7%	97,0%	95,3%	94,7%
TIPO DE ARTEFACTO	ARTEFACTO	PROCESO iQMS	CUMPLIMIENTO	Enero	febrero	Marzo
Crítico	Handover - Takeover	BPOP 1130	93%	80%	100%	100%
Crítico	Plan Unificado de Proyecto	BPOP 1052	97%	90%	100%	100%
Crítico	Project Management Review	BPOP 1060	100%	100%	100%	100%
Crítico	Project Progress Reporting and Monitoring	BPOP 1070	100%	100%	100%	100%
Crítico	Risk Management	BPOP 1150	100%	100%	100%	100%
Crítico	Training	BPOP 2100	80%	60%	100%	80%
Crítico	Customer Feedback	BPOP 1160	100%	100%	100%	100%
Crítico	Change Control	BPOP 2020	93%	100%	100%	80%
Crítico	Information Classification and Control	BPOP 2048	93%	100%	100%	80%
Crítico	Review and Authorization of Contract/Proposal	BPOP 3010	100%	100%	100%	100%
Crítico	Configuration Management	BPOP 2010	100%	100%	100%	100%
Crítico	Document Control	BPOP 2060	100%	100%	100%	100%
Crítico	QualityPlanning and Control	BPOP 3040	100%	100%	100%	100%
Crítico	Statement of Work	BPOP 1025	100%	100%	100%	100%
Crítico	Project Record Maintenance	BPOP 2070	87%	100%	80%	80%
Crítico	Project Record Access	BPOP 2080	93%	100%	80%	100%
Crítico	Customer Complaint Management	BPOP 1170	100%	100%	100%	100%
Crítico	Control of Non Conforming Products	BPOP 3080	100%	100%	100%	100%
Crítico	Causal Analysis	BPOP 3090	93%	100%	80%	100%
Crítico	Preventive Action	BPOP 5010	93%	100%	80%	100%
Crítico	Process Control	BPOP 5040	100%	100%	100%	100%
Crítico	Calibration Process in Quality Check	BPOP 5030	100%	100%	100%	100%
Crítico	Project Document Review, Approval and Release	BPOP 3020	93%	100%	100%	80%
Crítico	Auditorías	TCS-IQMS-053	100%	100%	100%	100%
No Crítico	Mapa de Procesos	n/a	93%	100%	100%	80%
No Crítico	Programa de métricas	n/a	100%	100%	100%	100%
No Crítico	Malla de Productividad	n/a	93%	100%	80%	100%
No Crítico	Charts de Control	n/a	80%	80%	60%	100%
No Crítico	Manuales de Procesos	n/a	93%	100%	100%	80%
No Crítico	Instructivos de Procedimiento	n/a	93%	100%	100%	80%

Fuente (UGS TCS, 2017)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante el estudio realizado, es deseo del autor contribuir con los planes de la mejora continua que impulsa la empresa, a razón de volver a la misma, y por ende a la unidad a éste asignada, en un referente de excelencia, siendo carta de presentación el reconocimiento tanto de clientes como de competidores.

Se ha propuesto e implementado, como eje de esta “diferenciación” o ventaja competitiva, el desarrollo de servicios implementando estándares de calidad funcionales.

5.1. CONCLUSIONES

Sobre este estudio se puede concluir que la empresa en análisis es una multinacional que se encuentra entre las 10 empresas más importantes a nivel mundial, la abarca más de 100 empresas operativas independientes en más de 100 países en seis continentes.

El grupo Tata tiene presencia en Sudamérica desde los años noventa, principalmente a través de Tata Consultancy Services, que inició su primer proyecto en Brasil y se ha expandido a varios países del continente desde entonces. Los negocios del grupo en la región incluyen oficinas en Paraguay, Ecuador, Brasil y Uruguay.

TCS ofrece una cartera integrada de servicios de TI, BPO, infraestructura, ingeniería y aseguramiento, dirigida por consultores expertos; donde sus servicios se encuentran en una etapa de Madurez, y varios de sus factores clave se encuentran normados y equilibrados, donde la demanda de servicios está en un punto medio, en relación directamente proporcional a la oferta.

En base al estudio realizado se concluye que para cualquier proyecto de implementación de mejoras es imperativo tener un marco conceptual y teórico claro, cuya información y alcance cubran las necesidades de información requeridas para la realización del mismo, y para la generación de procesos de calidad bajo las normas ISO tienen fundamentos claros de aplicación basados en la norma ISO 9001:2008 y para los procesos de auditorías de calidad y los programas derivados de ésta, en la norma ISO 19011.

También, de acuerdo al análisis efectuado, se concluye que es imperativo el desarrollo, como punto de partida, de una correcta planificación estratégica, definiendo claramente los objetivos, alcances y estrategias, y sobre éstas realizar el seguimiento respectivo para velar por el correcto avance y cumplimiento de las metas fijadas.

Para empezar cualquier programa de “mejoramiento continuo” se debe tener un equipo de trabajo, debidamente capacitado, conocedor del tema en referencia, para que puedan poner en práctica más fácilmente los diferentes conceptos y/o metodologías del mentado modelo, cuya función será la de velar por la correcta aplicación de dichas normas y la difusión de éstas.

Otro de los pilares fundamentales para la implementación de los planes de mejora continua, es la diagramación clara de las cadenas de valor, sus rutas críticas, como también los tiempos, roles y responsabilidades de cada una de estas, ya que lo que no se puede medir no lo se puede controlar, y por ende no es administrable.

De este último punto, se desprende una de las principales herramientas de aseguramiento de calidad, los charts de control, mismos que son imperativos para un correcto desenvolvimiento de los procesos; los cuales deben estar debidamente definidos tanto en sus objetivos como en sus alcances.

Ante la necesidad de generar fiel cumplimiento a las directrices de los procesos de calidad en el área analizada, es necesario implementar representantes de calidad, mismos que permitan la ejecución ágil y oportuna de controles, validaciones, correcciones, implementaciones y capacitaciones en los temas en referencia.

Como último punto, es necesario contar una planificación integral para procesos de validación y control, misma que debe ser inclusiva, necesitando de una participación de las diferentes Jefaturas, de sus miembros de calidad, como también del Responsable de la Unidad para un óptimo resultado.

Este particular decanta en la necesidad de contar con un macro proceso de control mensual de índole preventiva (termómetro de salud de los procesos), que permita al usuario conocer los resultados de la gestión de forma ágil, ayudándolo una toma de decisiones oportuna.

5.2. RECOMENDACIONES

Según los análisis e indagaciones realizadas en la Unidad y su entorno, se recomienda que, para seguir marcando esta diferencia (la citada ventaja competitiva), se debe seguir explotando las fortalezas tecnológicas y pericias en el desarrollo de soluciones operativas y procedimentales (lo que aplica directamente en la UGS), cuyo núcleo es el valor agregado de su talento humano a través de su conocimiento y experiencia.

Se recomienda también la implementación de los procesos descritos en el capítulo cuatro de este estudio, con el objetivo de lograr óptimos resultados en temas de procesos y calidad, para hacer con éstas una gestión funcional, es decir, llevar estas

normas a una gestión práctica recurrente, convirtiéndolas en parte neurálgica de los modelos de trabajo.

Se exhorta además, la realización de procesos periódicos de evaluación de la calidad, como un termómetro de salud del proyecto, ejercicio que nos permitirá tomar acciones correctivas y preventivas necesarias para la correcta mantención de los mismos.

Por último, y no menos importante, se recomienda la capacitación permanente al personal en procesos de calidad, particular que permitirá una eficaz y eficiente implementación de procesos de los control sugeridos en este estudio.

BIBLIOGRAFIA

- Real Academia Española de la lengua - RAE, (2004)
- Asociación Española de Calidad - AEC (2017) Recuperado de http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/
- Tata Group- Tata (2017) Recuperado de http://www.tata.com
- Tata ConsultancyServices- TCS (2017) Recuperado de http://www.tcs.com
- Juran, J. (1964) *Managerial Breakthrough: A new concept of the Manager's job*: McGraw Hill
- Crosby, P. (1987) *Calidad sin lágrimas*: CECSA
- Deming, W (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*: Díaz de Santos.
- Taguchi, G. (2005) *TAGUCHI's Quality Engineering Handbook*: JD Barret
- Cantún, H. (2006) *Desarrollo de una cultura de calidad:* McGraw Hill
- Collings, J. (2010) *Empresas que perduran*: Editorial Norma
- García, R.(2012) *Estudio del Trabajo – Ingeniería de métodos*: McGraw Hill
- Omachonu, V. (1995) *Principios de la Calidad Total*: Editorial Diana
- Gryna F., Chua R. &DeFeo J. (2007) *Análisis y Planeación de la Calidad – Método Jurán*: McGraw Hill
- Escorche, V. (2004) *Productividad y Calidad: Manual del Consultor*: Editorial Nuevos Tiempos
- Fukuda, Y. (1983) *Productividad, planificación y control de la calidad*: McGraw Hill
- ISO. (2008) *Normas Serie 9000 referidas al aseguramiento de la Calidad*: ISO

ANEXOS

Anexo 1: Formatos de PMR



Anexo 2: Manual “Administración procesos de Calidad”

ÍNDICE

1.- CONTROL DE CAMBIOS

2.- OBJETIVO

3.- ALCANCE

4- NORMATIVA Y POLÍTICA VIGENTE

5.- IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCESO

6.- FLUJOGRAMA DEL PROCESO

7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

8.- TIEMPO DE GESTIÓN DEL PROCESO

9.- GLOSARIO DE TÉRMINOS

10.- INDICADORES DE GESTIÓN

11.- REGISTRO DE APROBACIÓN

12.- ANEXOS Y FORMATOS

1. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE ACTUALIZACIÓN
01	Versión Original	2016/06/05

2. OBJETIVO

El presente proceso tiene como objetivo normar los procesos de generación de artefactos de calidad críticos, generar fechas de revisión y presentación de los mismos previa a la ejecución de procesos de auditoría de Calidad, como también acciones correctivas y preventivas en base a las observaciones y no conformidades detectadas, a razón de mitigar la aparición y/o recurrencia de nuevos eventos.

Además de optimizar tiempos, estandarizar el proceso para evitar alteración arbitraria y reducir costos aumentando la eficiencia del personal y uso adecuado de equipos y materiales.

3. ALCANCE

El proceso inicia desde la generación de artefactos de calidad, las validaciones y actividades de control y certificación de los mismos previo a la presentación de éstos en los procesos de Auditoría de Calidad y finaliza en la aplicación de revisiones y planes de acción, mediante el uso de análisis causales para las no conformidades en caso de haberlas.

Aplica a todas las áreas de la Unidad de Gestión de Servicios sin excepción.

4. NORMATIVA Y POLÍTICA VIGENTE

Rigen este manual el reglamento interno y el código de ética de TCS, las normas establecidas para la aplicación y funcionamiento del iQMS.

Además las directrices establecidas por el Delivery Manager de la Unidad de Gestión de Servicios:

Políticas para la generación, validaciones y controles en artefactos de Calidad

UPP (BPOP 1052): Adicional a la periodicidad establecida por el iQMS, el UPP (en todos sus componentes) deberá ser revisado, y de ser el caso, actualizado en un plazo no mayor a 15 días; debiéndose presentar posterior a esta revisión un informe de gestión al Delivery Manager.

PMR y PSR (BPOP 1060 y 1070): La periodicidad de la presentación de estos artefactos se mantendrá de acuerdo a lo establecido en el iQMS (trimestral y dentro de los calendarios establecidos); no obstante, previo al envío a la Gerencia de Operaciones para su aprobación respectiva, los reportes deberán ser presentados por todos los ***Team Leaders*** de cada área al Delivery manager, en un lapso no menor a 15 días hábiles previo a su aprobación final, a razón de que se analicen los resultados y las acciones administrativas realizadas en las distintas áreas, realizar las acciones correctivas y preventivas en caso de necesitarlas, compartir las mejores prácticas obtenidas y buscar la aplicación de las mismas en el resto de Unidades.

Lista maestra de documentos (BPO 2060): La lista maestra de documentos debe ser validada de manera mensual, el reporte de estado respectivo debe ser notificado al Delivery Manager en la misma periodicidad.

Acceso a registros y estructuras de carpetas del Homefolder (BPO 2070 y 2080): La validación de accesos a la información del homefolder, en pos de mantener una correcta administración de la seguridad de información, debe ser constante según lo cita el iQMS; no obstante y de manera mensual, deberá realizarse una validación de los permisos otorgados a razón de certificar que el personal idóneo tenga acceso a los diferentes tipos de información que en este repositorio se manejan; esto regido mediante la estructura de carpetas establecida por la norma.

Otros artefactos críticos de Calidad: Todos los artefactos de Calidad, en cumplimiento a lo dispuesto por el iQMS, deberán ser revisados y actualizados de

manera periódica de acuerdo a su eventualidad, no obstante deberá haber una validación formal de manera mensual, cuyo resultado debe ser presentado en la misma periodicidad al Delivery manager mediante un reporte de estado.

Artefactos de Calidad No críticos: Todos los artefactos de calidad catalogados como no críticos deberán ser validados con una periodicidad trimestral, salvo aquellos que por su esencia, ameriten una revisión en un tiempo menor.

Políticas para la implementación de mejoras de Calidad en los procesos

Análisis Causales (BPOP 3090): En todo proceso o actividad de la cual, en su ejecución o validaciones, se generen o surjan: a) errores o no conformidades; b) se evidencien oportunidades de mejora, o c) en aquellas que por sus resultados se generen mejores prácticas, deberán generar de forma imperativa el análisis causal correspondiente, el cual documente las actividades o acciones tomadas en pos de la implementación de mejoras procedimentales; de donde sus acciones correctivas y preventivas deberán ser consolidadas y registradas dentro de los planes de acción y seguimiento a presentarse de manera periódica al Delivery Manager.

Políticas para la complementación de mejoras con controles de oposición con artefactos de Calidad

Control y seguimiento de actividades críticas o errores recurrentes (BPOP 3090 y 5040): Para las actividades críticas determinadas en la Unidad y, para aquellas actividades que en su ejecución generen o produzcan errores recurrentes, deberá aplicarse de manera mandatoria, adicional a los análisis causales correspondientes (BPOP 3090), el respectivo análisis de modo

y efecto de falla (BPOP 5040), a razón de lograr identificar y mitigar los puntos de origen de los defectos encontrados, o en su defecto evitar la aparición de éstos; como también la generación de planes de acción para disminuir los riesgos identificados.

Control de productos no conformes (BPOP 3080, 3090 y 5040): Todo evento que genere un reproceso en las actividades de la Unidad debe ser debidamente documentado dentro de una matriz, a razón de poder realizar las correcciones correspondientes utilizando la metodología del análisis causal (BPOP 3090) o FMEA (BPOP 5040) según corresponda, más las mediciones correspondientes para poder certificar el cumplimiento de dichas acciones de mejora.

Asignación de Funciones (BPOP 1130 y 2100): Todo proceso o actividad que sea asignada a un colaborador debe obligatoriamente ser formalizada mediante la presentación del respectivo documento de entrega recepción (Hand over Take Over

BPOP 1130), mismo que debe contar con las firmas de responsabilidad del personal saliente y entrante a dicha posición o actividad, además de las firmas de aceptación del Team Leader de dicha área.

Además de lo anteriormente expuesto, deberá complementarse dicha acción con la firma del acta de capacitación respectiva (BPOP 2100), la cual dejará constancia de que el asociado se encuentra debidamente capacitado para ejercer las funciones asignadas. Dicho documento deberá contar los las firmas del personal que realizó la capacitación, del capacitado y el Team Leader del área en cuestión.

Control de cambios manuales de procesos (BPOP 2020 y 2100): Toda actualización a los manuales de proceso que se realice en la Unidad, debe conllevar, como cita la norma del iQMS, la generación del respectivo control de cambios, a razón de documentar los cambios realizados; sobre esta acción deberá realizarse de manera adicional el respectivo documento de capacitación hacia los usuarios intervinientes en el mentado proceso, con el objetivo de garantizar la correspondiente difusión y capacitación de las modificaciones realizadas en la actividad o actividades a modificarse.

5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCESO

Para la aplicación de las normas internas, las responsabilidades se dirimen de la siguiente manera:

Políticas para la generación, validaciones y controles en artefactos de Calidad

UPP (BPOP 1052):. Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la presentación oportuna de toda información requerida para este proceso. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La actualización del archivo UPP es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

PMR y PSR (BPOP 1060 y 1070): Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la presentación oportuna de toda información requerida para este proceso. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información

presentada. La consolidación de información para la generación de estos artefactos críticos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

Lista maestra de documentos (BPO 2060): Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área, la administración, actualización y/o eliminación de los documentos que conforman la DML, no obstante la administración de la DML y la presentación de su reporte de estado es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

Acceso a registros y estructuras de carpetas del Homefolder (BPO 2070 y 2080): Es responsabilidad única de cada Team Leader la validación y el control de accesos a la información, como también la solicitud de modificación de accesos, de ser necesario, al ***Quality member*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

Otros artefactos críticos de Calidad: Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la recopilación de la información necesaria para la generación de estos artefactos de calidad, como también la constitución de los mismos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La consolidación de estos artefactos críticos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

Artefactos de Calidad No críticos: Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la recopilación de la información necesaria para la generación de estos artefactos de calidad, como también la constitución de los mismos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La consolidación de estos artefactos críticos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

Políticas para la implementación de mejoras de Calidad en los procesos

Análisis Causales (BPOP 3090): Es responsabilidad de los ***Team y Quality members*** de cada área la generación de estos documentos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La consolidación de estos artefactos críticos en los diferentes repositorios establecidos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de cada área.

<u>Políticas para la complementación de mejoras con controles de oposición con artefactos de Calidad</u>

<u>Control y seguimiento de actividades críticas o errores recurrentes (BPOP 3090 y 5040):</u>
Es responsabilidad de los ***Team y Quality members*** de cada área la generación de estos documentos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La consolidación de estos artefactos críticos en los diferentes repositorios establecidos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de cada área. La aprobación del FMEA con el Delivery Excellence Group es responsabilidad única de los ***Quality members*** de la Unidad de Control Administrativo y Calidad.

<u>Control de productos no conformes (BPOP 3080, 3090 y 5040):</u> Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la generación de estos documentos, como también la consolidación de estos artefactos críticos en los diferentes repositorios establecidos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada y el cumplimiento de dichas acciones.

<u>Asignación de Funciones (BPOP 1130 y 2100):</u> Es responsabilidad de los ***team members*** de cada área la generación de estos documentos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de validar y certificar la veracidad de la información presentada. La consolidación de estos artefactos críticos en los diferentes repositorios establecidos es responsabilidad única de los ***Quality members*** de cada área.

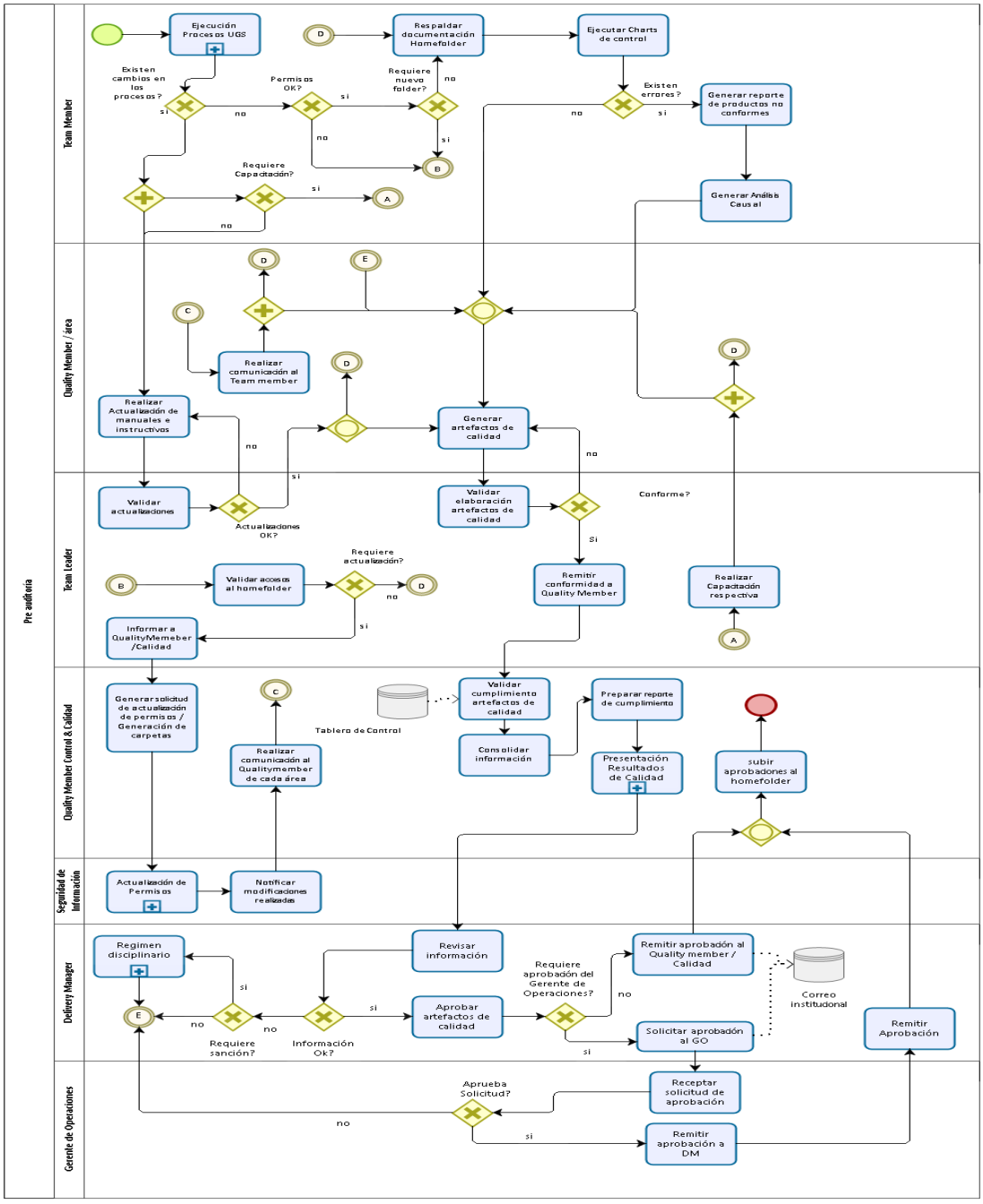
<u>Control de cambios manuales de procesos (BPOP 2020 y 2100):</u> Es responsabilidad de los ***Quality members*** de cada área la generación de estos documentos, como también la respectiva carga de los mismos a los repositorios establecidos. Recae sobre los ***Team Leaders*** de cada área la responsabilidad de certificar el cumplimiento irrestricto de este procedimiento.

Es responsabilidad directa del cumplimiento de este proceso el Delivery Manager de la Unidad de Gestión de Servicios.

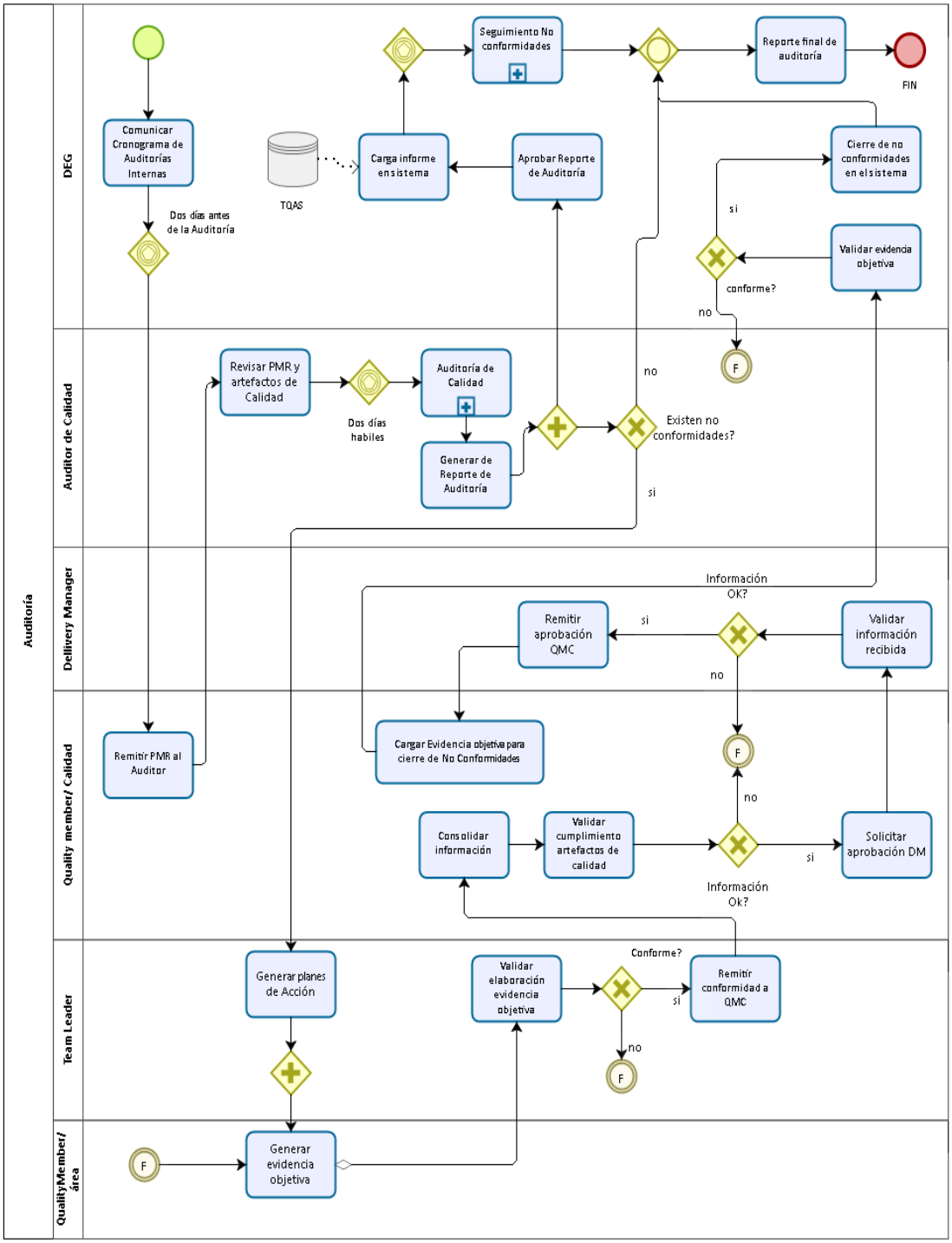
Las responsabilidades antes descritas no se sobrescriben a las descritas en el ***manual de roles y responsabilidades*** establecido por la institución, por lo que en caso de conflicto entre funciones y responsabilidades, éstas últimas serán dirimentes para la asignación y ejecución de las mismas.

6. FLUJOGRAMA DEL PROCESO

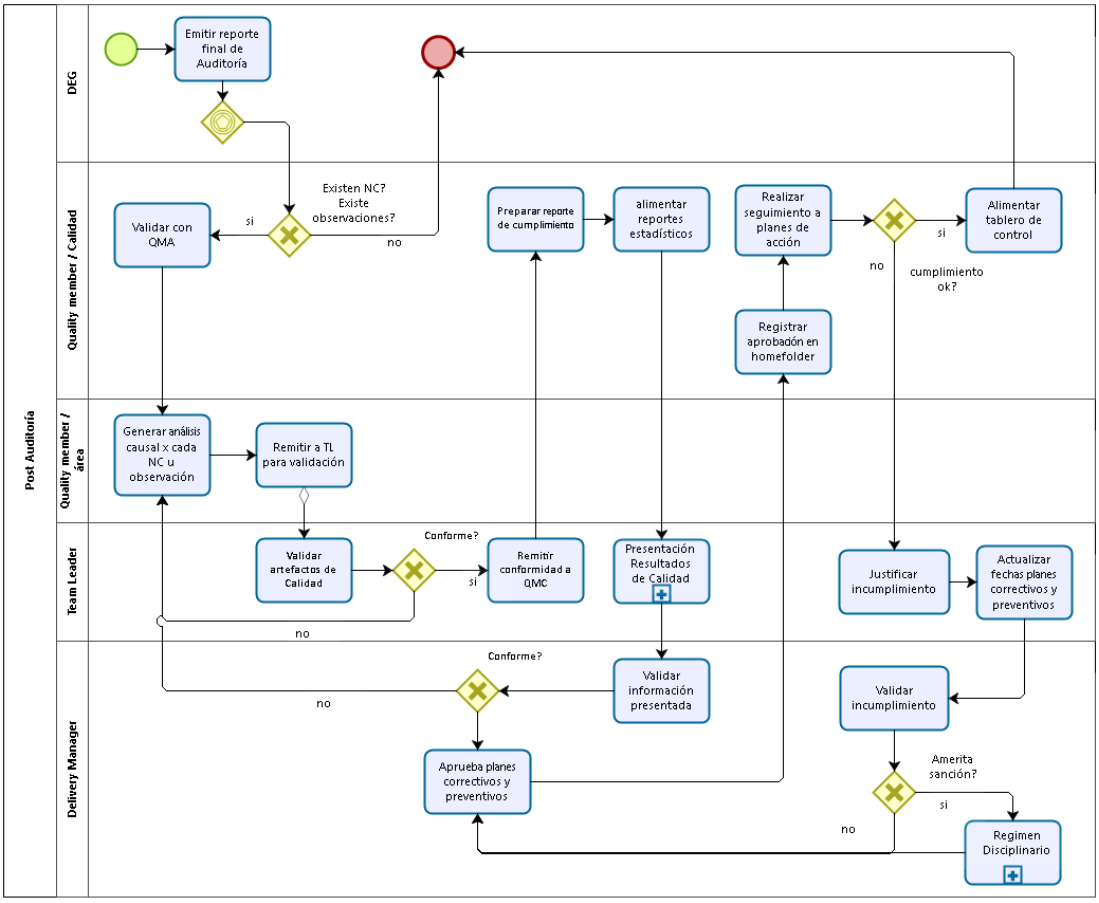
Controles Pre Auditoría



Proceso de Auditoría



Proceso Post Auditoría



7. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO

Procesos Pre Auditoría

Team Member

1. Ejecutar ***Macro Proceso Ejecución Procesos UGS***.
   1.1. Si existen cambios al proceso, continuar con actividad 2
   1.2. Si no existen cambios en el proceso, continuar con actividad 1.3.
   1.3. Si los permisos no están asignados, continuar con actividad 5.
   1.4. Si l os permisos están asignados continuar con actividad 12.
   1.5. Si se requiere un nuevo folder, continuar con actividad 6.
   1.6. Si no se requiere creación de nuevo folder, continuar con actividad 12.

Quality member área

2. Realizar actualización de manuales e instructivos
   2.1. Si requiere realizar una capacitación al personal sobre los cambios en el proceso, continuar con la actividad 3
   2.2. Si no requiere realizar capacitaciones, continuar con actividad 4

Team Leader

3. Realizar capacitación requerida
4. Validar actualizaciones:
   4.1. Si las actualizaciones no están correctas, continuar con la actividad 2.
   4.2. Si las actualizaciones están correctas, continuar con actividad 5.
5. Validar permisos en el Homefolder
   5.1. Si los permisos no están habilitados, continuar con actividad 6
   5.2. Si los permisos están habilitados, continuar con actividad 13
6. Solicitar al Quality member la modificación de usuarios o creación de folders

Quality Member Control & Calidad

7. Generar solicitud de modificación de usuarios o creación de carpetas a Seguridad de Información.

Oficial Seguridad de Información

8. Realizar los cambios solicitados
9. Comunicar al Quality Member los cambios realizados

Quality Member Control & Calidad

10. Realizar registro de información en el homefolder
11. Comunicar al Quality member área los cambios realizados.

Quality member

12. Comunicar al Team member los cambios realizados.

Team member

13. Realizar respaldo documentario en el homefolder
14. Ejecutar chats de control
    14.1.Si los Charts evidencian errores, continuar con actividad 15
    14.2.Si los charts no evidencian errores, continuar con actividad 17
15. Generar reporte de productos no conformes
16. Generar análisis causal.

Quality member área

17. Generar artefactos de calidad.

Team Leader

18. Validar artefactos de calidad
    18.1. Si los artefactos presentan inconsistencias, continuar con actividad 17
    18.2. Si los artefactos están conformes, continuar con actividad 19
19. Remitir conformidad de generación de artefactos a *Quality member Control & Calidad*

Quality Member Control & Calidad

20. Validar cumplimiento de artefactos de calidad
21. Consolidad información en tablero de control
22. Preparar reporte de cumplimiento
23. Realizar en conjunto con los Team Leaders la presentación de resultados al Delivery Manager

Delivery Manager

24. Revisar información presentada
    24.1. Si la información es inconsistente, continuar con actividad 24.2
    24.2. Si requiere sanción por incumplimiento, continuar con actividad 25
    24.3. Si no requiere sanción, continuar con actividad 17
    24.4. Si la información está consistente, continuar con actividad 26
25. Macroproceso ***Régimen disciplinario.*** Continuar con actividad 17.
26. Aprobar artefactos de calidad
    26.1. Si requiere aprobación del Gerente de Operaciones, continuar con actividad 27.
    26.2. Si no requiere aprobación del Gerente de Operaciones, continuar con actividad 32
27. Remitir correo a Gerente de Operaciones solicitando aprobación de artefactos de calidad.

Gerente de Operaciones

28. Recibir solicitud con sustentos requeridos para aprobación de artefactos de Calidad
    28.1.Si no realiza aprobación continuar con actividad 17
    28.2.Si realiza aprobación, continuar con actividad 29
29. Remitir aprobación a Delivery Manager vía correo electrónico

Delivery Manager

30. Recibir aprobación del Gerente de Operaciones y remitir al Quality member Control & Calidad. Continuar con actividad 33.
31. Remitir aprobación al Quality member Control & Calidad

Quality Member Control & Calidad

32. Subir aprobaciones en el homefolder.

Procesos de Auditoría

Delivery Excellence Group

33. Comunicar cronograma de auditorías internas

Quality member Control & Calidad

34. Remitir PMR al auditor de Calidad, con dos días de anticipación a la Auditoría

Auditor de Calidad

35. Revisar PMR y artefactos de Calidad
36. Macro proceso ***Auditorías de Calidad***

37. Realizar reporte de auditoría y remitir al DEG para su aprobación.
    37.1. Si existen no conformidades, continuar con actividad 38
    37.2. Si no existen no conformidades, continuar con actividad 50

Team Leader

38. Generar planes de acción para no conformidades.

Quality member área

39. Generar evidencia objetiva de cumplimiento de planes de acción

Team Leader

40. Validar evidencia objetiva
    40.1. Si la evidencia objetiva no está correcta, continuar con actividad 39.
    40.2. Si la evidencia objetiva es conforme, continuar con actividad 41.
41. Remitir conformidad al Quality member Control & Calidad.

Quality member Control & Calidad

42. Consolidad información de todas las áreas
43. Validar cumplimiento de artefactos de calidad
    43.1. Si la información no está consistente, continuar con actividad 39
    43.2. Si la información es conforme, continuar con actividad 44
44. Solicitar aprobación Delivery Manager

Delivery Manager

45. Validar información recibida
    45.1. Si la información no es consistente, continuar con actividad 39
    45.2. Si la información es conforme, continuar con actividad 46
46. Remitir aprobación al Quality member Control y Calidad

Quality member Control & Calidad

47. Cargar evidencia objetiva y aprobaciones en el sistema TQAS para cierre de no Conformidades.

DEG

48. Validar evidencia Objetiva
    48.1. Si la información no es correcta, continuar con actividad 39
    48.2. Si la información es correcta, continuar con actividad 49.
49. Cerrar no conformidades en el sistema.
50. Cargar informe aprobado en el sistema.
51. Emitir reporte final de Auditoría. ***Fin del Proceso***

<u>Procesos Post Auditoría</u>

DEG

52. Emitir reporte final de auditoría
    52.1. Si existen no conformidades u observaciones, continuar con actividad 53
    52.2. Si no existen no conformidades u observaciones. ***Fin de proceso.***

Quality member Control & Calidad

53. Validar resultados con Quality member área

Quality member área

54. Generar análisis Causal por cada NC u observación levantada.
55. Remitir a Team leader para aprobación

Team Leader

56. Validar artefactos de calidad
    56.1. Si los artefactos presentan inconsistencias, continuar con actividad 54
    56.2. Si los artefactos están conformes, continuar con actividad 57
57. Remitir conformidad de generación de artefactos a *Quality member Control & Calidad*

Quality Member Control & Calidad

58. Validar cumplimiento de artefactos de calidad
59. Consolidar información en tablero de control
60. Preparar reporte de cumplimiento
61. Alimentar reportes estadísticos.

Team Leader

62. Realizar presentación de resultados al Delivery Manager

Delivery Manager

63. Revisar información presentada
    63.1. Si la información es inconsistente, continuar con actividad 63.2
    63.2. Si requiere sanción por incumplimiento, continuar con actividad 64
    63.3. Si no requiere sanción, continuar con actividad 54
    63.4. Si la información está consistente, continuar con actividad 65
64. Macroproceso ***Régimen disciplinario.*** Continuar con actividad 54.
65. Aprobar artefactos de calidad
66. Remitir aprobación al Quality member Control & Calidad.

Quality Member Control & Calidad

67. Subir aprobaciones en el homefolder.

8. TIEMPOS DE EJECUCIÓN

Procesos Pre auditoría

ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
Actualizar manuales	3 días laborables	Quality member área
Validar permisos y folders	2 días laborables	Team Leader
Generar de solicitud de permisos	1 día laborable	Quality member control y Calidad
Generar de artefactos de calidad	15 días laborables	Quality member área
Validar de artefactos de calidad	1 día laborable	Team Leader
Consolidar Tablero de Control	1 día laborable	Quality member control y Calidad
Preparar reportes	1 día laborable	Quality member control y Calidad
Presentar de resultados	1 día laborable	Team Leader
Aprobar de Resultados	1 día laborable	Delivery Manager
Total días del proceso	**26 días laborables**	

Procesos Auditoría

ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
Generar planes de Acción preventivos y correctivos	1 día laborable	Team Leader
Generar evidencia objetiva	15 días laborables	Quality member área
Validar evidencia objetiva	1 día laborable	Team Leader
Preparar reportes	1 día laborable	Quality member control y Calidad
Presentar resultados	1 día laborable	Team Leader
Aprobar resultados	1 día laborable	Delivey Manager
Cargar evidencia objetiva TQAS	1 día laborable	Quality member control y Calidad
Total días del proceso	**21 días laborables**	

Procesos Post Auditoría

ACTIVIDAD	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Validar resultados de auditoría	1 día laborable	Quality member control y Calidad
Generar analisis causales	5 días laborables	Quality member área
Validar artefactos de calidad	1 día laborable	Team Leader
Consolidar tablero de control	1 día laborable	Quality member control y Calidad
Preparar reportes	1 día laborable	Quality member control y Calidad
Presentar resultados	1 día laborable	Team Leader
Aprobar resultados	1 día laborable	Delivery Manager
Total días del proceso	**11 días laborables**	

9. GLOSARIO DE TÉRMINOS

UGS: Unidad de Gestión de Servicios
iQMS: Integrated Quality Management System (Sistema Integrado de Administración de la Calidad)
RoI: Función que desempeña un colaborador según el cargo y área asignada.
QMC: Quality member Control & Calidad
QMA: Quality member área
TL: Team Leader
DM: Delivery Manager
GO: Gerente de Operaciones

10. INDICADORES DE GESTIÓN

GESTIÓN DE ELABORACIÓN

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Fecha de presentación de los artefactos de Calidad – Fecha de entrega definida de los artefactos de Calidad.	Tiempo de desfase en generación de artefactos de calidad.
(Número de artefactos de calidad generados dentro de las fechas de presentación / Número de Artefactos de calidad a generarse dentro de las fechas máximas de presentación)*100	Porcentaje de cumplimiento en la generación de artefactos de Calidad

GESTIÓN DE REVISIÓN INTERNA

(Número observaciones levantadas / Número de artefactos generados)*100.	Porcentaje de puntos de acción levantados en auditorías/ revisiones internas
Fecha real de ejecución revisiones – Fecha establecida de revisión de Calidad	Tiempo de desfase en ejecución de auditorías / revisiones de Calidad

GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO

(Número de puntos de acción cerrados / Número de puntos de acción levantados)*100.	Porcentaje de cumplimiento en procesos Correctivos de Calidad
Fecha de cierre real de puntos de acción correctivos – Fecha de cierre comprometida de puntos de acción correctivos.	Tiempo de desfase en cumplimiento de procesos correctivos de calidad
Fecha de cierre real de puntos de acción correctivos – Fecha de cierre comprometida de puntos de acción correctivos.	Tiempo de desfase en cumplimiento de procesos cpreventivos de calidad

11. REGISTRO DE APROBACIÓN

Elaborado por	**Revisado por**	**Revisado por**
XXX Quality Member	XXX Team Leader	Francisco Miño Delivery Manager

Aprobado por
XXX Delivery Excellente Group Leader

12. ANEXOS Y FORMATOS

ANEXO 1. Roles y Responsabilidades

Team member: Rol encargado de la ejecución de los procesos que se realizan en la unidad. Es responsable de proveer todos los insumos para la realización de los ítems de calidad; de comunicar de manera oportuna, tanto al ***Quality member*** como al ***Team Leader***, sobre eventos que generen un mal funcionamiento, errores, reprocesos o quejas en las actividades a su cargo.

Es responsabilidad del ***Team member*** ejecutar y cumplir de manera irrestricta con los lineamientos de calidad asignados por la institución, como también el de capacitarse periódicamente, soportado en el ***Quality member***, en dichos lineamientos; y de denunciar la mala ejecución de procesos de calidad, de cualquiera de los roles intervinientes en el proceso, o cualquier otra actividad que afecte a los objetivos de calidad establecidos.

Quality member: Rol encargado de ejecución, validación y aseguramiento de los procesos de calidad de la Unidad, la elaboración de los artefactos críticos y no críticos de calidad, y la administración de la información relacionada al mentado proceso.

Es el encargado de asistir en todo momento a los procesos de auditoría realizadas, tanto por la institución, como por entes externos o de control, de garantizar la existencia de información y de presentar la misma de forma oportuna y completa, de solventar las observaciones y no conformidades que pudiesen levantarse en dicho proceso, como también de implementar, con el soporte de los ***team members***, acciones correctivas y preventivas que deriven de éstas; y también de generar seguimiento integral al proceso en sus diferentes fases.

Coordinará directamente con los otros roles intervinientes para la obtención de todos los inputs necesarios que garanticen continuidad del proceso de calidad y reportará, tanto el cumplimiento como las incidencias del proceso, directamente y en primera instancia al ***Team Leader*** de cada área para las acciones respectivas, como también al ***Delivery Manager***; asimismo realizará el control y la presentación de los cuadros de cumplimiento del proceso para las decisiones gerenciales necesarias.

Es responsabilidad del ***Quality member*** ejecutar y cumplir de manera irrestricta con los lineamientos de calidad asignados por la institución, como también el de capacitarse periódicamente, soportado en el DEG, en dichos lineamientos; y de denunciar la mala ejecución de procesos de calidad, de cualquiera de los roles intervinientes en el proceso, o cualquier otra actividad que afecte a los objetivos de calidad establecidos.

Team Leader: Rol encargado del control de los procesos generadores de valor de cada área y responsable de la correcta ejecución, cumplimiento y mantención de los procesos de calidad de las actividades a su cargo.

Es responsabilidad del ***Team Leader*** la correcta difusión del conocimiento de calidad a los asociados a su cargo, de la correcta y oportuna constitución de todos los artefactos de calidad según requiera la política vigente; como también es responsable directo de los resultados del proceso de calidad y de las acciones correspondientes, soportado en el ***Quality member***, para la mantención en niveles óptimos del proceso en referencia.

Deberá reportar periódicamente, según se señala en el manual de control de procesos de Calidad, al ***Quality member*** como al ***Delivery Manager***, el cumplimiento o novedades en: la ejecución de los procesos integrales, en la ejecución de los controles de calidad establecidos y en la elaboración de artefactos de calidad críticos y no críticos.

Es responsabilidad del ***Team leader*** ser la primera línea de comunicación con el cliente para el manejo de quejas y felicitaciones; de la búsqueda e implementación de soluciones en caso de quejas, como de la implementación de mejores prácticas derivadas de las felicitaciones. Asimismo del respectivo reporte de las mismas al ***Quality member*** para el

registro respectivo; o en su defecto el escalamiento de quejas no solventadas al ***Delivery Manager*** para la solución correspondiente.

Delivery Manager: Encargado general de los procesos, controles y resultados de la Unidad, es la cara visible del proceso generador de valor y del proceso de calidad. Adicional a las responsabilidades descritas en el manual de roles y responsabilidades, y dentro del ámbito de calidad, el ***Delivery Manager*** debe garantizar el cumplimiento irrestricto de los procesos de calidad y su correcta aplicación, implementando las normas, directrices y/o procedimientos necesarios para este efecto; además deberá garantizar que los resultados, en base a estos lineamientos, más los propios establecidos por el iQMS se enfoquen siempre a la mejora continua y bajo ningún motivo generen costos o gastos innecesarios a la Institución.

Es responsabilidad directa del Delivery Manager la administración del proceso de auditoría y de sus artefactos y de sus resultados, velando siempre por la correcta y completa ejecución de los procesos, como también de la realización oportuna y correcta de todos los artefactos de calidad establecidos en la norma vigente. Adicional, al ***Delivery Manager*** le corresponde ser el canal formal de comunicación con el cliente para la búsqueda e implementación de soluciones a los problemas o quejas levantadas, garantizando siempre la satisfacción del cliente en los servicios ofertados.

ANEXO 2.- Listado de artefactos críticos

Artefacto Críticos de Calidad		
Nro	**Artefacto de Calidad**	**Frecuencia**
1	BPOP 1130 Handover - Takeover	Permanente
2	BPOP 1052 Plan Unificado de Proyecto	Permanente
3	BPOP 1060 Project Management Review	Trimestral
4	BPOP 1070 Project Progress Reporting and Monitoring	Trimestral
5	BPOP 1150 Risk Management	Semestral
6	BPOP 2100 Training	Semestral
7	BPOP 1160 Customer Feedback	Semestral
8	BPOP 2020 Change Control	Eventual
9	BPOP 2048 Information Classification and Control	Eventual
10	BPOP 3010 Review and Authorization of Contract/Proposal	Eventual
11	BPOP 2010 Configuration Management	Eventual
12	BPOP 2060 Document Control	Permanente
13	BPOP 3040 QualityPlanning and Control	Eventual
14	BPOP 1025 Statement of Work	Eventual
15	BPOP 2070 Project Record Maintenance	Permanente
16	BPOP 2080 Project Record Access	Permanente
17	BPOP 1170 Customer Complaint Management	Permanente
18	BPOP 3080 Control of Non Conforming Products	Eventual
19	BPOP 3090 Causal Analysis	Permanente
20	BPOP 5010 Preventive Action	Eventual
21	BPOP 5040 Process Control	Trimestral
22	BPOP 5030 Calibration Process in Quality Check	Mensual

23	BPOP 3020 Project Document Review, Approval and Release	Eventual
24	TCS-IQMS-053 Auditorías	Permanente

ANEXO 3.- Listado de artefactos no críticos

Artefactos No Críticos de Calidad		
Nro	**Artefacto de Calidad**	**Frecuencia**
1	Mapa de Procesos	Trimestral
2	Programa de métricas	Eventual
3	Malla de Productividad	Trimestral
4	Charts de Control	Permanente
5	Manuales de Procesos	Eventual
6	Instructivos de Procedimiento	Eventual