



*FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES*

*Trabajo de Diploma
Ingeniería Industrial*

*Título: Contribución al perfeccionamiento del Sistema de
Gestión de la Calidad de la Dirección Territorial SEPSA
Cienfuegos*

Autor: Alexei García Martínez.

Tutor: MSc. Gilberto González Hernández.

Cienfuegos - 2016.

Pensamiento

*¡Señor, concédeme serenidad para aceptar las cosas que no
puedo cambiar; valor para cambiar aquellas que puedo, y
sabiduría para reconocer la diferencia entre estas dos cosas!*

José María Pemán (poeta, dramaturgo y orador español)

Dedicatoria

A mis padres, hermanos, esposa e hijos y familia en general.

A todos mis amigos, compañeros de estudios y trabajo.

A todas las personas que expresaron confianza en mí.

Aquellos que me apoyaron en momentos difíciles me tendieron la mano cuando más la necesitaba y no vacilaron en sacrificarse en pos de que triunfara en este empeño.

Agradecimiento

*A mis padres, hermanos, esposa e hijos por la comprensión y
paciencia para que realizará mis estudios.*

*A mi tutor el cual es el mayor responsable del inicio y
conclusión de este proyecto de estudio.*

*A mis compañeros de aula por el apoyo y dedicación mostrada
durante el tiempo de realización de este sueño.*

*A todas aquellas personas que me suministraron recursos,
tiempo y ayudara para que concluyera mis estudios.*

*A esos grandes amigos que sacrificaron su descanso para que yo
concluyera los estudios*

Resumen

El presente trabajo titulado Contribución al perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos, tiene como objetivo desarrollar una secuencia de pasos que permita adecuar el Sistema de Gestión de la Calidad de esta organización a los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2015. Para la realización de esta investigación fue necesario apoyarse en técnicas de recopilación de información tales como: entrevistas personales, revisión de documentos, encuestas y tormenta de ideas, que sirvieron de apoyo a herramientas como el mapeo de procesos y diagramas de flujo. Para la investigación se realizó el diagnóstico de madurez a todo el sistema por la norma UNE 66174 Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad, según la UNE-EN ISO 9004:2000. La secuencia de pasos propuesta se desarrolla en el proceso de servicio de valores.



Índice

Introducción	8
Capítulo I: Generalidades sobre la gestión de la Calidad	12
1.1. Calidad, conceptos	13
1.2. Gestión de la calidad	19
1.3. Herramientas para la gestión de la calidad	21
1.4. Los sistemas de gestión de la calidad	22
1.5. Normas para los sistemas de gestión de la calidad	24
1.6. La gestión de la calidad en Cuba	27
1.7. Sistema de gestión de la calidad en SEPSA Cienfuegos	28
1.8. Conclusiones parciales del capítulo I	29
Capítulo II- Caracterización del objeto de estudio y propuesta de pasos a emplear. 31	
2.1. Caracterización de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos	31
2.1.1. Datos generales	31
2.1.2. Funcionamiento y principales actividades	35
2.2. Caracterización del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos	37
2.2.1. Alcance y exclusiones	37
2.2.2. Términos y definiciones	38
2.2.3. Sistema de gestión de la calidad	38
2.2.4. Responsabilidad de la Dirección	40
2.2.5. Gestión de los recursos	42
2.2.6. Realización del producto	43
2.2.7. Medición, análisis y mejora	46
2.3. Necesidad de perfeccionar el SGC de SEPSA Cienfuegos	49



Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos	
2.3.1. Posición de la empresa	49
2.3.2. Basamento legal	50
2.4. Secuencia de pasos para el perfeccionamiento del SGC de SEPSA Cienfuegos	51
2.4.1. Criterios de selección	51
2.4.2. Secuencia de pasos	52
2.4.3. Herramientas a utilizar	52
2.5. Conclusiones parciales del capítulo II	53
Capítulo III- Aplicación de la secuencia de pasos para el perfeccionamiento del SGC de SEPSA Cienfuegos al proceso del servicio de valores	
3.1. Aplicación de la secuencia de pasos	54
3.1.1. Creación del Comité de Expertos para el perfeccionamiento del SGC	54
3.1.2. Caracterizar el contexto	58
3.1.3. Evaluación del grado de madurez del SGC	67
3.1.4. Establecer las insuficiencias del SGC en cuanto al cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2015	70
3.1.5. Análisis de los resultados de los pasos c y d y establecimiento de prioridades	71
3.1.6. Desarrollar plan de implementación	75
3.2. Conclusiones parciales del capítulo III	75
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
ANEXOS	81

Introducción

En el contexto empresarial actual el enfoque a procesos y la gestión de su calidad son imprescindible para el desarrollo organizacional. A ello se han sumado los conceptos del control interno, en particular los análisis de riesgos y oportunidades en que dichos procesos se realizan, como elementos que tributan a alcanzar eficientemente las metas estratégicas.

La forma de gestionar la calidad ha evolucionado a la par del desarrollo tecnológico y de la toma de conciencia de su importancia y papel en la satisfacción de las necesidades demandadas por la sociedad, que garantizan ya sea el cumplimiento del objeto social de las organizaciones o de la rentabilidad económica de estas.

En esta evolución, que ha transitado desde el simple control de calidad a la gestión de sistemas integrados, los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) se han convertido en decisión estratégica de las empresas líderes.

La implementación del SGC es una necesidad en el mundo moderno, fundamentado en la necesidad de las empresas de llevar a los mercados productos o servicios competitivos, logrando que se satisfagan los requisitos, expectativas y necesidades de los clientes y de otras partes interesadas. Pero no solo los clientes se benefician por una correcta gestión de la calidad; aquellas empresas que logran gestionar de modo eficiente sus procesos alcanzan un sin número de beneficios: altos ingresos, preferencia en los mercados, apertura de nuevos clientes, reducción de costos y mayor desarrollo y satisfacción de sus empleados, de modo que los SGC hacen más viable la organización, la realización y el control de los procesos en todas las áreas de la empresa.

Con el objetivo, dada la anuencia general, de estandarizar la gestión de la calidad, surge después de la Segunda Guerra Mundial, el 23 de febrero 1947, la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés *International Organization for Standardization*). Esa organización publicó en 1987 las normas de la familia ISO 9000, que han servido de base en todo el mundo para el diseño y gestión de los SGC. Estas normas han evolucionado en el tiempo y se han ido ajustando a las nuevas tecnologías y tendencias en sucesivas actualizaciones hasta la fecha. La última edición, adoptada por la Oficina Nacional de Normalización cubana (ONN) como NC ISO 9001:2015, publicada en



Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

septiembre del pasado año, introduce importantes cambios. Las modificaciones más significativas son considerar explícitamente los servicios y no solo los productos, la gestión estratégica, los riesgos, oportunidades y el liderazgo entre otros aspectos relevantes.

Cuba pertenece desde el año 1967 a la ISO y adopta las normas de su interés, en particular las de la familia ISO 9000, consciente de la necesidad de gestionar con calidad los procesos para alcanzar productos y servicios de alta calidad para ser insertados en el mercado nacional e internacional. La condición de ser un país subdesarrollado hace que se tome con mucha seriedad la implantación de los SGC, para que las empresas e industrias eleven sus procesos a estándares más altos y alcanzar niveles más competitivos.

En la actualidad los retos organizacionales constituyen un desafío para todos los países dada la necesidad de ser cada vez más eficientes, ello conlleva como tendencia a que se adopten como política el enfoque a Calidad Total, la Gestión del Conocimiento e Información, así como la Gestión Medio Ambiental. En las empresas cubanas esto es una realidad necesaria para elevar cada vez más el nivel de competitividad, respecto a entidades internacionales, que permita asegurar los mercados actuales e insertarse en nuevos segmentos donde las exigencias de los clientes son cada vez más crecientes.

Por estas razones y a tenor con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, es una necesidad para la Dirección Territorial de Servicios Especializados de Protección S.A. de Cienfuegos (SEPSA Cienfuegos) lograr la certificación de su SGC, que en su momento tuvo esa condición con alcance a todos sus procesos y que fue perdida a partir de importantes cambios estructurales y funcionales en la organización.

En noviembre de 2011 a SEPSA Cienfuegos se le fusionó la Gerencia de Traslado de Valores de Cienfuegos (TRASVAL Cienfuegos), importante cambio de estructura que implicó la asimilación del servicio de valores, el cual no se gestionaba con auxilio de un SGC y por tanto no había sido sometido a un análisis de proceso.

Por los cambios ocurridos en la estructura y la organización de su gestión, en particular la modificación de su objeto social, la empresa SEPSA no pudo recertificar su SGC en el momento que procedía. La empresa ha trabajado en la actualización del mapa de procesos



Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

y el diseño de los procedimientos para las nuevas actividades, lográndose una total integración del SGC, según los requisitos de la norma ISO 9001:2008. No obstante, en octubre de 2015 se produce un cambio de contexto al ser publicada una nueva versión de dicha norma, donde se introducen cambios en los requisitos a cumplimentar por los sistemas de gestión de la calidad.

Basado en los aspectos abordados se plantea el **problema de investigación** siguiente:

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del sistema de gestión de la calidad de SEPSA Cienfuegos?

Para la investigación que se origina en el problema enunciado se adopta como **objetivo general** de la investigación:

Desarrollar una secuencia de pasos que permita adecuar el Sistema de Gestión de la Calidad de SEPSA Cienfuegos a los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2015.

Para el cumplimiento de este objetivo es necesario llevar a cabo los siguientes **objetivos específicos**:

1. Caracterizar la Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos y su Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Identificar los pasos a seguir para adecuar el Sistema de Gestión de la Calidad de SEPSA Cienfuegos a los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2015.
3. Aplicar la propuesta para la mejora del proceso del servicio de valores de SEPSA Cienfuegos, que permita satisfacer el cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2015.

La investigación se **justifica** por los beneficios que aporta con el fin de perfeccionar el SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos en aras de lograr nuevamente la certificación de este. A partir del análisis de un proceso de la organización se establece un camino para la adecuación de todo el sistema a los requisitos establecidos en la NC ISO 9001: 2015.



Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

Con vistas a alcanzar los objetivos planteados el trabajo fue estructurado de la siguiente manera:

En el **primer capítulo** se realiza un análisis bibliográfico del tema en el cual se consideró la referencia bibliográfica sobre gestión de la calidad que resultó de interés para el desarrollo y comprensión del presente trabajo.

En el **segundo capítulo** se caracteriza a la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos y su sistema de gestión de la calidad, y se propone la estructura de pasos para su perfeccionamiento en función de satisfacer los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2015.

En el **tercer capítulo** se desarrollan los pasos propuestos en cuanto al proceso del servicio de valores de SEPSA Cienfuegos.

Capítulo I: Generalidades sobre la gestión de la Calidad

Desde siempre el hombre, como eje fundamental de la evolución, ha sentido la necesidad de desarrollar actividades que le permitan satisfacer sus necesidades y cubrir sus expectativas de vida. En un inicio, al actuar en ese empeño, no se preocupó por la calidad con que desarrollaba sus actividades en la creación de bienes y servicios. Su primicia era realizar grandes producciones de manera tal que estas cubrieran sus necesidades y a su vez le permitiera almacenar productos con el objetivo de ser utilizados en los momentos oportunos que lo requiriese. La calidad no era vista como necesidad imperante a la hora de extraer los recursos que se obtenían de la naturaleza proveniente de los ríos, mares y suelos, al hombre en sus principios solo le preocupó extraerlo y procesarlos mediante procesos productivos que carecían de un control de la calidad haciendo estos ineficientes y con derroche de la materia prima al no poder controlar los defectos de las producciones o servicios en aquellos puntos que necesitaban ser corregidos antes de la culminación del proceso de realización, acción esta que ocasionó que los clientes comenzaran a rechazar los productos o servicios al no cumplir estos sus expectativas .

La necesidad de desarrollar un grupo de acciones que le permita dar cumplimiento a su empeño con calidad y preservando el ambiente obligó a desplegar disímiles metodologías de hacer. Es entonces cuando se comienza a buscar la manera que se proyecte lo planificado de tal forma que se cumpla con los parámetros establecidos. Para ello se apoya en la calidad como modo de complementar lo planificado.

La calidad es un término difícil de definir, principalmente porque se ha mantenido en constante evolución, por lo que cada definición debe insertarse en la época que fue desarrollado. Conocer el proceso de evolución de la calidad, permite entender sus diferentes definiciones que van desde calidad en general hasta control total de la calidad, aseguramiento de la calidad y calidad a todo lo ancho de la organización.

Este tema, independientemente de que se estudia desde siglos anteriores, es recientemente cuando comienza su desarrollo a parámetros más precisos, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se está trabajando. Anteriormente se creía que la

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que buscar la calidad beneficia en los bajos costos y una mayor ganancia para las empresas. (Cantú, 2001)

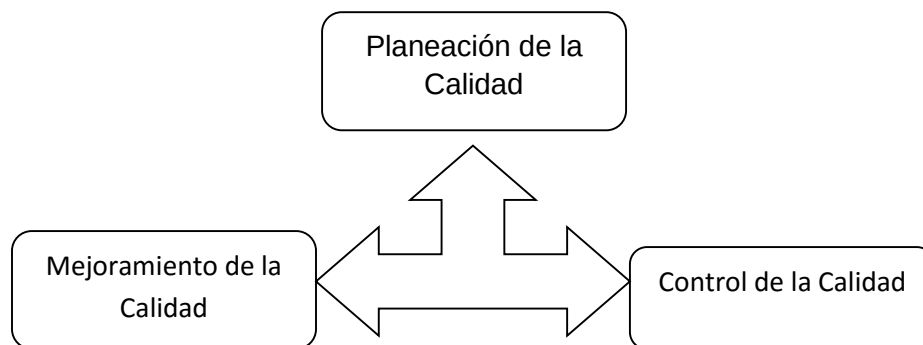
En la actualidad el elemento calidad se ha hecho acompañar de los diferentes procesos y actividades que se desarrollan, para ellos se ha venido implementando lo relacionado en la materia por varios estudiosos del tema. Estos académicos concluyen en la importancia que de esta antes, durante y al final del proceso, permitiendo alcanzar el resultado deseado y a su vez el nivel de satisfacción del cliente.

1.1. Calidad, conceptos

La calidad posee una desmarcada variedad de enfoques que han evolucionado en el tiempo (Anexo A), por lo cual a nivel mundial se han desarrollado una gama de conceptos e interpretaciones referente al tema, sin embargo, la necesidad de estandarizar conceptos, definiciones, requisitos y normativas origino la creación de las normas ISO (*International Organization for Standardization*) para la calidad, las cuales se encargarían de fusionar todos los elementos a tener presente cuando se hable de la calidad en las normas de la familia ISO 9000, que han establecido un estándar generalmente aceptado en todo el mundo que reza que la calidad es: grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos (NC ISO 9000, 2015).

Como se mencionó anteriormente, sin embargo, diferentes estudiosos del tema, han dado al término diferentes interpretaciones que, por su enfoque y precisión de determinado aspecto, requieren ser considerados para una menor comprensión de la esencia del tema. Para Joseph Juran (1988), la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para una empresa, ya que sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por una parte, entiende la calidad como: ausencia de deficiencias que pueden presentarse como retraso en la entrega, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. y, por otro lado, identifica la calidad con: adecuarse al uso correcto de lo que se desee. La interrelación de estos conceptos con la planeación empresarial, y de hecho su importancia, se muestra en la figura No. 1.1.

Figura 1.1. Interrelación de las actividades de la calidad



Fuente: Elaboración propia

A partir de estos conceptos y la interrelación de los mismos, se puede entender la Trilogía de Juran (Anexo B), un enfoque de la gestión que se compone de tres procesos: la planificación, el control de la calidad y la mejora de la calidad.

Edward Deming (1988) tuvo otro enfoque de la importancia de la calidad y, a partir de este, desarrolla el concepto de calidad total (TQM por sus siglas en inglés: *Total Quality Management*), donde estableció que utilizando técnicas estadísticas una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso.

Walter Shewhart (2001) estableció, por su parte, los problemas inherentes en tratar de definir la calidad de un producto, casi de cualquier producto. Según este estudioso, la dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Esto no es fácil, y tan pronto como uno se siente exitoso, encuentra rápidamente que las necesidades del cliente han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, algunos mejores que los anteriores, otros peores, otros más baratos, otros más caros. Ante esta situación se pregunta y responde: ¿qué es calidad? calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

A partir de este concepto es importante colocar entonces la pregunta ¿quién es el juez de la calidad? En la mente del operario, el produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

calidad, piensa, mantendrá a la compañía en el negocio. Todo esto es válido en industrias de bienes y servicios. La calidad para un gerente de planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo. (Deming, 1988)

Philip B. Crosby es otro pensador que desarrolló el tema de la calidad en años más recientes. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección. Se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos, cuestión esta que lo considera una herramienta muy útil para competir en un mercado cada vez más globalizado. Su pensamiento alude que la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente. Al lograr cumplir con estos logramos Cero Defectos.

El primer supuesto erróneo es que calidad, significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra calidad es usada para darle el significado relativo a frases como buena calidad, mala calidad y ahora a calidad de vida. Calidad de vida es un cliché porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que él (ella) -el receptor-, quiere decir. Esa es precisamente la razón por la que se define calidad como: conformidad con requerimientos.

Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición (Crosby Philip, 1979), tomado de (Hoyer & Brooke, 2001)

Una de las mejores aportaciones a la calidad, y su concepto, la realizó Kaoru Ishikawa al simplificar los métodos estadísticos utilizados para el control de calidad en la industria a nivel general.

Ishikawa estableció los diagramas de causa y efecto como herramienta para asistir los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la calidad y partió de criterio de que la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas. Estos diagramas resultan útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de la variación de calidad en producción.

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

Este autor enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal de manera general. Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor (Ishikawa, 1985) tomado de (Hoyer & Brooke, 2001).

En este enfoque se hace énfasis en la orientación hacia el cliente. Aquí, ha sido aceptado el error cometido por los productores al pensar que le están haciendo al cliente un favor vendiéndoles sus productos, es decir en un sistema de operación por producto. Al respecto Ishikawa (Ishikawa, 1985) tomado de (Hoyer & Brooke, 2001) plantea: lo que propongo es un sistema de mercadeo interno, en el que los requerimientos del cliente son analizados. En términos prácticos, propongo que los industriales estudien las opiniones y requerimientos del cliente y los tomen como referencia cuando diseñen, produzcan y vendan sus productos. Cuando desarrollen un nuevo producto, el fabricante deberá anticipar los requerimientos y necesidades del cliente. Como uno interprete el término calidad es importante... calidad significa calidad del producto, calidad es calidad de trabajo, calidad del servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos.

Como se ha visto, cada autor desde su punto de vista posee una visión profunda que encierra la calidad en un aspecto de primordial importancia para las organizaciones, la cual persigue como único objetivo lograr el nivel de satisfacción de los clientes, ofreciendo un producto con calidad cumpliendo los requisitos exigidos por este para llenar de esta forma sus expectativas.

Los conceptos o enfoques de calidad enunciados, y que han marcado pautas en la evolución de la comprensión del fenómeno y su importancia para las organizaciones que ofertan productos o servicios, más que diferencias, representan la evolución del término. El resumen de estas definiciones se muestra en la tabla 1.1, que resume los puntos de vista de la calidad de estos cuatro autores.

Tabla 1.1. Autores y su enfoque de la calidad

Autor	Enfoque
Joseph Juran	Calidad es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo.
Edward Deming	Utilizando técnicas estadísticas una compañía puede graficar como está funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso
Philip Crosby	Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento.
Kaoro Ishikawa	Calidad Total es cuando se logra un producto económico, útil y satisfactorio para el consumidor.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, independientemente que sus puntos de vista no son exactamente iguales, si se evidencia una marcada tendencia a que la calidad persigue como único objetivo el beneficio mutuo entre ambas partes, entiéndase productor y cliente.

En el análisis conceptual de la calidad existen otras filosofías que deben ser consideradas, entre ellas destaca la desarrollada por la prestigiosa Cátedra de Calidad Volkswagen en la Universidad de Navarra (2008), que separa la calidad en cuatro grupos, cada cual con diferente enfoque. Estos grupos son:

- Calidad basada en el producto
- Calidad basada en el usuario
- Calidad basada en la producción
- Calidad basada en el valor

Estos grupos se definen de la siguiente forma:

Calidad basada en el producto: Consideran la calidad como una característica medible. Las diferencias de calidad significan diferencias en la cantidad de un ingrediente o cualidad que posee el producto. Esto conduce a una concepción jerárquica de la calidad, ya que según la cantidad del atributo deseado que contenga el producto, podemos ordenar los productos de menor a mayor calidad. Sólo será posible una clasificación libre de ambigüedades si tenemos una clasificación equivalente, válida para todos los compradores, según la característica en cuestión.

Ejemplo de definiciones basadas en el producto:

- Diferencias en la calidad son diferencias cuantitativas respecto de algún atributo requerido
- La calidad se refiere a la cantidad de un atributo no cuantificable monetariamente que contiene cada unidad de un atributo que sí puede ser valorado en términos económicos

Calidad basada en el usuario: Parte de la idea de que la calidad debe ser definida desde la óptica del usuario. Estas definiciones asumen que los compradores individuales tienen gustos diferentes, además asumen que los productos que mejor satisfacen sus necesidades son los que consideran como productos de más calidad. Por ejemplo, en un desfile de moda, los artículos que más gusten al público serán los que se considerarán de mayor calidad. Esto hace de la calidad una característica altamente subjetiva.

Ejemplo de definiciones basadas en el usuario:

- La calidad consiste en la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores
- La calidad de un producto depende de cómo responda a las preferencias de los clientes

Calidad basada en la producción: Están basadas en la oferta. Prácticamente todas identifican la calidad con el cumplimiento de las especificaciones. Se determinan unas tolerancias, y las desviaciones respecto a las mismas, se consideran disminuciones de la calidad.

Ejemplo de definiciones basadas en la producción:

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

- Calidad es el grado en que un producto se adecua a las especificaciones del diseño.

Calidad basada en el valor: Definen la calidad en términos de costes y precios. Es decir, un producto de calidad es aquel que satisface determinadas necesidades a un precio razonable. Es decir, si el usuario nos pide un coche muy económico y fácil de aparcar en ciudad, el modelo que cumpla con las condiciones a un mejor precio será el de mejor calidad. Esta concepción es cada vez más importante, diversos estudios así lo demuestran, pero es difícil de aplicar en la práctica.

Ejemplo de definiciones basadas en el valor:

- Calidad significa lo más apto para ciertas condiciones que ponga el cliente. Estas condiciones son el tipo de uso y el precio del producto.
- Calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana.

1.2. Gestión de la calidad

La calidad como cuestión de gran importancia para el desarrollo de los procesos se comenzó a gestionar desde el siglo pasado, donde los factores que influían sobre esta se fueron adhiriendo a los procesos de tal forma que en cada uno de estos se realizará con los parámetros de calidad establecidos. Fue en 1900 cuando la carrera por la mejora constante de la calidad comienza a sufrir una decisiva evolución para la mejora de las actividades contempladas en la realización de un producto o la prestación de un servicio.

De acuerdo a la NC ISO 9000:2015 (ISO, 2015), gestión es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización y están asociadas a ella el establecimiento de políticas, objetivos y los procesos para lograr esos objetivos.

De la propia norma y a tenor con esta definición de gestión, gestión de la calidad es la gestión con respecto a la calidad, que incluye, por ende, el establecimiento de políticas de calidad, objetivos de calidad y los procesos para lograr estos objetivos a través de la planificación de la calidad, el aseguramiento de la calidad, el control de calidad y la mejora de la calidad.

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

La gestión de la calidad como elemento esencial en los procesos de producción y servicios, basa sus objetivos en las especificaciones que requiere cada cliente para satisfacer sus necesidades, de ahí que cada producto o servicio tenga implícito características inherentes a las solicitadas por el cliente. Estos elementos se caracterizan por rasgo diferenciador, puede ser inherente o asignado, cualitativo o cuantitativo.

Existen varias clases de características, tales como:

- Físicas (ejemplos: características mecánicas, eléctricas, químicas o biológicas)
- Sensoriales (ejemplos: relacionadas con el olfato, el tacto, el gusto, la vista y el oído)
- De comportamiento (ejemplos: cortesía, honestidad, veracidad)
- De tiempo (ejemplos: puntualidad, confiabilidad, disponibilidad)
- Ergonómicas (ejemplos: características fisiológicas, o relacionadas con la seguridad humana)
- Funcionales (ejemplo: velocidad máxima de un avión)

En lo relacionado con las características para obtener un producto o servicio que cumpla con las exigencias de los clientes, los requisitos son necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (NC ISO 9000:2015).

Un requisito implícito significa que es habitual o práctica común para la organización y las partes interesadas el que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita, mientras que un requisito especificado es el que está expresamente establecido. Pueden establecerse calificativos para los requisitos específicos, como puede ser: requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente o requisito de la calidad.

La clarificación de los requisitos como expresión de las expectativas son de relevante importancia para la gestión de la calidad puesto que para alcanzar una alta satisfacción del cliente puede ser necesario cumplir una expectativa incluso si no está declarada, ni generalmente implícita, ni obligatoria.

La gestión de la calidad estará entonces caracterizada, además, por la planeación de la calidad, que garantiza considerar los requisitos necesarios.

1.3. Herramientas para la gestión de la calidad

Para la obtención y control en la gestión de la calidad durante los procesos se hace imprescindible contar con herramientas e instrumentos que nos permitan monitorear la variabilidad y comportamiento de las características y requisitos establecidos para los productos o servicios, de esta forma obtenemos un grupo de información que nos orienta donde se debe centrar la atención en aras de corregir las fallas con el objetivo de evitar pérdida de tiempo en los procesos, gasto de materiales, costos y una muy importante las no conformidades de los clientes a la hora de recibir el producto u servicio. Para ello existen un grupo de herramientas las cuales se han ido perfeccionando para complementar lo anterior planteado. En las organizaciones que hoy gestionan la calidad se utiliza sistemas de aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, y otros, que ayudan a la gestión de una empresa en los siguientes aspectos generales:

- Herramientas para el registro de datos en cualquier departamento empresarial
- Herramientas para el control y mejora de los procesos empresariales
- Herramientas para la consolidación de datos y toma de decisiones

En la actualidad las organizaciones cuentan con herramientas que ayudan a gestionar, organizar, dirigir, planificar y controlar cada uno de los departamentos funcionales y las relaciones entre ellos y con el mundo exterior.

Entre otras herramientas de gestión de la calidad se destacan:

- Ciclo Deming o PDCA
- Q7, las 7 herramientas de la calidad
- M7, las 7 nuevas herramientas de la calidad
- Técnicas de planificación
- Técnicas de control
- Técnicas para la mejora

Existe un conglomerado de herramientas para aplicar en la implementación de los sistemas de calidad. Cada organización decide cuál de ellas aplicar teniendo presente un grupo de características que se desean obtener durante los procesos, las cuales van a definir que

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

herramienta utilizar, cuando, como y donde, permitiendo la detección de fallas, malformaciones, distorsiones, ineficiencia, variabilidad, y otros, según lo que se desea obtener.

Estas herramientas independientemente de que interactúan con otros elementos del sistema son primordiales para los sistemas de gestión de la calidad (SGC). No se puede llegar a la satisfacción de los clientes sin una adecuada planificación en la cual se tenga bien definido que se quiere obtener, con que se cuenta, como será el proceso, que tipo de control establecer, acciones correctivas y una valoración final siempre sobre la base de una mejora continua.

1.4. Los sistemas de gestión de la calidad

A partir de las definiciones recogidas en la NC ISO 9000:2015 (2015), se puede expresar que un sistema de gestión de la calidad (SGC) es la parte del sistema de gestión de una organización relacionada con la calidad, es decir, es el conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas de calidad, objetivos de calidad y procesos para lograr esos objetivos.

Los elementos de un sistema de gestión establecen la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación, la operación, las políticas, las prácticas, las reglas, las creencias, los objetivos y los procesos para lograr estos. Por ende, un SGC definirá para la organización la posición de cada elemento dentro de ella y su interrelación para lograr el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos de calidad con alcance a toda la estructura o a una parte de ella.

En la Figura 1.3 se muestra el esquema de un SGC, donde se puede apreciar los elementos que inciden en este y su interrelación durante el proceso de conformación llegando a obtener el resultado deseado y a su vez evidenciando que el proceso debe continuar con una mejora continua.

Figura 1.2: Modelo de SGC enfocado a proceso



Fuente: NC ISO 9001: 2008

Para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, una organización debe de tomar en cuenta la siguiente estructura:

- Estrategias: Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.
- Procesos: Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
- Recursos: Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

- Estructura Organizacional: Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.
- Documentos: Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización

Existen varias normativas estandarizadas que establecen requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y que son emitidas por organismos normalizadores como la ISO, entre otros.

En la actualidad, es necesario tomar conciencia de que, con la evolución de las tecnologías de gestión, los sistemas de gestión de la calidad estarán obligatoriamente enlazados al resto de los sistemas de gestión, por lo que, con la publicación por la ISO, en el año 2012, del Anexo SL, el modelo mostrado en la figura 1.2, debe evolucionar a un modelo de Sistema de gestión Integrado, basado en procesos como el que se muestra en el Anexo C.

1.5. Normas para los sistemas de gestión de la calidad

Por la importancia que reviste la gestión de la calidad para la adecuada satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, y al realizarse estos procesos de satisfacción tanto en los mercados de productos como los de servicio, que cada día tienen un carácter más globalizado, se hizo necesario la estandarización de los conceptos de calidad.

Por esta razón, la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) creó en 1980 el Comité ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, encargado de elaborar las normas para elaborar los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad (SGC), como base para la elaboración de otras normas inherentes a estos.

La norma ISO 9001, para los SGC, nace en 1987 y han ido evolucionando en el tiempo para atemperarse a las condiciones del entorno y en particular a las nuevas tecnologías de gestión, del que los sistemas a los que se refieren forman parte (Anexo D). La última edición de estas normas, que representa una importante actualización, ha sido publicada en septiembre de 2015 y ha sido adoptada por la Oficina Nacional de Normalización cubana (ONN) como Norma Cubana (NC).

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

Estas normas han logrado unificar y consolidar los aspectos requerido para que se logre la implementación de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones. Las Normas ISO con alcance Internacional son las rectoras de la política de calidad, sobre la cual gira el mundo del empresariado a la hora de confeccionar los procesos industriales o de servicios permitiéndoles guiar mediante los procedimientos y políticas obtener la calidad deseada.

En la Tabla 1.2 se muestran, sintéticamente, la evolución de las normas ISO 9001, de los sistemas de gestión de la calidad.

Tabla No. 1.2 Historia de las normas ISO 9001

Normas ISO	Descripción
9001:1987	Modelo para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo, diseño, servicio, producción e instalación. Se publica de conjunto con las normas ISO 9002 e ISO 9003. La primera era el modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, servicio e instalación, y la segunda, el modelo para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas. Estas normas contenían determinados requisitos que aseguraban la calidad allí donde se aplicasen.
9001:1994	En 1994 se revisaron las tres normas mencionadas arriba y se publicó la segunda edición de las mismas. Esta revisión no supuso cambios significativos en el aseguramiento de la calidad.
9001:2000	Reemplazó los tres modelos que había hasta entonces (9001, 9002, 9003). Incorporó cambios en la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y un mejor desempeño de las organizaciones. Algunos expertos plantean que esta versión pasó del concepto de conformidad a desempeño.
9001:2008	Con cambios dirigidos a la mejora de la consistencia de la norma de gestión ambiental ISO 14001. No hubo grandes cambios a resaltar.
9001:2015	La edición ISO 9001:2015 pretende seguir conservando la aplicabilidad de la norma en cualquier tipo de organización y fomentar la alineación con otras normas de sistemas de gestión elaboradas por ISO. Esta revisión se puso en marcha para adaptar la norma a la realidad actual de las organizaciones. Se trata de un cambio muy importante y delicado debido a que ISO 9001 supone el 80% de la totalidad de certificaciones mundiales.

Fuente: ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad. ISOTools Excellence

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

La familia de Normas ISO 9000 asisten a las organizaciones en la conformación de sus SGC independientemente de su estructura y tamaño. Ayudan en la implementación de la operación de sistemas de gestión de la calidad que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, cuyo objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Las nuevas normas ISO 9001:2015, publicadas el 23 de septiembre de 2015, han revolucionado varios aspectos que inciden en una considerable mejora de los SGC, al acercar más los requisitos y las terminologías a los procesos a desarrollar por las organizaciones. Los principales cambios que esta norma introduce son:

- Nueva estructura de contenidos y requisitos
- Sustituye el término producto por el de bienes y servicios
- Considera el entorno socioeconómico de la organización
- Mayor énfasis en el enfoque a procesos
- Incorpora explícitamente la gestión de riesgos y oportunidades
- Desaparece el concepto de acción preventiva
- Los documentos y registros pasan a ser información documentada
- No solo se habla de clientes, sino de partes interesadas
- Incorpora la gestión del cambio
- Se incorpora la gestión de conocimiento
- Mayor énfasis en los procesos externalizados
- Plantea validar la competencia del personal
- No es exigible el representante de la Dirección

Esta norma profundiza en el enfoque basado en procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente cumpliendo los requisitos del cliente. El apartado 4.4 de esta norma incluye requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque basado en procesos. Además, su enfoque basado en el riesgo incorpora los requisitos para el establecimiento, la implementación, el mantenimiento y la mejora continua del sistema de gestión de la calidad. Las organizaciones pueden elegir desarrollar un enfoque basado en el riesgo más amplio de lo que requiere esta norma, utilizando, sin contradicciones la norma

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos
ISO de la familia 31000, que proporciona directrices sobre la gestión del riesgo que puede ser adecuada en ciertos contextos de la organización.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de reglas en los sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional. Además, establecen una serie de elementos a considerar para la implantación de un SGC, sobre todo si este se enfoca a la gestión por proceso de tal forma que las mejoras de las actividades influyan de manera decisiva en el objetivo de lograr un producto o servicio con la calidad deseada, incidiendo en el nivel de satisfacción del cliente. También son de suma importancia para la integración con otros sistemas, puesto que estas marcan punto de partida al estar la gestión de calidad presente en todos los procesos de las organizaciones, sus características las hacen establecer una interrelación con otras normas llegando a ser definitorias para los objetivos y planes que se proyecten.

1.6. La gestión de la calidad en Cuba

En Cuba al igual que en el resto de los países, todos tienen la necesidad de gestionar la calidad de forma eficiente, máxime cuando es un país subdesarrollado con bajo potencial industrial y muy escasa tecnología, razones por las cuales los productos que se realizan deben de ser una calidad que se iguale a la de los productos que se comercializan a nivel Mundial.

La economía cubana para poder avanzar tiene que desarrollar modelos que le permitan buscar forma y métodos que permitan que sus productos sean de buena aceptación en el entorno cada vez más competitivo liderado por las transnacionales, que cuentan con los recursos materiales, financieros y tecnológicos para desarrollar productos de altísima calidad, además cuentan con modelos de gestión de calidad que le permiten marcar la diferencia entre las restantes organizaciones.

En Cuba se viene trabajando con seriedad en obtener esas producciones, basta decir que hoy existe un número considerado de empresas que poseen un modelo de gestión de la calidad certificado por las normas internacionales. Esto ha contribuido a que algunas se encuentren a la vanguardia en algunas ramas como: la biotecnología, la farmacéutica, el turismo, la industria tabacalera y la salud.

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

Todo esto ha sido posible producto a una gestión de calidad cumplimiento los parámetros establecidos, correcta interpretación e implementación de las normas ISO que integran esta cuestión, logrando una disciplina intelectual donde se cuenta con dirigentes profesionales capaces de hacer cumplir los elementos contemplado en las normas, estos los insertan en los procesos de producción y servicio para alcanzar el nivel de satisfacción y expectativa que esperan los clientes.

El desarrollo de la calidad ajustada a los estándares internacionales comenzó en la década del 60, apenas triunfada la Revolución, por iniciativa de Ernesto Guevara, que promovió la adhesión de Cuba a la Organización Internacional de Normalización (ISO) desde sus inicios.

En la actualidad, el apego de la política del país a la gestión de la calidad está recogida de forma macro en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y específicamente en las normas jurídicas que regulan la actividad empresarial cubana, en particular la referida al Perfeccionamiento Empresarial.

1.7. Sistema de gestión de la calidad en SEPSA Cienfuegos

La Dirección Territorial Cienfuegos (SEPSA Cienfuegos) de la empresa SEPSA, desde su fundación y trascurso del tiempo ha trabajado por mejorar la calidad de los servicios que brinda. Como consecuencia de estos esfuerzos, se logró contar tempranamente con un SGC certificado por la ONN y alcanzar, entre otros, el premio de la provincia Cienfuegos a la Calidad.

La alta dirección basa su estrategia de calidad en los resultados obtenidos en cada período para desarrollar la mejora continua, rediseñando procedimientos y eliminando las deficiencias identificadas. Sin embargo, han existido situaciones de carácter organizativo que incidieron de manera significativa en el SGC existente en el 2011 cuando se decidió por la dirección ramal a la que se subordina la empresa, fusionar esta con la empresa TRASVAL.

Producto a esta fusión se modificó la estructura de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos, para asumir las actividades de traslado de valores y manipulación y acreditación de efectivo, de suma complejidad y riesgo durante su realización los cuales

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

requieren de parámetros de calidad esenciales para su buen desarrollo. Esta modificación y su impacto en toda la estructura y forma de gestión de la empresa trajo como consecuencia que no se pudiera renovar la certificación del SGC y se hizo necesario acometer su redimensionamiento.

La organización se dio a la tarea de actualizar su SGC partiendo de la actualización de los correspondientes mapas de procesos para integrar los nuevos que se asumieron y su interrelación con los que estaban establecidos, muchos de los cuales fue necesario modificar. Inmerso en esa tarea, se publica la nueva norma NC ISO 9001:2015 y se impone, en aras de lograr la certificación del sistema de gestión de la calidad con alcance a todos los procesos, rediseñar este en función de la misma como ha indicado la ONN.

En el entorno actual y tomando en consideración el documento informativo del Foro Internacional de Acreditación (IAF por sus siglas en inglés: *International Accreditation Forum, Inc.*), Guía para la planificación de la transición a ISO 9001:2015, editado por primera vez en enero de 2015 con el código: IAF ID 9:2015, asumido por la ONN, se ha considerado oportuno no presentar el SGC, como estaba diseñado de acuerdo a la NC ISO 9001:2008, sino migrar a la nueva norma. Sin embargo, en la búsqueda bibliográfica realizada no se pudo identificar un procedimiento, metodología o forma establecida, para esa transición. Razón por la cual se da inicio al presente trabajo con el objetivo de proponer una estructura de pasos que permitan de manera racional proceder a la necesaria actualización del SGC y sus componentes.

1.8. Conclusiones parciales del capítulo I

1. A pesar de los diferentes enfoques históricos y de autores, del concepto de calidad, todos convergen a identificar esta como el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos, y que estos están definidos por los clientes y las partes interesadas.
2. En el contexto actual, con mayor relevancia que en épocas anteriores, la gestión de la calidad es una necesidad imprescindible para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones.
3. Los sistemas de gestión de la calidad son el soporte fundamental para que una organización cumpla con sus objetivos de calidad a tono con sus planes estratégicos y

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

contribuyen de manera efectiva a una mejor eficiencia y funcionalidad en las estructuras organizativas con tendencia hacia la excelencia empresarial.

4. Las normas de la familia ISO 9001 se han impuesto como patrón internacional dinámico para la implementación de los SGC.
5. La gestión de la calidad en Cuba está presente en la política de desarrollo económico, político y social del Partido y la Revolución.
6. La Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos ha necesitado de actualizar su SGC para adecuarlo primero a cambios estructurales y después a la NC ISO 9001:2015
7. No se encontró en la revisión bibliográfica una metodología, procedimiento o estructura de pasos validada para migrar de la NC ISO 9001:2008 a la NC ISO 9001:2105

Capítulo II- Caracterización del objeto de estudio y propuesta de pasos a emplear

2.1. Caracterización de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

2.1.1. Datos generales

Servicios Especializados de Protección, Sociedad Anónima - conocida comercialmente como SEPSA -, es una Sociedad Mercantil Cubana fundada el 25 de noviembre de 1993, creada al amparo de la legislación existente en el país, con acta de constitución registrada mediante la Escritura 174 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, inscrita en el Registro Central de Compañías Anónimas en el Libro 159, Folio 90, Hoja 1602, Sección segunda, Inscripción 1ra y en el Registro Mercantil Segundo de La Habana, en el Libro 667, Folio 91, Hoja 6681, Inscripción 1ra. La Sociedad Mercantil, por Escritura 440 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, de fecha 24 de noviembre del 2011, realiza la fusión por absorción de la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores, TRASVAL, S.A.

SEPSA cuenta con Direcciones Territoriales, que son dependencias que la representan en cada provincia del país. Entre ellas se encuentra la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos, objeto de la presente investigación, creada a inicios del año 1995 y que tiene su sede principal en ave 22 A, entre 51 A y 53.

El **Objeto Social** aprobado de SEPSA es:

- Brindar servicios de seguridad y protección a bienes muebles e inmuebles de objetivos estratégicos, asociaciones económicas internacionales y entidades de la capital mixto o totalmente extranjero, sedes, residencias diplomáticas, eventos y actividades especiales
- Prestar servicios de recogida; traslado y custodia de valores, así como de sustancias peligrosas, drogas lícitas y otras similares.
- Ofrecer servicios de gestión y seguridad bancaria.
- Brindar servicios de obtención y tramitación de información que facilite o pruebe la existencia de conductas o hechos delictivos en la esfera de actuación, así como su investigación y esclarecimiento, siendo todos estos de competencia administrativa.

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

- Prestar servicios de cerrajería integral en bienes muebles e inmuebles que por su valor económico y estratégico lo requieran.
- Diseñar, instalar, reparar y dar mantenimiento a equipos, medios, objetos y sistemas de seguridad y protección y otros a fines en bienes muebles e inmuebles.
- Operar central de monitoreo y gestión de alarmas incluyendo respuestas especializadas a señales y eventos, monitoreo y gestión de sistemas de localización y control de flotas, emergencias y tele vigilancia local remota.
- Ofrecer servicios de detective para la observación participante de la actividad productiva, la transportación y los servicios en general.
- Brindar servicios de asesoría y consultoría integral y formulación de recomendaciones técnico-normalizativas para la supervisión, la calidad y la legalidad en materia de seguridad y protección en general.
- Formar íntegramente al personal vinculado a la actividad portuaria en materia de seguridad y protección en correspondencia con lo establecido en el código de protección a buques e instalaciones portuarias (PBIP)

La **misión** de esta Dirección Territorial es: SEPSA, contribuye a la Seguridad y el Orden Interior, brindando Servicios Especializados de Seguridad y Protección, con una alta calidad, mediante el trabajo de un equipo de profesionales con amplia experiencia y enfocados a la sostenibilidad económica y ecológica del país.

Su **visión** se ha declarado como: Ser en el mercado la mejor opción en la prestación de servicios de seguridad y protección.

Los **valores** declarados que comparte esta empresa son:

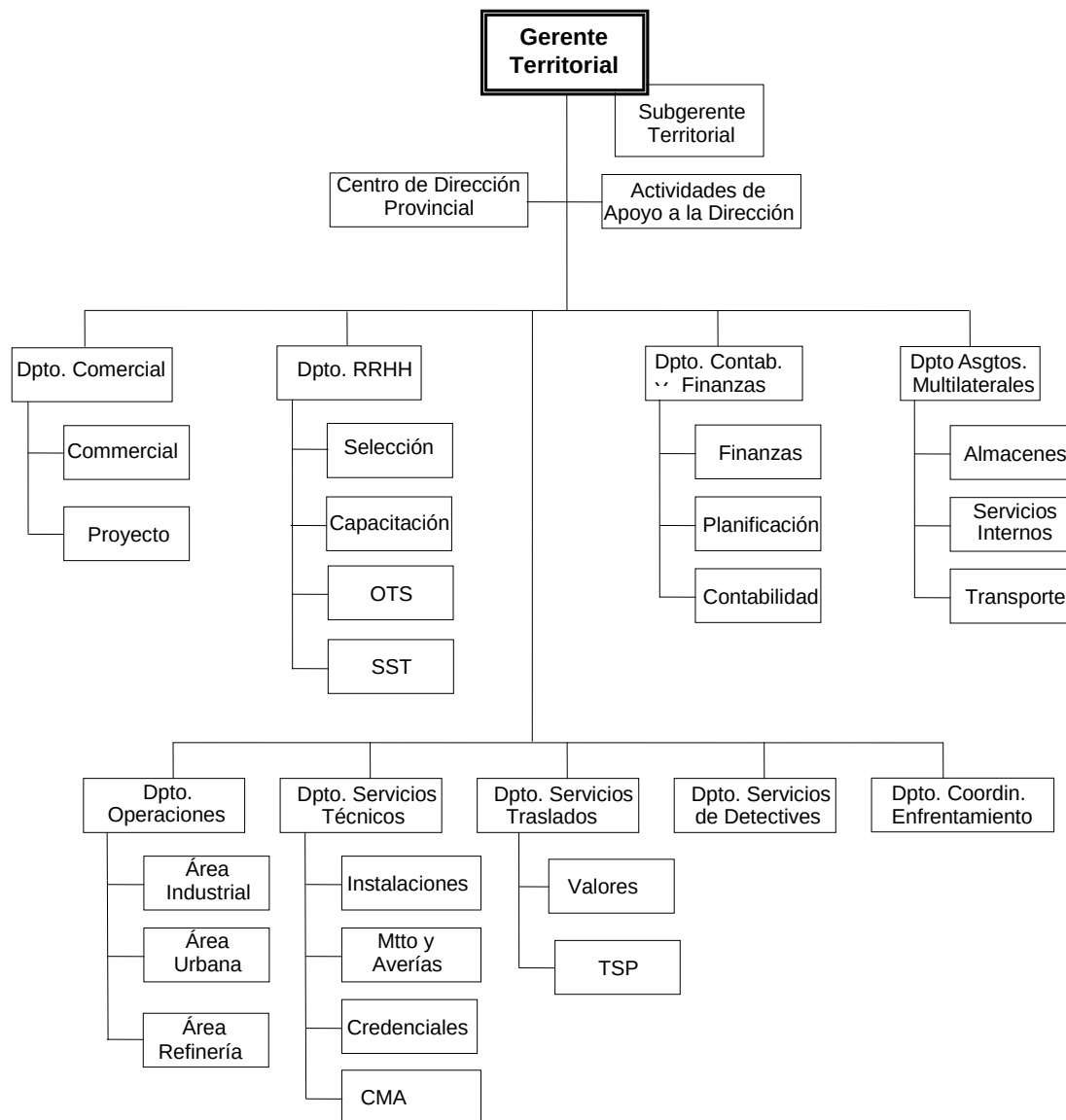
- Patriotismo
- Honradez
- Responsabilidad
- Calidad
- Profesionalidad
- Trabajo en Equipo

La Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos cuenta con un Gerente Territorial apoyado en su gestión por un Subgerente Territorial y un equipo de especialistas en planificación,

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

asesoría jurídica, calidad y medio ambiente, supervisión, auditoría, comunicaciones e informática. Para la gestión se cuenta, además, con un Centro de Dirección Territorial que funciona las 24 horas. A la dirección se subordinan directamente nueve jefes de departamento: seis operativos, que realizan los servicios de la empresa y tres de apoyo. En la figura 2.1 se muestra el organigrama de la entidad.

Figura No. 2.1 Organigrama de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos



Fuente: Descripción organizativa de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

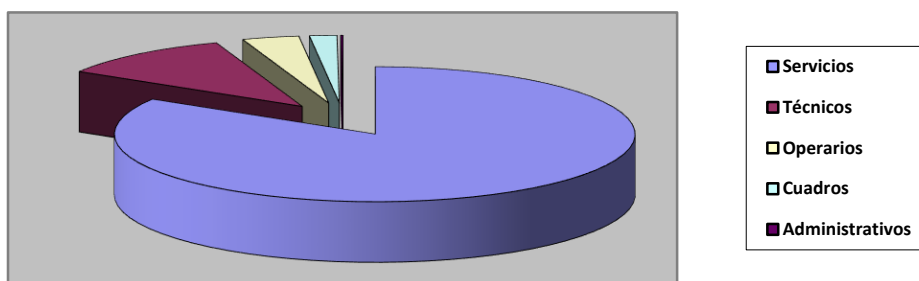
En la entidad laboran un total de 724 trabajadores de una plantilla aprobada de 756, de ellos 52 son mujeres (cierre septiembre 2015), comportándose su distribución por categorías ocupacional según se muestra en la tabla 2.1 y la figura 2.2:

Tabla 2.1 Distribución de la fuerza laboral por categoría ocupacional y sexo

Categoría	Hombres	Mujeres	Subtotal
Operarios	25		25
Técnicos	70	8	78
Dirigentes	11	2	13
Servicios	516	78	594
Administrativos		1	1
TOTAL	622	89	711

Fuente: Informe de revisión por la dirección de SEPSA Cienfuegos. Año 2015

Gráfico 2.1 Distribución de la fuerza laboral por categoría ocupacional y sexo



Fuente: Informe de revisión por la dirección de SEPSA Cienfuegos. Año 2015

Entre los principales clientes de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos, según su impacto en los ingresos de la entidad, están: PDV-CUPET S.A., Cementos Cienfuegos S.A., Empresa de Cereales de Cienfuegos, Minagri, ETECSA, BPA, BANDEC, Cadeca, Correos, Mincin, TRD y CIMEX. Sus principales proveedores externos son: Minint, Coopextel y CIMEX. Los internos: Gerencias Nacionales de Compras y Distribución, Logística, Comunicaciones e Informática, de SEPSA.

2.1.2. Funcionamiento y principales actividades

Para su funcionamiento, y tal como se describe en la Descripción Organizativa de la Dirección Territorial Cienfuegos, esta organización tiene establecida su estructura funcional, las responsabilidades de las áreas de trabajo y el flujo informativo interno.

Las funciones de planificar, organizar, gestionar y controlar el funcionamiento de toda la entidad se concentran en la dirección y su equipo de apoyo. Las funciones de apoyo relativas al capital humano, la contabilidad y las finanzas, y el aseguramiento a todas las actividades se realizan por los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas y Aseguramientos Multilaterales, respectivamente, que cuentan a su vez con la estructura de grupos de especialistas y técnicos y la plantilla adecuada para el cumplimiento de esas funciones.

Los servicios que brinda la Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos se realizan en los departamentos de: Comercial, Operaciones, Servicios Técnicos, Servicios de Traslado, Servicios de Detectives y Enfrentamiento.

Para la realización del objeto social aprobado a la empresa, en el contexto de la Dirección Territorial Cienfuegos se prestan 16 servicios asociados en seis grupos genéricos:

- Diseño y ejecución de Sistemas de Protección con Agentes de Seguridad
- Diseño, montaje, mantenimiento y reparación de Sistemas Técnicos
- Monitoreo de alarmas con o sin servicio de respuesta
- Traslado y custodia, de Valores y sustancias peligrosas
- Servicios de Investigación de personas, hechos y seguro automotor
- Servicios de asesoría en materia de seguridad y protección

Los principales servicios se describen a continuación:

Diseño y ejecución de Sistemas de Protección con Agentes de Seguridad

El servicio consiste en la utilización de hombres y mujeres seleccionados, capacitados, y equipados adecuadamente para acometer la protección física de las instalaciones del cliente. Como parte del diseño del servicio se le asignan misiones dentro del sistema de protección, en correspondencia con las necesidades identificadas por nuestros proyectistas

a partir del estudio de seguridad, los requisitos planteados por el cliente y el alcance contratado. Es el más extendido servicio, representa el 70 % del total de ingresos en CUC de la Dirección Territorial.

Diseño, montaje, mantenimiento y reparación de Sistemas Técnicos

El servicio consiste en la protección de bienes mediante la utilización de una adecuada combinación de medios técnicos de protección. Estos sistemas son proyectados y montados tomando como base normas técnicas aplicables, según el caso, y la documentación del fabricante. Los proyectistas, los proyectos y los instaladores se mantienen debidamente certificados. Los primeros ejecutan el estudio de seguridad en las instalaciones del cliente para determinar las necesidades de protección y elaborar las soluciones de seguridad que constituirán las bases de negociación del futuro proyecto del sistema de protección. Los instaladores cuentan con los medios necesarios para acometer el montaje y para su seguridad personal. En la mayoría de los casos los contratos abarcan la atención y servicio postventa, incluso luego del período de garantías.

Los principales servicios incluidos en este grupo son:

- Sistemas de detección de incendio
- Sistemas de detección de intrusos
- Circuitos cerrados de televisión
- Sistemas de control de acceso y tarjetas de identificación
- Sistemas de pararrayos y aterramientos contra descargas eléctricas atmosféricas y sus efectos secundarios

Monitoreo de alarmas con o sin servicio de respuesta.

El servicio se basa en la recepción, por una central de monitoreo, de las señales de alarma que emiten los sistemas técnicos instalados. En dependencia del contrato firmado, el operador de la central de monitoreo ordena a la tripulación de un carro patrulla que se dirija a la instalación del cliente desde donde proviene la señal, o se comunica con este por las vías previamente acordadas, para informarle del suceso monitoreado.

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

La interface de este servicio con el de mantenimiento y reparación de sistemas técnicos garantiza la alta disponibilidad de los sistemas de protección técnica instalados en el territorio.

Traslado y custodia, de valores y sustancias peligrosas.

Se realiza el traslado de valores como dinero en efectivo, documentos clasificados y otros. Estos valores pueden ser, como modalidad de servicio, contado, custodiado en bóvedas propias y acreditado en cuentas del cliente o de los bancos, según proceda y se solicite.

Se realiza el traslado y custodia de explosivos, minerales preciosos, sustancias psicotrópicas y alucinógenas. Para ello se cuenta con carros patrulla, vehículos de carga apropiados y un grupo especializado en este tipo de servicios.

Servicios de Investigación de personas, hechos y seguro automotor.

Se realizan investigaciones a personas de interés de las empresas, currículos profesionales, cumplimientos de funciones, situaciones de prevención y ocurrencia de hechos delictivos en entidades, así como la confección de expedientes y hechos ocurridos con vehículos automotor asegurados.

Servicios de asesoría en materia de seguridad y protección.

Se realizan estudios y diseños de proyectos de protección y seguridad física, así como planes anti contingencias.

2.2. Caracterización del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

2.2.1. Alcance y exclusiones

La Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos presenta un Sistema de Gestión de Calidad con alcance a todas las unidades organizativas que conforman la empresa e incluye todos los servicios que se brindan por esta y no considera exclusiones al cumplir con todos los requisitos de la NC ISO 9001:2008

2.2.2. Términos y definiciones

Los términos y definiciones que se utilizan se corresponden con lo establecido en la NC ISO 9000 Sistemas de calidad – Fundamentos y vocabulario. Se utilizan, además, los términos y definiciones propios de la actividad de seguridad y protección, recogidos en las normas legales cubanas.

2.2.3. Sistema de gestión de la calidad

Requisitos generales

Están identificados los procesos necesarios que forman parte del SGC. Estos se clasifican en estratégicos, de realización (u operativos) y de apoyo. Está determinada, además, la secuencia e interacción de los mismos, representándolo gráficamente a través del mapa de procesos que se muestra en la figura 2.2. En el Anexo E se describe, a través de una tabla, las entradas y salidas de los procesos, así como su relación con los documentos del SGC que dan respuesta a las normas que se aplican. Los criterios y métodos para medir la eficacia de los procesos, su frecuencia y la implementación de acciones de mejora para dichos procesos, se establecen en el procedimiento para la Revisión por la Dirección.

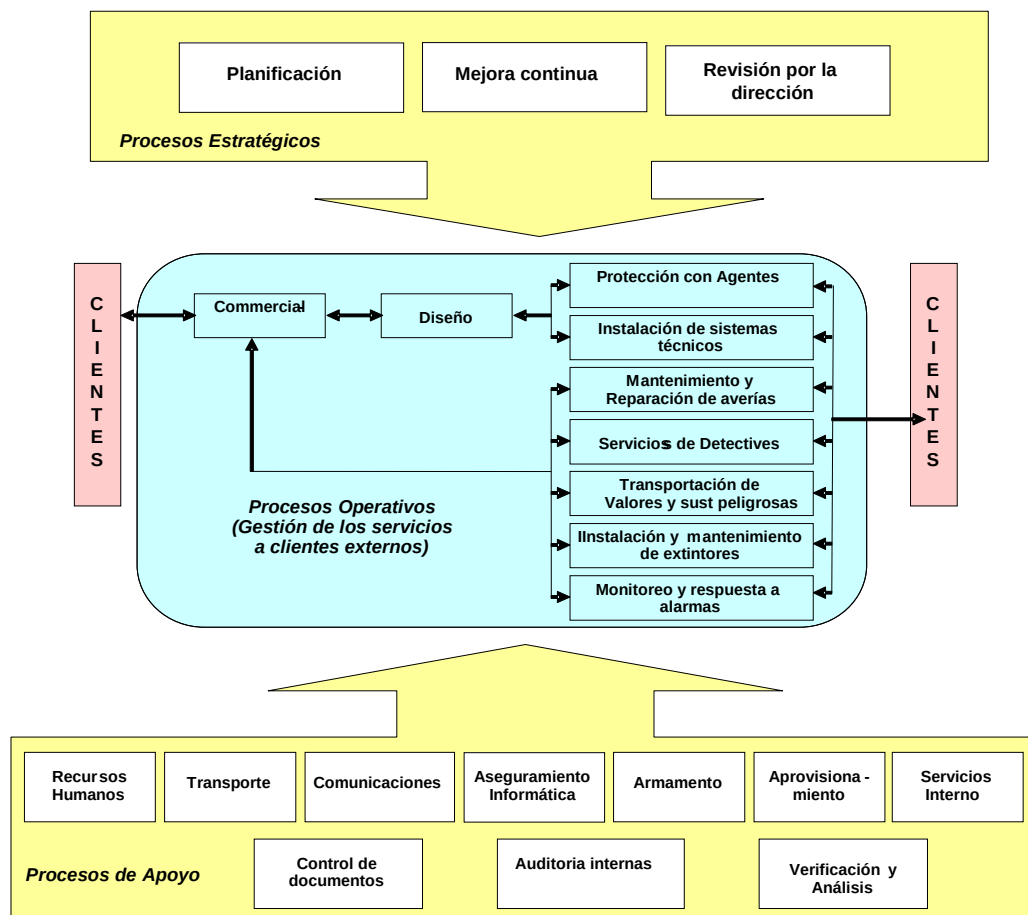
Requisitos de la documentación

La documentación del SGC posee la estructura que se muestra en la figura 2.3.

Se cuenta con **manual de calidad** aprobado por la Presidencia de SEPSA, que describe la estructura y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad y en él se declara el alcance y se hace referencia a los documentos establecidos para la operación de los procesos del sistema.

El **control de los documentos y registros** se rige por un procedimiento específico donde se encuentra establecidos los requisitos para aprobar, distribuir, revisar, derogar y controlar los documentos y registros del SGC, que establece, además, los requisitos para la identificación y el control de los documentos de origen externo. La estructura, formato y codificación de los documentos y registros que forman parte del sistema se define en otro procedimiento.

Figura No. 2.2 Mapa de procesos de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos



Fuente: Manual de Calidad de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

Figura No. 2.3 Estructura de la documentación del SGC de SEPSA Cienfuegos



Fuente: Manual de Calidad de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

2.2.4. Responsabilidad de la Dirección

Compromiso de la Dirección

El Consejo de Dirección de SEPSA Cienfuegos demuestra su liderazgo por la calidad a través de la participación activa de todos sus miembros en los procesos, encabezado por el Gerente Territorial, máximo responsable para la implementación, mantenimiento y mejora continua del mismo. El compromiso de la dirección se sustenta mediante el establecimiento de la Política de Calidad y medioambiente y los objetivos. A través de la planificación del presupuesto, la organización asegura los recursos necesarios y la calidad de los servicios. Se llevan a cabo revisiones por la dirección que le permite a la alta dirección dar seguimiento al desempeño de los procesos del SGC y tomar decisiones para la mejora continua.

Enfoque al cliente

Los requerimientos y las necesidades de los clientes se identifican y se cumplen; de los primeros se encarga el Comité de Negocio, donde se analizan las solicitudes y la capacidad para dar respuesta a estas. A través del contrato se establecen los requisitos del cliente y el compromiso para su cumplimiento.

Política de la calidad

Se establece la Política de Calidad cumpliendo los requisitos exigidos tanto por la NC ISO 9001:2008 y su texto refiere:

Los trabajadores de SEPSA mantenemos el compromiso permanente de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindando servicios de seguridad altamente confiables, oportunos y personalizados, que cumplen con la legislación vigente aplicable a nuestro desempeño.

La profesionalidad y honradez son valores que nos identifican y sitúan como líderes del mercado nacional de seguridad. En el camino hacia la excelencia, está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los requisitos de la NC ISO 9001:2008 y se trabaja por mejorar continuamente la eficacia de nuestros procesos y servicios.

Planificación

De acuerdo a lo dispuesto en la organización, los objetivos de la calidad se hacen corresponder los objetivos de calidad de la empresa; se elaboran a nivel nacional y se despliegan en todas las direcciones territoriales luego de realizar un análisis profundo de sus actividades propias. El control y puntualización de los objetivos se realiza a través del seguimiento y análisis del cumplimiento de los planes, que se formaliza en las revisiones por la dirección a partir del análisis de cumplimiento de los objetivos.

Responsabilidad, autoridad y comunicación.

Las **responsabilidades y autoridades** relacionadas con el SGC están definidas en los documentos que se consultaron y se indujeron al sistema y que son aprobados por el Gerente Territorial quien es el máximo responsable de su cumplimiento. Las responsabilidades y autoridades generales de cada uno de los cargos están definidas en sus Descripciones Organizativas, las cuales se complementarán con las tareas a realizar por los responsables de cada unidad en aras de incidir directamente con lo planificado.

SEPSA Cienfuegos tiene designado el **representante de la Dirección** para la Calidad que tiene autoridad para servir de enlace con partes externas del SG aplicado y actuar como facilitador de las actividades inherentes al SGC. Así mismo, tiene la responsabilidad de asegurar que el sistema esté debidamente implantado y actualizado; informar al Consejo de Dirección sobre el desempeño de los procesos para su revisión y mejora; y gestionar, controlar y divulgar la documentación normativa.

El Consejo de Dirección asegura que se establezcan los procesos de **comunicación** apropiados y que se efectúe considerando la eficacia del SGC, a través de la aplicación y el control de la intranet, reuniones del Consejo de Dirección reuniones de revisión por la dirección con frecuencia semestral Sistemas Informativos de las Especialidades de servicio y de apoyo. Otros mecanismos que garantizan la retroalimentación permanente con los trabajadores son las reuniones sindicales, el proceso de medición de la satisfacción laboral mediante encuestas, quejas, sugerencias y otros.

El SGC es revisado por el Consejo de Dirección para asegurarse de la conveniencia, adecuación y eficacia del mismo. Para ello existe un procedimiento de **Revisión por la Dirección**, siendo el Gerente territorial el máximo responsable de esta actividad.

2.2.5. Gestión de los recursos

Provisión de recursos

El Consejo de Dirección determina y proporciona los recursos financieros y materiales necesarios para implementar, mantener y mejorar continuamente el SGC y cumplir los requisitos legales aplicables. Estos recursos se planifican anualmente.

Recursos humanos

El Departamento de Recursos Humanos aplica la política de gestión de los recursos humanos para que la educación, formación, habilidades y experiencia del personal estén adecuadas a las funciones y actividades específicas que desempeñan y a los requisitos establecidos para cada servicio.

La organización determina las **competencias** necesarias para el personal y los requisitos se establecen en el procedimiento Selección del Personal. La competencia del personal se determina a través de matrices de competencias elaboradas para cada cargo. Cuenta, además, con un procedimiento para la capacitación mediante el cual se identifican las necesidades de aprendizaje de todo el personal, proporcionando la **formación** u otras acciones que satisfagan las necesidades de competencia. La eficacia de las acciones tomadas se evalúa a través de una metodología para la evaluación del desempeño emitida por la Dirección Nacional de Recursos Humanos.

Con la realización de estudios del clima organizacional, fluctuación laboral y en las Asambleas de Eficiencia, se detectan los aspectos positivos y los problemas que puedan estar afectando al personal. Los trabajadores son conscientes de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia se mantienen en el expediente laboral de cada trabajador. Se registran las evidencias de las acciones de capacitación que se desarrollan.

Infraestructura

Se determina y proporcionan, de manera general, las condiciones adecuadas en espacios de trabajo, asegurando el mantenimiento y reparación de los mismos. Igual se procede con los medios para el trabajo. Se ha establecido un alto nivel de especialización a partir de los requisitos determinados para cada servicio.

Ambiente de trabajo

La Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos garantiza un ambiente de trabajo emocional y físicamente favorable, que permite el desempeño exitoso durante la realización de los diferentes procesos y servicios. Para ello se aplican técnicas de dirección participativa, que les proveen las herramientas necesarias para crear y estimular un ambiente de colaboración y trabajo en equipo. Igualmente se garantiza el cumplimiento de las regulaciones en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, para lo que existe un manual de seguridad y salud y están identificados y prevista la adquisición de los equipos de protección personal en los puestos de trabajo que así lo requieran.

Los resultados de la gestión en esta dirección se mide a través de estudios del clima organizacional y de fluctuación laboral.

2.2.6. Realización del producto

Planificación de la realización del producto

En SEPSA se identifican, planifican y desarrollan los procesos necesarios para la prestación de los servicios solicitados por nuestros clientes y autorizados en el Objeto Social. La forma de realizar cada servicio se describe en los procedimientos correspondientes y se ejecutan teniendo en cuenta el diseño personalizado del mismo.

Se establecen, además, los registros necesarios para controlar el proceso de realización del servicio, conforme a los requisitos previamente identificados en el control operacional.

Procesos relacionados con el cliente

SEPSA Cienfuegos determina los **requisitos del cliente**, a través del procedimiento de Gestión de ventas de servicios y atención a clientes. Posteriormente estos requisitos (se incluyen los legales y reglamentarios tanto para el servicio como para la protección del medioambiente) son formalizados a través de los contratos y sus anexos correspondientes. Los requisitos propios para los servicios se encuentran establecidos en los procedimientos que describen su realización.

La **revisión de los requisitos relacionados con el producto** se realiza de manera colegiada en el Comité de Negocio donde una vez definido los requisitos del cliente y los legales aplicables, se determina, teniendo en cuenta la política comercial, si la organización tiene capacidad para poder cumplir con los requisitos definidos. Cuando ocurren cambios en los requisitos de un servicio, estos son revisados y aprobados nuevamente, modificando la documentación correspondiente e informándose al personal involucrado.

El SGC cuenta con un procedimiento de Gestión de ventas de servicios y atención a clientes, que considera **la comunicación** con el cliente. Su satisfacción la mide a través de un procedimiento de Medición de la satisfacción del cliente externo y da atención a las quejas y reclamaciones mediante otro: Tratamiento de las quejas y reclamaciones.

Diseño y desarrollo

El SGC cuenta con los procedimientos para el diseño y desarrollo de los servicios, ajustados a las características propias de cada uno de ellos. En los mismos se incluyen las etapas, así como los requisitos para la revisión, verificación y validación, garantizando las interfaces entre los diferentes grupos involucrados y asegurando una comunicación eficaz. En las diferentes etapas del diseño y desarrollo se tiene en cuenta los requisitos legales y normas aplicables relacionadas con el cuidado y protección al medioambiente.

Compras

El **proceso de las compras**, en esta organización, se realiza de manera centralizada por SEPSA, así como el almacenamiento y control de los recursos materiales y equipos que se requieren. Los productos que compran son productos terminados, de características conocidas en el mercado y frecuentemente incorporados en catálogos comerciales y responden a la **información** de solicitud de las unidades organizativas.

La evaluación y selección de los proveedores se realiza de acuerdo a un procedimiento específico, que considera no sólo aspectos de tipo técnico de los productos y servicios adquiridos, sino también relativos a la competencia de los sistemas de gestión de la calidad de los proveedores, certificaciones u otros avales de conformidad.

En este proceso se ha considerado (existe para ello un procedimiento específico) **verificación de los productos comprados**, que tiene en cuenta, el impacto que pueda tener el producto adquirido en la calidad del servicio y en el medioambiente. Se regula también, el proceder ante productos que no cumpla con las especificaciones y se les trata como productos no conformes.

Producción y prestación del servicio

El SGC garantiza **controladas para la prestación de los servicios** a través de la disponibilidad de documentos, en los que se describen qué, dónde, quién, cómo, cuándo y con qué recursos se cuenta para la ejecución del servicio; la existencia de disposiciones legales donde se establecen requisitos aplicables al servicio, normas técnicas y otros documentos de apoyo para la prestación de los diferentes servicios; el personal calificado y competente para el desempeño de sus funciones; la disponibilidad y uso de métodos y medios de medición y seguimiento de los procesos según corresponda; y el establecimiento de criterios para la conformidad de los servicios.

De acuerdo a las características de cada servicio, **la prestación de estos se valida** través de: los diseños que se realizan para la realización del servicio teniendo en cuenta las características propias del objeto a proteger; la planificación del servicio; los procedimientos que describen cómo hacer cada una de las actividades que formen parte del servicio; la formación, calificación y recalificación del personal; la certificación del personal por entidades autorizadas externas a la organización; el uso de equipo y tecnología homologados por las entidades autorizadas para esto; la certificación de los proyectos de sistemas técnicos por las entidades que corresponde.

Cada servicio está **identificado** en un expediente de cliente por el contrato, sus suplementos (revisiones) y, cuando procede, el Proyecto y otros anexos al mismo, así como todos los elementos necesarios para asegurar la **trazabilidad** requerida.

La prestación de los servicios de seguridad y protección se realizan generalmente en las instalaciones o con la **propiedad del cliente**, las mismas se identifican desde la etapa de diseño del servicio y queda establecido en el contrato la responsabilidad de cada parte en la preservación y protección de los bienes de éste. Cualquier alteración, deterioro o pérdida de la propiedad del cliente es registrada y se comunican al cliente, tomándose las acciones que correspondan. En caso de daños o deterioros a la propiedad de los clientes responsabilidad de SEPSA, el cliente es indemnizado.

En cuanto a la preservación del producto, prevista en los requisitos de la norma de referencia, SEPSA brinda servicios y en la mayoría de sus modalidades no entrega producto al cliente. Solo en algunos casos como son los servicios de Diseño y Servicios de Instalaciones de Sistemas de Medios de Seguridad se entrega producto al cliente lo que se identifica en los contratos y sus anexos. El tratamiento que se le da al producto entregado en estos casos, se describe en los procedimientos para estos servicios.

Control de los dispositivos de seguimiento y medición

El SGC de SEPSA Cienfuegos cuenta con un procedimiento (Aseguramiento Metrológico) para la identificación, el control, el estado de calibración y/o verificación de los equipos de medición, así como la manipulación y almacenamiento de los mismos. En este propio documento aparecen los requisitos para la aplicación de programas informáticos en actividades de seguimiento y medición.

2.2.7. Medición, análisis y mejora

Generalidades

En SEPSA Cienfuegos se planifica e implementan procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para conocer y demostrar la conformidad de los servicios y del SGC y garantizar continuamente su eficacia.

Esto lo logra a través de diferentes métodos empleados para el seguimiento y medición, según el tipo de proceso y servicio de que se trate y del análisis de la información registrada. Para ello cuenta con un Centro de Dirección donde se analizan diariamente las incidencias del servicio adoptándose las acciones correspondientes. Cuenta, además, con

procedimientos en los que se describen los controles a realizar para medir la calidad del servicio, la información que se registra y se le da seguimiento a las acciones a tomar para la eliminación de las desviaciones detectadas.

Seguimiento y medición

El SGC de SEPSA Cienfuegos da seguimiento a la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos de la calidad y otros aspectos acordados, a través, de procedimientos para la medición de la **satisfacción del cliente** y el tratamiento de las quejas y reclamaciones del cliente externo.

Cuenta, además, con un procedimiento que establece los requisitos para la planificación, preparación, ejecución e informe de **auditorías internas** al SGC.

El **seguimiento y medición de los procesos** lo realizan a través de las supervisiones, auditorías internas y otros controles establecidos por la organización. Estas actividades están debidamente documentadas y se garantiza la adopción de acciones necesarias cuando no se alcancen los resultados planificados.

El **seguimiento y medición del servicio** lo realizan con la frecuencia planificada de acuerdo a las características de cada modalidad del mismo. En el procedimiento para el Control de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, se establecen las fallas que invalidan la conformidad del servicio. La eficacia de los procesos de prestación de servicio son medidas a través de indicadores de procesos que se planifican en el procedimiento para la Revisión por la Dirección. En este procedimiento se hace referencia al seguimiento de los requisitos a cumplir en la temática. La aprobación para la prestación del servicio se realiza en reuniones de negocio por los niveles de dirección que intervienen en la ejecución del mismo y los resultados se registran en actas de dicho evento.

En caso que el servicio no cumpla con algún requisito que afecte su calidad y el cliente lo acepte, se autorizan la liberación del servicio, dejando evidencia a través de una carta firmada por ambas partes o en el contrato. Para el servicio de Protección con ASP esto se registra en el informe de riesgos y vulnerabilidades.

Control del producto no conforme

El SGC de SEPSA Cienfuegos cuenta con un procedimiento para el mecanismo de control y tratamiento de las no conformidades, así como los criterios a tener en cuenta para declarar el servicio no conforme.

Las no conformidades

Para las no conformidades se crean planes para su eliminación, con acciones que permitan solucionar y evitar un retorno a esta. Para ello se concreta con los involucrado un nuevo ciclo de preparación con chequeo y evolución en la actividad que lo contempla.

Análisis de datos

El Representante de la Dirección para Calidad de la Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos y los especialistas o activistas de la calidad de cada área son los responsables de la determinación, recopilación y análisis de los datos correspondientes para demostrar la conformidad y eficacia del sistema y la calidad de los servicios prestados y, en consecuencia, evaluar las oportunidades de mejora continua en los mismos.

Las principales fuentes que se utilizan como propiciadores de datos están detalladas en el Flujo informativo de la entidad. Entre estas las más comunes son: del parte diario del Centro de Dirección, los informes de resultado de supervisiones, los informes de resultado de auditorías internas, los informes de medición de la eficacia de los procesos, los informes de medición de la satisfacción del cliente, y el registro de quejas, reclamaciones, opiniones y sugerencias de las partes interesadas. El análisis del desempeño de los procesos y de todos los datos, así como las acciones planificadas se recogen en el informe de Revisión por la Dirección.

Mejora

La Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos garantiza la **mejora continua** de la eficacia de su SGC, mediante el cumplimiento de su Política de Calidad y de los objetivos de calidad, los que se revisan, controlan y evalúan a través de los resultados de las auditorías, análisis de datos, revisiones por la dirección y el seguimiento y efectividad de las acciones correctivas y preventivas, todo lo cual está documentado como se define en los diferentes epígrafes del Manual de la Calidad.

La **acción correctiva y acción preventiva** se realiza a partir del procedimiento donde se definen los requisitos para la identificación de las no conformidades reales y potenciales, la determinación de la causa raíz o riesgo de ocurrencia, la eficacia de las acciones tomadas a fin de eliminar la situación real o potencialmente no conforme. La efectividad de dichas acciones es verificada y sus resultados son registrados en los registros correspondientes.

2.3. Necesidad de perfeccionar el SGC de SEPSA Cienfuegos

El SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos se encuentra funcionando desde su pérdida de certificación en el 2011 con una fluidez no deseada, dado por un grupo de factores objetivos y subjetivos que inciden de forma directa e indirecta en los resultados de las evaluaciones parciales realizadas con el objetivo de ir verificando el nivel de desarrollo que va alcanzando los procesos durante la realización del servicio. Ello implica la necesidad de perfeccionar el sistema para lograr su integralidad y funcionalidad.

2.3.1. Posición de la empresa

La Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos, a tenor con la estrategia de SEPSA, y en particular su Política de Calidad, interesa lograr la certificación de su SGC.

Como se argumentó en el capítulo primero del este trabajo, con fecha 24 de noviembre del 2011, se oficializó la fusión por absorción de la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores, TRASVAL, S.A. Esta empresa, aun cuando contaba con procedimientos para la realización de sus servicios, no tenía conformado un Sistema de Gestión de la Calidad. Esta situación trajo como consecuencia que SEPSA no pudiera presentarse a la recertificación de su SGC, y al mismo tiempo, debiera enfrascarse a rediseñar el mismo en función de los cambios estructurales ocurridos y la necesidad de integrar los nuevos servicios a su propio sistema.

Sucesivos cambios estructurales resultantes de la necesidad de implementar en la organización otras políticas nacionales relacionadas con los sistemas empresariales hicieron que este último empeño se dilatar en el tiempo.

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

En la actualidad SEPSA, y en particular su Dirección Territorial Cienfuegos, cuenta con un SGC rediseñado y en funcionamiento, sin embargo, no ha sido sometido a una autoevaluación integral que permita definir su situación real y grado de integración.

Por otra parte, la dirección de SEPSA Cienfuegos ha declarado explícitamente, en su estrategia, la intención de integrar el SGC con el Sistema de Gestión Medio Ambiental Interés y otros cuya implementación se impone en la empresa moderna cubana, como son la gestión de la Energía, de la Seguridad y Salud del Trabajo, del Control Interno y del Capital Humano.

Por tal razón es necesario, valorando que la ISO publicó desde el año 2012 el Anexo SL, que constituye el pilar actual de la normalización de los estándares de sistemas de gestión para lograr una estructura uniforme, estándar sumido por la ISO 9001:2015, migrar a esta norma en el proceso de perfeccionamiento del SGC.

2.3.2. Basamento legal

Independientemente de que no es estrictamente obligatorio para el desempeño de una organización, asumir las normas ISO, en el contexto cubano se impone desarrollar sistemas de gestión de calidad ajustados a los más altos estándares internacionales, para cumplir con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde en innumerables momentos se hace referencia a la calidad y la satisfacción de los requisitos del cliente.

Al asumir la ONN cubana la norma ISO 9001 del 2015, es necesario, para lograr la debida certificación ajustarse a los requisitos incluidos en ella en un término de tres años. Por tal razón la pretensión de esta investigación se debe ajustar a lo expuesto en Documento Informativo de IAF Guía para la Planificación de la Transición a ISO 9001:2015, 1era. Edición, (IAF ID 9:2015), elaborado por el Foro Internacional de Acreditación (IAF) en cooperación con el ISO/TC 176/SC 2/WG 23 para brindar asesoramiento a las partes interesadas en los acuerdos para la transición a considerar antes de la implementación de la norma ISO 9001:2015.

En cuanto a la integración al Sistema de Control Interno del SGC, según establece el la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República, constituye un requisito

legal y reglamentario (4.2) aplicable a cualquier organización, cuya evaluación es requerida por la norma ISO 9001, y será gradualmente un objetivo a evaluar en las auditorías, proporcionando al sistema empresarial una oportunidad más que una necesidad, por la contribución que aporta dicha integración de sistemas como herramienta de dirección en el logro de los resultados esperados y planificados de la organización para cumplir con su misión.

2.4. Secuencia de pasos para el perfeccionamiento del SGC de SEPSA Cienfuegos

2.4.1. Criterios de selección

En la búsqueda bibliográfica realizada no se encontró una metodología o procedimiento específico para la transición de un SGC ajustado a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a la ISO 9001: 2015, solo las recomendaciones generales para la mejora de los SGC. El único documento que establece recomendaciones generales al respecto es el Documento Informativo de IAF Guía para la Planificación de la Transición a ISO 9001:2015, 1era. Edición, (IAF ID 9:2015).

La mencionada Guía para la Planificación de la Transición a ISO 9001:2015, (IAF ID 9:2015), en su epígrafe tercero: Guía específica para partes interesadas involucradas en la certificación y la acreditación, expresa que: Para cualquier organización el grado de cambio necesario dependerá de la madurez y eficacia del actual sistema de gestión, la estructura y las prácticas de la organización, por lo tanto, es muy recomendable realizar una evaluación del SGC existente.

En esta guía se recomienda, además, a las organizaciones usuarias de la norma ISO 9001:2008, identificar las brechas de la organización que debe abordar para cumplir los nuevos requisitos y desarrollar un plan de implementación, que considere proporcionar formación y sensibilización adecuadas para todas las partes que tienen un impacto en la eficacia de la organización.

Sobre esta base se puede actualizar el SGC existente para cumplir con los nuevos requisitos y verificar su eficacia, lo que permite presentarse al organismo de certificación correspondiente

Por otra parte, la ONN cubana, en los seminarios que ha realizado al respecto de la transición a la NC ISO 9001:2015, entre sus propuestas, recomienda que, no obstante que la nueva norma no haga referencia a procedimientos documentados o requiera de un manual de calidad esto no significa desechar todo lo que se ha documentado para el sistema de gestión, pero debe valorarse alternativas de simplificar la documentación que ha sido elaborada sólo con este objetivo. Además, propone concentrarse en mantener lo que sea estrictamente necesario y complementar esto con el material necesario para cumplir con los nuevos requisitos.

2.4.2. Secuencia de pasos

A partir del análisis expuesto en los epígrafes anteriores, para organizar el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos, considerando la transición a la NC ISO 9001:2015, la presente investigación propone la siguiente secuencia de pasos:

1. Crear un comité de expertos para el perfeccionamiento del SGC
2. Caracterizar el contexto
3. Evaluar el grado de madurez del SGC
4. Establecer las insuficiencias del SGC en cuanto al cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2015
5. Combinar el resultado de los pasos 3 y 4 y establecer prioridades
6. Desarrollar plan de acciones para la mejora

2.4.3. Herramientas a utilizar

Para la realización de los pasos propuestos se ha decidido la utilización de las herramientas siguientes:

Paso	Herramienta/Justificación
1	Método de Competencia o Coeficiente K; metodología para la selección de expertos diseñada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia (1971). Software Consulta a Expertos, Elaborado por la MSc. Sandra Hurtado de Mendoza Fernández

2	Revisión de documentos (Manual de Calidad de SEPSA Cienfuegos y Revisión por la Dirección 2015, Mapa de Procesos, Diagramas de Flujo y Procedimientos documentados) y trabajo en grupo.
3	Norma UNE 66174: Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma ISO 9004:2000. Herramientas y planes de mejora. Esta norma es la que habitualmente se ha usado en la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos para la evaluación de su SGC, por lo que tanto los especialistas como trabajadores están familiarizados con su uso.
4	Comparación a partir de la Matriz de correspondencia entre los requisitos de ISO 9001:2015 vs ISO 9001:2008, publicada en: El futuro de la calidad. ISOTools Excellence
5	Combinación de las matrices resultantes de c y d y técnica UTI
6	Trabajo en grupo (5W y 1H)

2.5. Conclusiones parciales del capítulo II

1. La Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos tiene definido su ambiente de control con enfoque estratégico e identificados con claridad los servicios, su alcance, sus principales clientes y proveedores.
2. El Sistema de Gestión de la Calidad de SEPSA está diseñado con alcance a todas las actividades que realiza y de acuerdo a los requisitos de la NC ISO 9001:2008.
3. El SGC de la Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos tiene identificado el mapa de procesos general y los procesos específicos con sus entradas y salidas.
4. Quedó demostrada la necesidad de perfeccionamiento del SGC de SEPSA Cienfuegos considerando la transición a la ISO 9001:2015, tanto por el interés de la alta dirección como por las regulaciones legales al respecto.
5. No existe una metodología o procedimiento específico para la transición de un SGC ajustado a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a la ISO 9001: 2015, solo una Guía para la Planificación de la Transición a ISO 9001:2015, de carácter general.
6. Se puede establecer, a partir de las recomendaciones estudiadas y las características del contexto de la organización objeto de investigación, una secuencia de pasos para organizar el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos, considerando la transición a la NC ISO 9001:2015.

Capítulo III- Aplicación de la secuencia de pasos para el perfeccionamiento del SGC de SEPSA Cienfuegos al proceso del servicio de valores

La aplicación de los pasos propuestos en el capítulo anterior se ha decidido realizarla solo para el proceso de servicio de valores de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos, atendiendo a la necesaria síntesis de esta investigación, y considerando que para el resto de los procesos se reiteran las acciones que aquí se ilustran, por lo que dicha aplicación a un proceso aporta los elementos suficientes para verificar la validez de la secuencia de pasos propuesta.

La selección del proceso del servicio de valores está dada a que este contiene los subprocesos y actividades fundamentales que se incorporaron al SGC de SEPSA, a partir de la fusión de esta entidad con TRASVAL, por lo que han sido los últimos integrados al sistema y por tanto afectan en mayor medida el grado de madurez del sistema.

3.1. Aplicación de la secuencia de pasos

3.1.1. Creación del Comité de Expertos para el perfeccionamiento del SGC

El **paso 1**, Creación del Comité de Expertos para el perfeccionamiento del SGC, es imprescindible para la realización de todo el trabajo. La calidad con que se realice esta acción garantizará, que tanto el trabajo en grupo, como la aplicación de encuestas relacionadas con la evaluación de Sistema de Gestión de la Calidad, se realicen por personas competentes y con dominio del tema evaluado.

Para la selección de los expertos se utilizará, como fue antes enunciado, el método de Competencia o Coeficiente K, metodología diseñada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia (1971). Como herramienta de apoyo para la aplicación de esta metodología se utilizará el Software Consulta a Expertos, diseñado por la MSc. Sandra Hurtado de Mendoza Fernández (Anexo F).

Uno de los problemas principales siempre es decidir quiénes son los expertos o conocedores del tema a considerar. Se entiende por experto tanto al individuo u

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

organización, con un elevado nivel de calificación en una esfera, capaz de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión con un máximo de competencia.

En este caso y de acuerdo a la metodología empleada, en primer lugar, se confecciona un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos, previamente consultada su disposición para participar. Los expertos pueden ser especialistas internos o externos, en esta investigación se consideró, por la experiencia de la misma y la particularidad de los servicios que brinda, tomar solo expertos internos con más de 10 años de experiencia en la actividad. Para este tipo de investigación, la bibliografía sugiere que la cantidad de expertos sea una cifra entre siete y 15.

Una vez confeccionado el listado, se procede a realizar una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen los candidatos, evaluando los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello se les propone un cuestionario (en el Anexo G se muestra el empleado en esta investigación) a través del cual se obtiene la información sobre la autoevaluación que cada cual hace de sus niveles de información o conocimiento y de argumentación sobre el tema en cuestión.

Para establecer el nivel de información de les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre los sistemas de gestión de la calidad.

A partir de aquí se calcula fácilmente el Coeficiente de Conocimiento o Información (K_C), a través de la siguiente fórmula:

$$K_C = n(0,1) = \frac{n}{10}$$

Donde:

K_C : Coeficiente de Conocimiento o Información

n : Rango seleccionado por el experto

Para calcular el Coeficiente de Argumentación (K_A), se utiliza la tabla respuesta a la segunda pregunta del cuestionario, permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre

el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar: la experiencia teórica, la experiencia práctica, la bibliografía nacional consultada, la bibliografía internacional consultada, el conocimiento del estado del problema, y la intuición del posible experto.

Los valores de la autoevaluación de cada candidato a experto se contrastan con una tabla patrón como la que se muestra en la tabla 3.1, de lo que se obtiene el valor del Coeficiente de Argumentación según la fórmula:

$$K_a = \sum_{i=1}^{i=6} n_i = (n_1 + n_2 + n_3 \dots + n_6)$$

Donde:

K_a : Coeficiente de Argumentación

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (desde 1 hasta 6)

Tabla 3.1 Patrón para el cálculo del Coeficiente de Argumentación de expertos

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Su experiencia teórica	0.30	0.20	0.10
Su experiencia práctica	0.50	0.40	0.20
Bibliografía nacional consultada	0.05	0.05	0.05
Bibliografía internacional consultada	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: Guía Teórica del Software Consulta a Expertos

Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y el Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente fórmula:

$$K = 0,5(K_a + K_c) = \frac{(K_a + K_c)}{2}$$

Donde:

K : Coeficiente de Competencia

K_c : Coeficiente de Conocimiento o Información

K_a : Coeficiente de Argumentación

Posteriormente, obtenido los resultados se analizan de la manera siguiente:

$0,8 \leq K \leq 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 \leq K < 0,8$ Coeficiente de Competencia Medio

$K < 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

A partir de este patrón, se decide que expertos se utilizarán; como regla se seleccionan solo los de competencia alta, pero se puede valorar si utiliza expertos de competencia media en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos sean alto, pero nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Para la confección del listado de expertos, se tendrá en cuenta el coeficiente de competencia, pero también es importante analizar la calidad de cada uno de ellos: su conducta activa, su juicio autocrítico, su ética en la discusión, su creatividad y disposición en la solución del problema, su capacidad de análisis y pensamiento para resolver de forma eficiente una problemática que exija un criterio que enfrente marcos tradicionales o actuales, además su posibilidad real de participación.

En el caso de la presente investigación, se hizo una preselección de 13 personas que reunían los requisitos iniciales y que mostraron disposición a participar en la misma. Los resultados del cuestionario (Anexo G) se procesaron por medio del Software Consulta de Expertos (las pantallas de salida se muestran en el Anexo H), determinándose utilizar aquellos cuyo Coeficiente K fue superior a 0,8 (coeficiente alto), es decir 11 expertos.

3.1.2. Caracterizar el contexto

Como se apuntó en el epígrafe 2.4.3, para la caracterización del contexto **(paso 2)**, se utilizan como fuentes de información el Manual de Calidad de SEPSA Cienfuegos, la Revisión por la Dirección del 2015 y el criterio de los miembros del Comité de Expertos seleccionado en el paso anterior, recogido por medio de técnicas de trabajo en grupo.

Como el proceso del servicio de valores, es parte de los procesos operativos de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos, estará sometido a las mismas consideraciones que fueron expuestas en el epígrafe 2.2 de esta investigación, y por tanto se debe ajustarse a las estrategias comunes y a los objetivos de calidad.

Al respecto, sin embargo, se impone diseñar el mapa de este proceso, analizar los diagramas de flujo y valorar la suficiencia de los procedimientos documentados para la su realización.

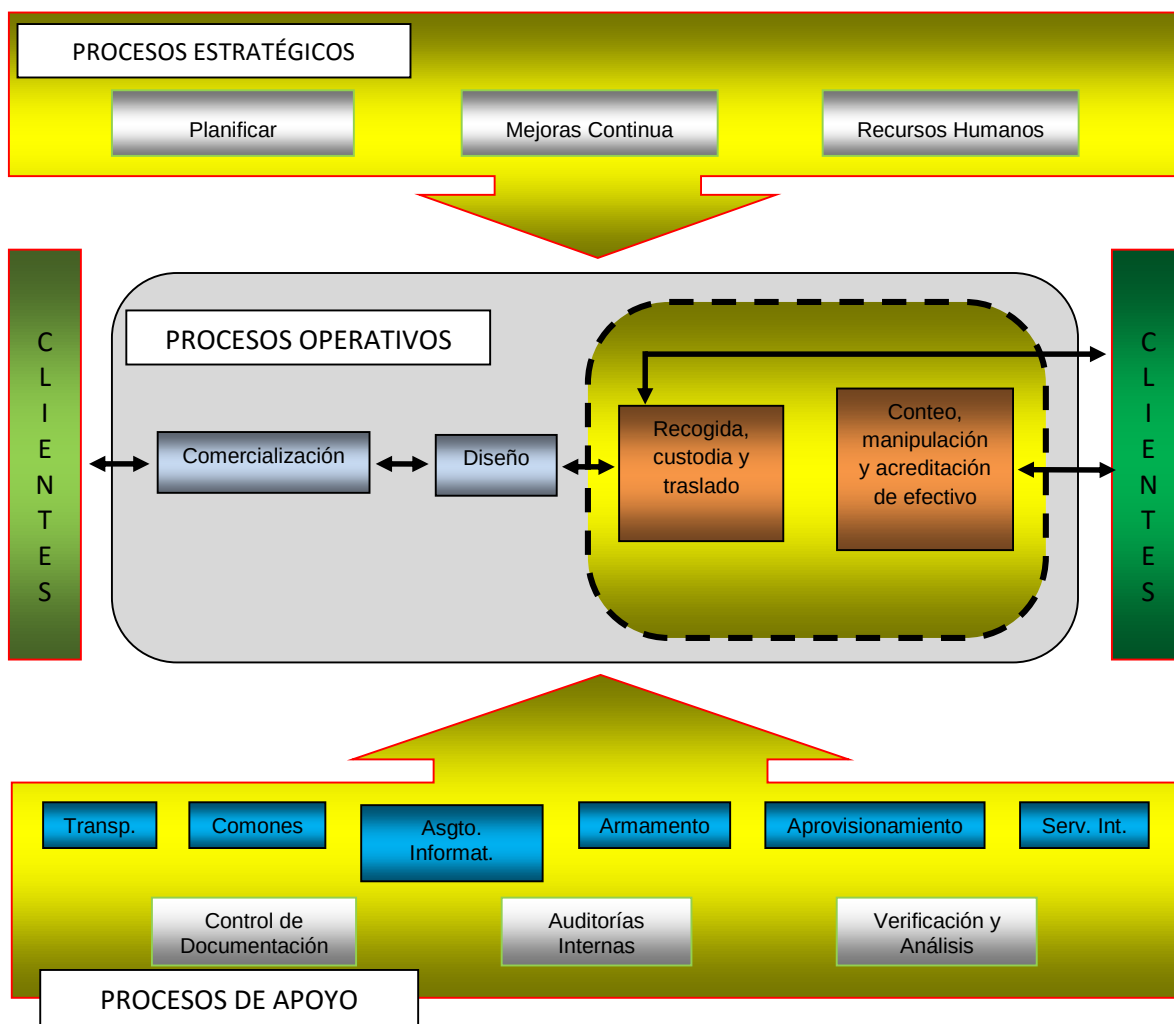
Las actividades agrupadas dentro del servicio de valores son las de recogida, traslado y custodia de valores, manipulación, conteo y acreditación de efectivo. A partir de estas actividades y considerando las características propias de ellas, se puede estructurar el proceso correspondiente, con dos subprocesos: subproceso recogida, custodia y traslado de valores, y el subproceso de conteo, manipulación y acreditación de efectivo. El mapa de del proceso del servicio de valores, se puede representar como se muestra en la figura 3.1. y la estructura funcional que se corresponde con el servicio de valores, dentro del Departamento de Servicios de Traslados, se representa en la figura 3.2.

Esta área está conformada por un proceso con dos subprocesos, donde cada uno cuenta con un jefe que es el máximo responsable de gestionar el proceso y el SGC de su área. La ficha del proceso se muestra en el Anexo I.

El subproceso de recogida, custodia y traslado de valores, realizado por un jefe de área, un especialista de valores, cinco jefes de tripulación, cinco choferes escoltas, cinco escoltas, y cinco cajeros, cuenta con los vehículos y accesorios establecidos para realizar las actividades que son inherentes al servicio que se brinda, de acuerdo a los requisitos legales y específicos del mismo. El personal que labora en esta área se encuentra debidamente

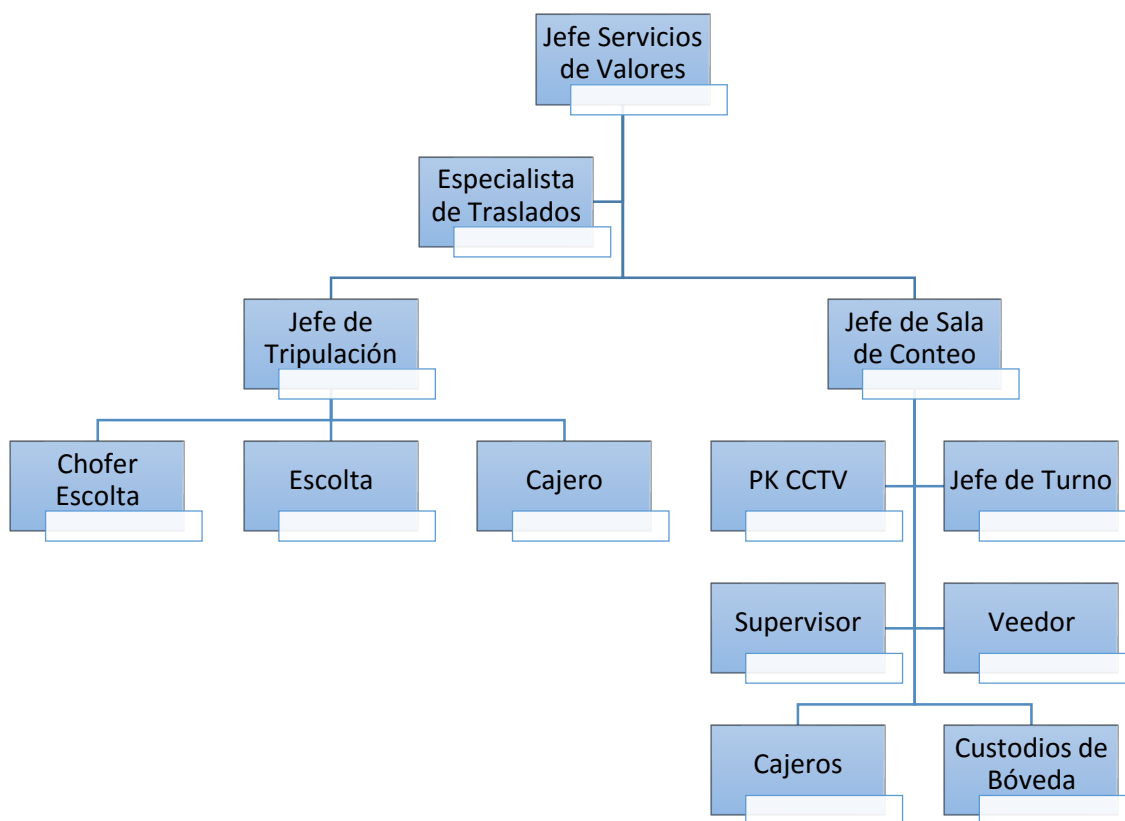
preparado con los correspondientes cursos de habilitación para cada una de las funciones que desempeñan, lo que constituye una fortaleza por garantizar ser el personal idóneo para esta actividad.

Figura No. 3.1 Mapa del proceso del servicio de valores de SEPSA Cienfuegos



Fuente: Elaboración propia

Figura No. 3.2 Organigrama del servicio de valores de SEPSA Cienfuegos



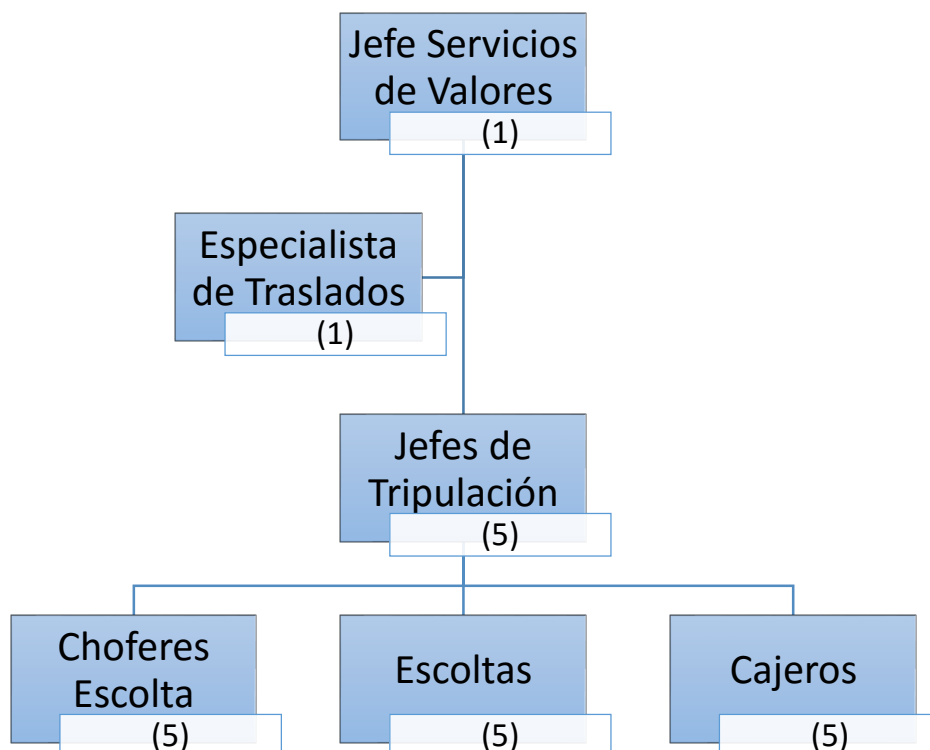
Fuente: Elaboración propia

Al respecto, existe un cronograma de preparación y superación periódica con vista a mejorar constantemente sus niveles de profesionalidad que le permitan cumplir con la realización del proceso con la calidad requerida. El organigrama de la estructura funcional que responde a este subproceso se muestra en la figura 3.3.

A partir de la firma del contrato se elabora el proyecto de recogida y traslado de valores interesados por el cliente. La ejecución propiamente del traslado y custodia comienza con la recogida de los medios de protección y armamento por la tripulación que brindará el servicio, la que acto seguido realiza la preparación específica donde se revisan los procedimientos para la actividad, las medidas de seguridad y el estado de la situación

operativa en la provincia, además se le entrega al jefe de tripulación la documentación y se informa que ruta van a realizar y el transporte que utilizaran.

Figura 3.3. Organigrama de la estructura que responde al subproceso de recogida, custodia y traslado de valores

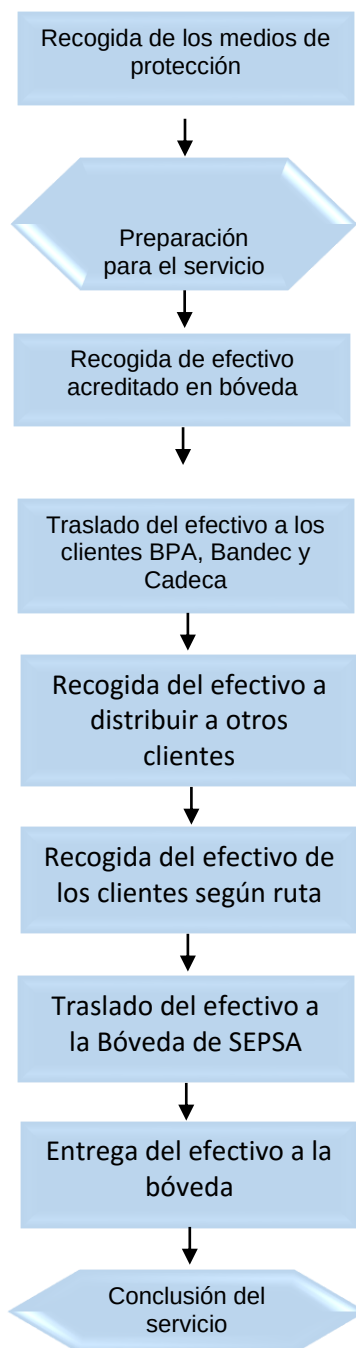


Fuente: Elaboración propia

Subproceso de recogida, custodia y traslado de valores

Creada estas condiciones, se realiza la recogida en la bóveda de la Dirección Territorial del efectivo a trasladar según la ruta y el punto de destino. Se continua con el recorrido establecido, realizando la entrega o recogida de valores según lo planificado. Concluido con la ruta y puntos establecidos se retorna a la bóveda de la Dirección Territorial donde se deposita el efectivo recogido y los documentos de valor, para su conteo y acreditación en la sala de conteo. El diagrama de flujo que se muestra en la figura 3.4.

Figura 3.4. Diagrama de flujo del sub proceso de recogida, custodia y traslado de valores



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior descrito se realiza cumpliendo lo establecido en los documentos que se muestran en la siguiente tabla 3.2.

Tabla 3.2 Procedimientos de Calidad para la recogida, custodia y traslado de valores

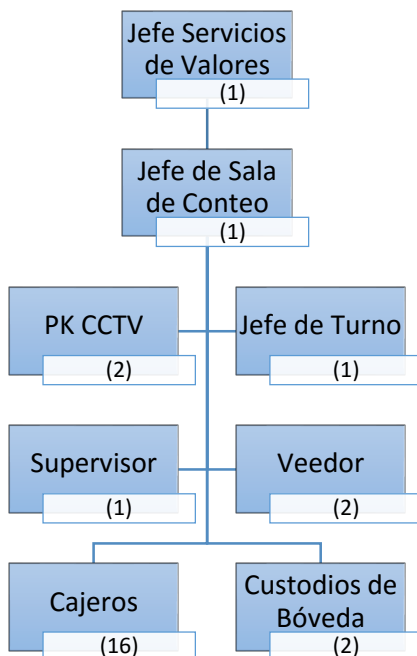
Código	Título	Contenido
VN-P-0001	Traslado de Valores	Establece los requisitos para la realización del servicio de Recogida, Traslado y Depósito de Valores.
VN-P-0002	Traslado de Valores en vehículos no blindados	Establece los requisitos para la realización del servicio de Recogida, Traslado y Depósito de Valores utilizando vehículos no blindados.
VN-P-0103	Preparación de los servicios de salida	Establece los requisitos que se debe cumplir en la preparación de cada servicio de salida.
VN-P-0105	Recepción custodia y envío de remesas de sellos a la empresa Correos de Cuba	Establecer los requisitos que se deben cumplir en la recepción, custodia y envío de remesas de sellos a la Empresa de Correos de Cuba.
VN-I-0001	Traslado de pines, tarjetas y documentos personalizados	Establece las instrucciones para la realización de este servicio.

Fuente: Elaboración propia

En el área de la sala de conteo se realiza, fundamentalmente, el otro subproceso del proceso de servicios de valores, el de conteo, manipulación y acreditación de efectivo. Esta área está compuesta por un jefe de la sala conteo, un jefe de turno, dos operadores de la sala de monitoreo (CCTV), un supervisor, dos veedores, dos custodios de bóveda y cajeros. El personal que labora en esta área cuenta con una preparación especializada y debidamente certificada y acreditada por la entidad bancaria encargada de otorgar tal certificación para realizar las actividades establecidas con el efectivo. Los trabajadores que participan en este subproceso son sometidos periódicamente a cursos de actualización,

para mantener un nivel profesional adecuado en la actividad. El organigrama de la estructura de esta área se muestra en la figura 3.5.

Figura 3.5. Organigrama de la estructura que responde al subproceso de conteo, manipulación y acreditación



Fuente: Elaboración propia

Subproceso de conteo, manipulación y acreditación

Realizado el subproceso de recogida, custodia y traslado de efectivo, el subproceso de conteo, manipulación y acreditación da continuidad al servicio de valores (cuando así ha sido contratado). Para ello está habilitada una sala de conteo que cuenta con las condiciones establecida para la realización del proceso con la calidad, seguridad y supervisión requerida, según los establece los procedimientos y manual de calidad, además la manipulación del efectivo se realiza cumpliendo lo referido en los procedimientos que establece los requisitos aspectos a tener presente durante la realización de la actividad.

Descripción del subproceso:

El operador de la sala de monitoreo (CCTV) luego que habilita y verifica el funcionamiento de todo el sistema de cámaras le informa al jefe de turno que está listo para comenzar las

actividades. Se realiza la preparación del personal donde se analiza la situación operativa de determinada entidad referente a los depósitos de días anteriores, refiriéndose a diferencias y cantidades de billetes falso.

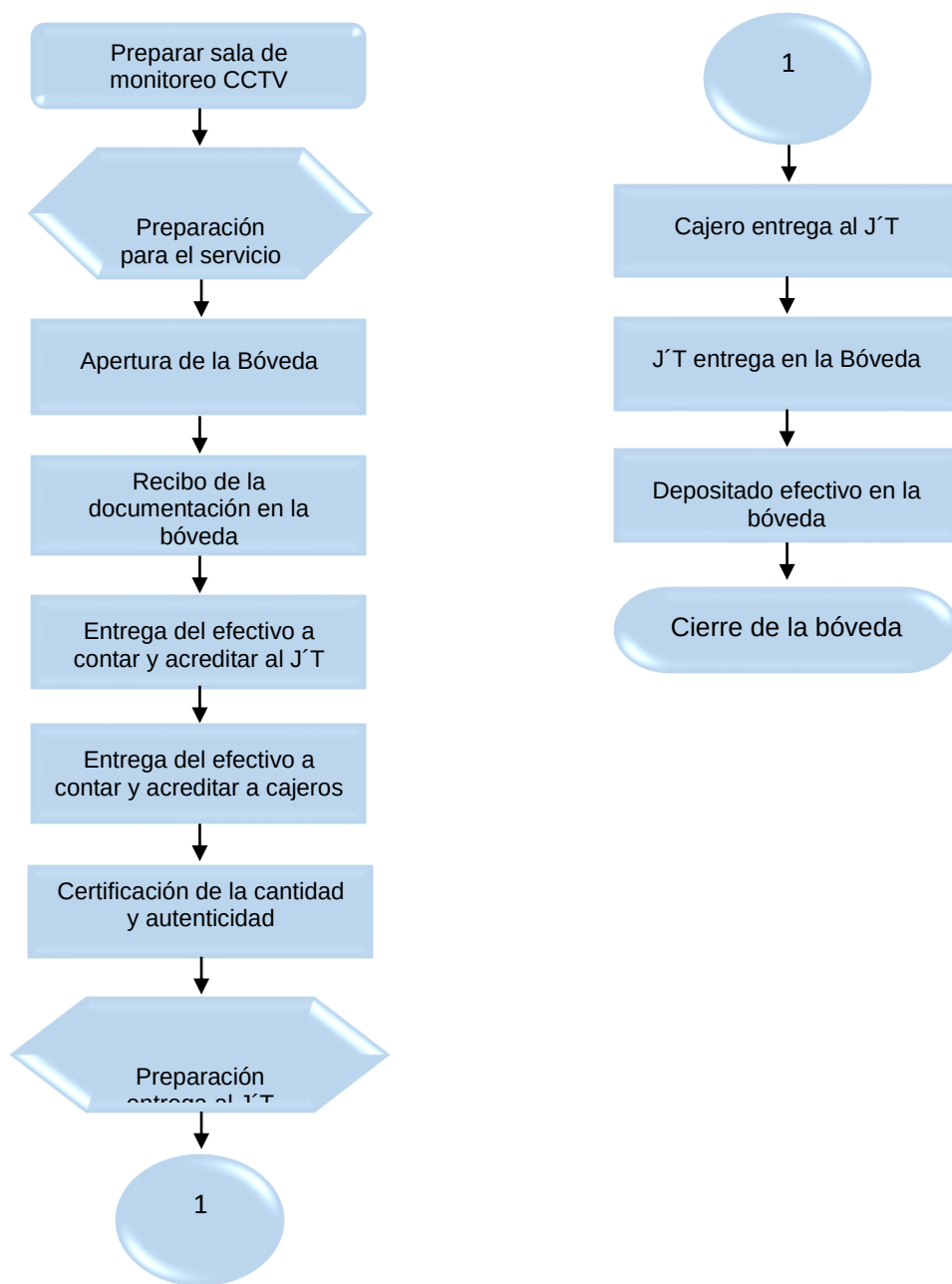
El jefe de turno luego de presenciar la apertura de la bóveda por el responsable y en presencia del supervisor entrega a los responsables de la bóveda la documentación con las cantidades de bolsa a entregar para su conteo y acreditación, estos proceden a la entrega de las bolsas acordadas al jefe de turno el cual las distribuye de forma equitativa por los diferentes puestos donde se encuentran los cajeros.

Los cajeros reciben el efectivo con la documentación establecida procediendo a reflejar en su computadora dicha documentación y partidas recibidas, comenzando posteriormente al conteo y acreditación del efectivo. Durante el conteo en caso de detectarse una diferencia o billete falso se le informa al jefe de turno el cual comunica de inmediato al operador del CCTV para que realice una grabación del área donde el cajero posee la situación antes comunicada, a su vez le informa al veedor y al supervisor, para que se dirijan al área donde está el cajero y realicen el recuento o validación del billete según sea la situación. Culminada la acción se le informara al jefe de turno el resultado y se deja constancia en el documento habilitado para tal efecto, esto es válido para los procesos de conteo reservas de CUC, CUP y Cadeca.

Concluido el conteo y acreditación del efectivo se procede a la entrega al jefe de turno, el cual lo recibe con la documentación e incidencias que se originaron, realizando la entrega a los responsables de la bóveda, de la documentación y efectivo correspondiente, estos a su vez lo depositan en interior de esta según procedimiento, una vez concluido este proceso se cierra la bóveda por el responsable en presencia del jefe turno y del supervisor. El operador del CCTV procede a apagar el sistema dejando las áreas establecida con la grabación en automático, además procede al arme del sistema contra intruso del local y de los videos grabadores, informando al operador de la central de alarma la activación del sistema, el cual le confirma el estado que quedo el mismo. El diagrama de flujo que se muestra en la figura 3.6.

Lo anterior descrito se realiza cumpliendo lo establecido en los documentos que se muestran en la tabla 3.3.

Figura 3.6. Diagrama de flujo del sub proceso de conteo, manipulación y acreditación



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.3 Procedimientos de Calidad para la recogida, custodia y traslado de valores

VN-P-0101	Apertura y cierre de bóveda	Establece los requisitos para la apertura y cierre de las bóvedas.
VN-P-0102 Rev 01	Entrega y recepción por el custodio de bóveda	Establece los requisitos que debe cumplir el custodio de bóveda para la entrega y recepción de valores.
VN-P-0104	Conteo de efectivo del depósito en confianza	Establece los requisitos para el conteo de efectivo en el servicio de Depósito en Confianza.
VN-I-0101	Regulaciones Generales en la Sala de Conteo	Establece las regulaciones que deben cumplirse en las Salas de Conteo.
VN-I-0102	Manipulación de efectivo	Establece las indicaciones a seguir por el personal que manipula efectivo.
VN-I-0103	Tramitación de cheques del Depósito en Confianza	Regulaciones que debe cumplir el personal encargado a tramitar los cheques del Depósito en Confianza.
VN-I-0104	Tramitación del efectivo descontado	Pasos a seguir si se detecta efectivo que se descuenta durante la comprobación del efectivo en el servicio de Conteo Depósito en Confianza.
VN-P-0301	Funcionamiento de las salas de monitoreo del servicio de valores	Establecer las exigencias para el correcto funcionamiento de las salas de monitoreo del servicio de valores y sala de conteo así como su sistema informativo.
SN-P0001 Rev 01	Supervisión a los procesos	Establecer los requisitos para la organización y ejecución de la actividad de Supervisión a los procesos.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Evaluación del grado de madurez del SGC

Como se enunció en el capítulo segundo, para la realización del **paso 3**, se decidió utilizar la norma UNE 66174: Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9004:2000. Herramientas y planes de mejora, dado que esta norma es la que habitualmente se ha usado en la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos para la evaluación

de su SGC, por lo que tanto los especialistas como trabajadores están familiarizados con su uso. Además, se adecua a los intereses de la investigación.

El proceso de evaluación se realizó siguiendo las recomendaciones de la norma. Primero se dio respuesta a la Evaluación Directiva por la dirección del Departamento de Traslados, y posteriormente a la Evaluación Detallada por el Comité de Expertos creado. Las guías utilizadas para cada caso fueron las propuestas en la norma utilizada y las hojas de resultado obtenidas se muestran en los Anexos J y K.

La Evaluación Directiva, es una herramienta diseñada para que los directivos de la organización, puedan realizar rápida y globalmente una evaluación del sistema de gestión de la calidad, conocer el nivel de madurez de esta, priorizar los requisitos de la norma que deben ser mejorados, y establecer políticas y encaminadas a mejorar el nivel de madurez, y se ha diseñado utilizando como base los ocho principios de gestión de la calidad y se ha planteado en cinco estadios o fases acumulativas que coinciden con los cinco niveles de madurez establecidos en ISO 9004.

Los resultados obtenidos con esta evaluación para el proceso del servicio de valores arrojan un grado de madurez de 3,9 como valor medio, que indica que la organización satisface las necesidades y expectativas de los clientes (supera los requisitos de la NC ISO 9001:2008). Puede mejorar aumentando la involucración de las partes interesadas (personas, accionistas, sociedad) en su negocio.

Los resultados de esta evaluación, ordenados de acuerdo a los principios de la calidad, son los que se muestran en el gráfico 3.1.

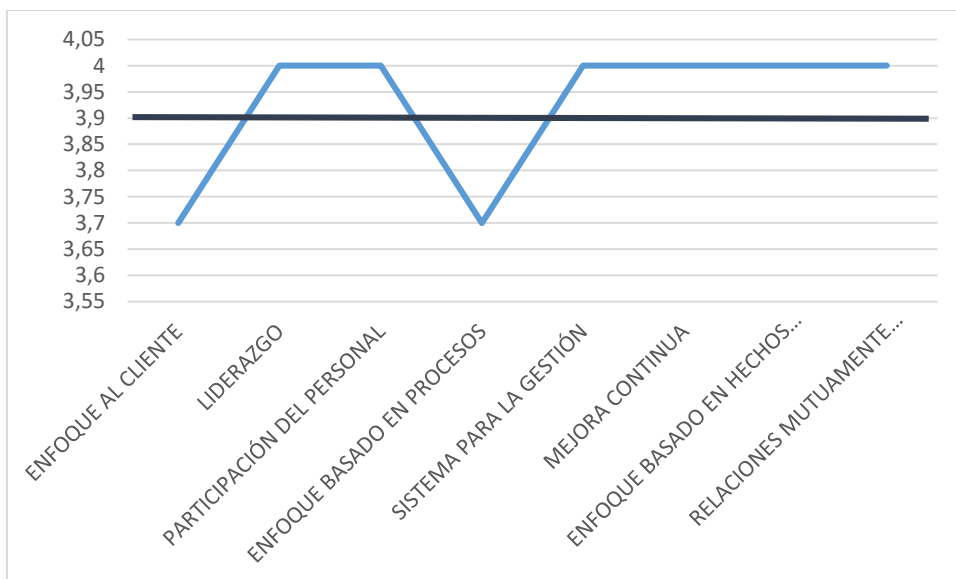
Considerando que el valor de madurez medio es de 3,9, se identifica que los principios con más bajos valores son los de: enfoque al cliente, enfoque basado en procesos. Estos principios pueden ser mejorados en el proceso de transición a la NC ISO 9001:2015, por cuanto es en estas direcciones donde dicha norma hace cambios positivos.

La Evaluación Detallada, herramienta diseñada para conocer y medir el nivel de madurez global o de los requisitos ISO 9004, y conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora, y establecer prioridades y planes de acción, está basada en un cuestionario de preguntas

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

que pormenorizan los 27 apartados de la ISO 9004. Ello permite, no sólo obtener un resultado del apartado evaluado, sino también los puntos fuertes y áreas de mejora detectados. La relación entre los requisitos de la ISO 9004 y la ISO 9001, aparecen en el Anexo L.

Gráfico 3.1 Resultados de la Evaluación Directiva del proceso del servicio de valores



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos con esta evaluación, para el proceso del servicio de valores, arrojan un grado de madurez de 3,8, resultado similar al obtenido por la Evaluación Directiva, lo cual avala los resultados obtenidos. A partir de esta evaluación es posible identificar otras debilidades que no se registraron en la anterior evaluación, y por tanto, precisar las acciones de mejora que deben proponerse.

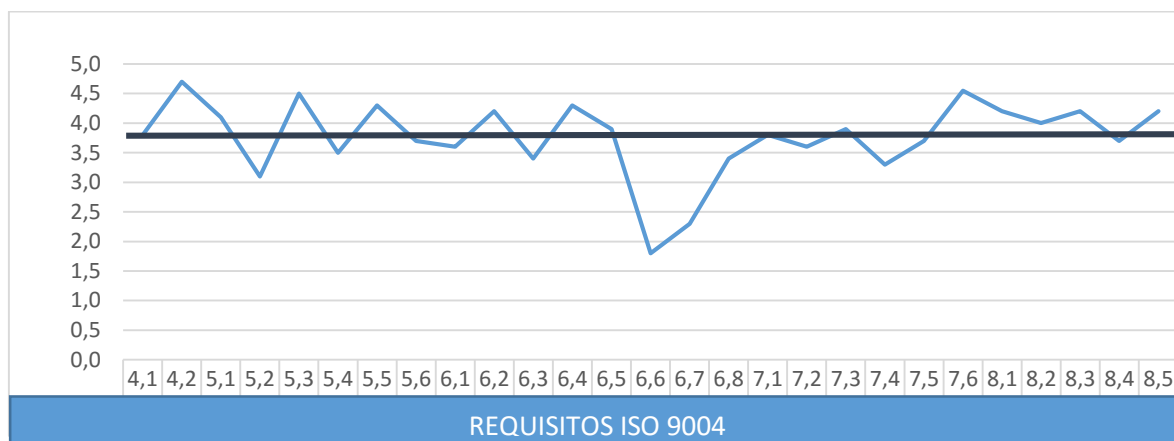
Los resultados de esta evaluación, ordenados de acuerdo a los requisitos de la norma, son los que se muestran en el gráfico 3.2.

Considerando que el valor medio es de 3,8, se evidencia que los requisitos que muestran mayor debilidad son, en orden de importancia, son las proyecciones y alianzas, las necesidades y expectativas de las partes interesadas y las compras. El primero de ellos está relacionado con el principio del enfoque basado en procesos y el segundo con el

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

enfoque basado en procesos, lo que se ajusta a la evaluación realizada por los directivos y permite establecer que estas son las líneas a trabajar para mejorar en los mencionados principios.

Gráfico 3.2 Resultados de la Evaluación Detallada del proceso del servicio de valores



Fuente: Elaboración propia

El tercer elemento está ligado al principio de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, al que también se asocian otros dos requisitos que acusan una debilidad por debajo de la media: gestión de recursos e infraestructura. En este caso, el accionar de la Dirección Territorial está limitado por cuanto esta es una actividad centralizada nacionalmente en SEPSA, como se estableció anteriormente, y existen pocas libertades para actuar por parte de SEPSA Cienfuegos.

3.1.4. Establecer las insuficiencias del SGC en cuanto al cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2015

Para la identificación de las brechas del SGC en cuanto al proceso del servicio de valores de la Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos con relación a la NC ISO 9001:2015 (**paso 4**), se parte de la Matriz de Correspondencia publicada por ISOTools Excellence, que se muestra en el Anexo M.

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

Partiendo de los requisitos incluidos en la nueva norma y su correspondencia con los que se satisfacen en el SCG estudiado, se calificó en: Cumple, No Cumple, o Cumple Parcialmente. Los resultados de este análisis se muestran en el Anexo N.

Los requisitos incluidos en la NC SO 9001:2015, que el actual SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos no satisface, o lo hace solo parcialmente, en el proceso del servicio de valores de esa entidad se muestran en la tabla 3.4.

Tabla 3.4 Requisitos de la NC ISO 9001:2015 no satisfechos en el proceso del servicio de valores de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

Requisito de la NC ISO 9001: 2015		No cumple	Cumple parcialmente	Observaciones
4.1	Conocimiento de la organización y de su contexto	x		Se parte de un análisis estratégico de país y no a nivel territorial.
5.2	Política de la calidad		x	No se asegura totalmente el inciso b (no están integrados el SCI y el SGC)
6.1.1	Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades	x		Se determinan los riesgos a través del SCI, pero no están considerados en el SGC
6.1.2	La organización debe planificar las acciones para los riesgos y oportunidades, integrar las acciones y evaluar su eficacia		x	Se determinan los riesgos a través del SCI, pero no están integrados SGC
7.1.3	Infraestructura		x	No se garantiza el transporte especializado.
7.5.3.1	La información documentada se debe controlar		x	No se cumple en todos los casos el inciso a

Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Análisis de los resultados de los pasos c y d y establecimiento de prioridades

El siguiente paso (5), propone primeramente establecer una relación entre los resultados de los dos pasos anteriores, es decir, busca relacionar las debilidades identificadas en la

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

evaluación del SGC, en cuanto al proceso del servicio de valores, con sus insuficiencias en cuanto al cumplimiento de los requisitos de la NC ISO 9001:2015. En una segunda etapa, las debilidades resultantes deben ser ordenadas según criterio de prioridad, para desarrollar un plan de acciones de mejora.

Para la realización del paso se modifica la tabla 3.4 de la forma que se muestra en las tablas 3.5 y 3.6, donde se incorpora el grado de madurez evaluado para el proceso del servicio de valores.

Tabla 3.5 Relación requisitos de la NC ISO 9001:2015 no satisfechos y grado de madurez de los mismos en el proceso del servicio de valores

Requisito de la NC ISO 9001: 2015		No cumple	Cumple parcialmente	Requisitos de la NC ISO 9001:2008 / evaluación
4.1	Conocimiento de la organización y de su contexto	x		4 / 3,8
5.2	Política de la calidad		x	5.3 / 4.5
6.1.1	Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades	x		5.4.2 / 3,5 8.5.3 / 4,2
6.1.2	La organización debe planificar las acciones para los riesgos y oportunidades, integrar las acciones y evaluar su eficacia		x	
7.1.3	Infraestructura		x	6.3 / 3,4
7.5.3.1	La información documentada se debe controlar		x	4.2.3 / 4,7 4.2.4 / 4,7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.6 Relación entre requisitos del SGC con bajo grado de madurez en el proceso del servicio de valores, y requisitos de la NC ISO 9001:2015.

Requisitos de la NC ISO 9001:2008		Evaluación	Requisito de la NC ISO 9001: 2015
5.2	Necesidades y expectativas de la partes interesadas	3.1	5.1.2
5.4	Planificación	3.5	6; 6.1; 6.2
6.1	Gestión de recursos	3.6	7.1.1; 7.1.2
6.3	Infraestructura	3.4	7.1.3
6.6	Proyecciones y alianzas	1.8	8.4.1; 8.4.2; 8.4.3
7.2	Procesos relacionados con las partes interesadas	3.6	8.2
7.4	Compras	3.3	8.4

Fuente: Elaboración propia

De las tablas 3.5 y 3.6, se puede establecer que las principales debilidades que deben ser resueltas para perfeccionar el SGC en relación con el servicio de valores de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos, están relacionadas con los requisitos incluidos en la NC ISO 9001:2015 siguientes (tabla 3.7):

Tabla 3.7 Requisitos de la NC ISO 9001:2015, que constituyen debilidades del SGC en cuanto al proceso del servicio de valores de SEPSA Cienfuegos

Requisito	Debilidades
4.1	Conocimiento de la organización y de su contexto
5.1.2	Enfoque a cliente
5.2	Política de la calidad
6	Planificación
6.1	Acciones para tratar riesgos y oportunidades
6.1.1	Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades
6.1.2	La organización debe planificar las acciones para los riesgos y oportunidades, integrar las acciones y evaluar su eficacia
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
7.1.1	Recursos/Generalidades
7.1.2	Personas
7.1.3	Infraestructura

Contribución al perfeccionamiento del SGC de la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos

7.5.3.1	La información documentada se debe controlar
8.2	Determinación de requisitos para productos y servicios
8.4	Control de los productos y servicios suministrados externamente
8.4.1	Control de los productos y servicios suministrados externamente/Generalidades
8.4.2	Tipo y alcance del control de la provisión externa
8.4.3	Información para los proveedores externos

Fuente: Elaboración propia

Establecidas las debilidades, se establece la prioridad para el tratamiento a las mismas. Para ello se emplea la técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto). El resultado de la aplicación de la técnica se muestra en la tabla 3.8.

Tabla 3.8 Resultado de la técnica UTI para establecer orden de prioridad de las debilidades.

Debilidades	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridad
Conocimiento de la organización y de su contexto	10	10	10	1000	1
Enfoque a cliente	10	10	10	1000	2
Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades	10	10	10	1000	3
La organización debe planificar las acciones para los riesgos y oportunidades, integrar las acciones y evaluar su eficacia	10	10	9	900	4
Planificación	10	10	8	800	5
Determinación de requisitos para productos y servicios	10	5	10	500	6
Recursos/Generalidades	8	5	7	280	7
Personas	8	5	7	280	8
Infraestructura	8	5	7	280	9
Información para los proveedores externos	7	5	8	280	10
Política de la calidad	10	1	10	100	11
Acciones para tratar riesgos y oportunidades	10	1	10	100	12
Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	8	1	7	56	13
Control de los productos y servicios suministrados externamente	7	1	8	56	14
Control de los productos y servicios suministrados externamente/Generalidades	7	1	8	56	15

Tipo y alcance del control de la provisión externa	7	1	8	56	16
La información documentada se debe controlar	7	1	7	49	17

Fuente: Elaboración propia

3.1.6. Desarrollar plan de implementación

El plan de implementación se elabora para las primeras cinco prioridades, con valores combinados de urgencia, tendencia e impacto superior a 500. Para estas debilidades se evaluó la tendencia con valor de 10, es decir, el Comité de Expertos que desarrolló la técnica consideró que son debilidades que tenderán a agravarse de no ser atendidas.

El plan de acciones de mejora se elaboró, por el Comité de Expertos, utilizando la técnica de las 5W y 1H, definiéndose que, quién, como, porqué, donde y cuando. El resultado final se muestra en el Anexo O.

3.2. Conclusiones parciales del capítulo III

1. Los pasos propuestos para el perfeccionamiento del SGC en cuanto al proceso de servicios de valores, considerando los requisitos incluidos en la NC ISO 9001:2015, resultaron viables en el caso objeto de estudio.
2. Las técnicas propuestas para el desarrollo de cada paso se mostraron suficientes a los efectos de la meta propuesta.
3. Se pudo identificar las debilidades del SGC en cuanto al proceso de servicios de valores y establecer las insuficiencias en relación a los requisitos incluidos en la NC ISO 9001:2015.
4. Se elaboró un plan de acciones de mejora utilizando la técnica de las 5W y 1 H que permite minimizar las debilidades del sistema y transitar hacia la NC ISO 9001:2015.
5. Se demostró que la secuencia de pasos propuesta da solución a la problemática planteada.

CONCLUSIONES

1. La Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos tiene definido su ambiente de control con enfoque estratégico e identificados con claridad los servicios, su alcance, sus principales clientes y proveedores. Su Sistema de Gestión de la Calidad está diseñado con alcance a todas las actividades que realiza y de acuerdo a los requisitos de la NC ISO 9001:2008.
2. Se pudo establecer, a partir de las recomendaciones estudiadas y las características del contexto de la entidad objeto de investigación, una secuencia de pasos para organizar el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos, considerando la transición a la NC ISO 9001:2015.
3. Los pasos propuestos para el perfeccionamiento del SGC en cuanto al proceso de servicios de valores, considerando los requisitos incluidos en la NC ISO 9001:2015, resultaron viables y las técnicas propuestas para el desarrollo de cada paso se mostraron suficientes a los efectos de la meta propuesta.
4. El plan de acciones de mejora para el proceso de servicios de valores, resultante de la aplicación de la secuencia de pasos propuestos, contribuye a perfeccionar el SGC de la Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos permitiendo la transición de este hacia la NC ISO 9001:2015.
5. Los resultados obtenidos en la investigación demuestran que la secuencia de pasos propuesta permita adecuar el Sistema de Gestión de la Calidad de SEPSA Cienfuegos a los requisitos establecidos en la NC ISO 9001:2015.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar la secuencia de pasos propuestos al resto de los procesos del SGC de la Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos, como vía para su perfeccionamiento, transición simultánea a la NC ISO 9001:2015 y su posterior certificación.
2. Desarrollar un procedimiento, sobre la base de la secuencia de pasos propuestos, para la evaluación sistemática del SGC de SEPSA Cienfuegos.

BIBLIOGRAFÍA

- Amozarra, I. (2005). Modelo de gestión integrado. Recuperado de http://web.jet.es/amozarrain/implantar_procesos.htm
- Cantú, H. (2008) Desarrollo de una cultura de Calidad, UNITEC
- Cela Trulock, J. (1999). Calidad. ¿Qué es? ¿Cómo hacerla? España, Edición Gestión 2000.
- Colectivo de autores. (1998). Bases generales del perfeccionamiento empresarial.
- Crosby, P. (1979) Quality is Free. New York, Edición Mc Graw Hill.
- Cuendias de Armas, J & Suárez Palou, H. (2006). Desarrollo de sistemas integrados de gestión de calidad y medio ambiente. Normalización. (4).
- Deming, E. (1988). Fuera de la Crisis. MIT.
- Documento Informativo de IAF. International Accreditation Forum, Inc. 1era Edición
- Fariñas Molina, J. (1986). Control de la calidad de la Industria Azucarera. La Habana, MES, ENSPES.
- Feigenbaum, A. (1997). Control Total de la Calidad. Tercera Edición.
- Fernández Hatre, A. (2004). Sistemas integrados de gestión. Asturias, Centro para la calidad en. 164 p.
- Gabbot, M. & Hogg, G. (1994). Consumer behavior and services: a review
- Galgano, A. (1993). Calidad total. Madrid. España. Editorial Díaz Santos. 503 p.
- Hoyer, R.W & Brooke B.Y. (2001) ¿Que es la calidad ? Quality Progress
- IAF ID 9:2015 (2015) Guía para la Planificación de la Transición a ISO 9001:2015.
- Irulegui Rodríguez, A. (2006). ¿Gestión de calidad o calidad en la gestión? Un enfoque con ISO 9001:2000. Conferencia Magistral. 2do Simposio Nacional de Calidad en el Turismo.
- Ishikawa, K. (1985). ¿Qué es Control Total de la Calidad? - El modelo japonés. Ediciones Prentice Hall.
- ISO 9000:2000. (2000) Sistemas de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario. ISO/TC 176/SC1 (Revisión de la ISO 8402:1994 y la ISO 9000-1:1994).
- ISO 9000:2005. (2005) Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentales y vocabulario. ISO/TC 176/SC1. ONN
- ISO 9001:2015.(2015) El Futuro de la Calidad. E-book. ISOTools Excellence
- James, P. (1997). La gestión de la calidad total. Un texto introductorio. Madrid: Prentice Hall Iberia.

- Juran, J. M. (1983). Manual del control de la calidad. España. Editorial Reveret . S. A. 1509 p
- Juran, J.M. (1988) Manual de Control de Calidad, 4  Ed. Mc Graw Hill
- Michelena Fernández, E. & González González, A. (2001). Módulo de gestión de la calidad. (Diplomado de perfeccionamiento empresarial). Universidad de Holguín.
- Morales Sánchez, V. & Hernández Mendo, A. (2004). Calidad y Satisfacción en los Servicios: Conceptualización. Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital – Buenos Aires. N  73. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>
- Morales Sánchez, V. & Hernández Mendo, A. (2004). La calidad y su gestión. Revista Digital - Buenos Aires. 10, (76). Recuperado de <http://www.efdeportes.com/>
- Navarro, E. (2003). Nuevos modelos de gestión en la empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/documentos/fulldocs/nav.htm#2>
- NC ISO 9000:2015 (2015) Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentales y vocabulario. ISO/TC 176/SC1. ONN
- NC ISO 9001:2008. (2008) Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. ISO TC 176/STTG. ONN.
- NC ISO 9001:2015. (2015) Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. ISO TC 176/STTG. ONN
- NC ISO 9004:2009. (2009) Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad. ISO TC 176/STTG. ONN
- Obero, U. & Hales, C. (1990). Assessing the Quality of the Conference Hotel Service Product: towards an empirically based model. The Service Journal. 10(4).
- Oliver, R. (1981). Measurement an evolution of the satisfaction process in retail settings. Journal of Retailing. (57)
- Paz Parra, J. (2005). Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. Recuperado de http://www.psycologia.com/articulos/ar-jorgei01_2.htm
- Pérez González, A. (2006). Consideraciones sobre la integración calidad, seguridad y medio ambiente. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos26/integracion-calidad-seguridad-medio ambiente/integracion-calidad-seguridad-medio ambiente.shtm>
- Reeves, C. & Bednar, D. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. Academy of management. 19 (3).
- Res130. (1995). Reglamento para la inspección ambiental estatal.

- Rodríguez Estrada, M. & Escobar Romero, R. (1996). Creatividad en el servicio. Una estrategia competitiva latinoamericana. México, Edición McGraw-Hill Interamericana, S.A.. 128 p.
- Santana Pascual, C. (2010). Diseño e Implantación del sistema integrado de gestión calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo. CUJAE.
- SEPSA (2012) Descripción Organizativa de la Dirección Territorial Cienfuegos SEPSA
- SEPSA (2015) Manual de Calidad de la Dirección Territorial Cienfuegos, SEPSA
- SEPSA (2015) Revisión por la Dirección de la Dirección Territorial Cienfuegos SEPSA
- Shostack, G. L. (1982). How to design a service. European Journal of Marketing. (16).
- UNE 66174 (2003) Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000. Herramientas y planes de mejora. AENOR
- Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. Journal of the Academy of Marketing Science.

ANEXOS

ANEXO A

EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

Fuente: www.pdfactory.com

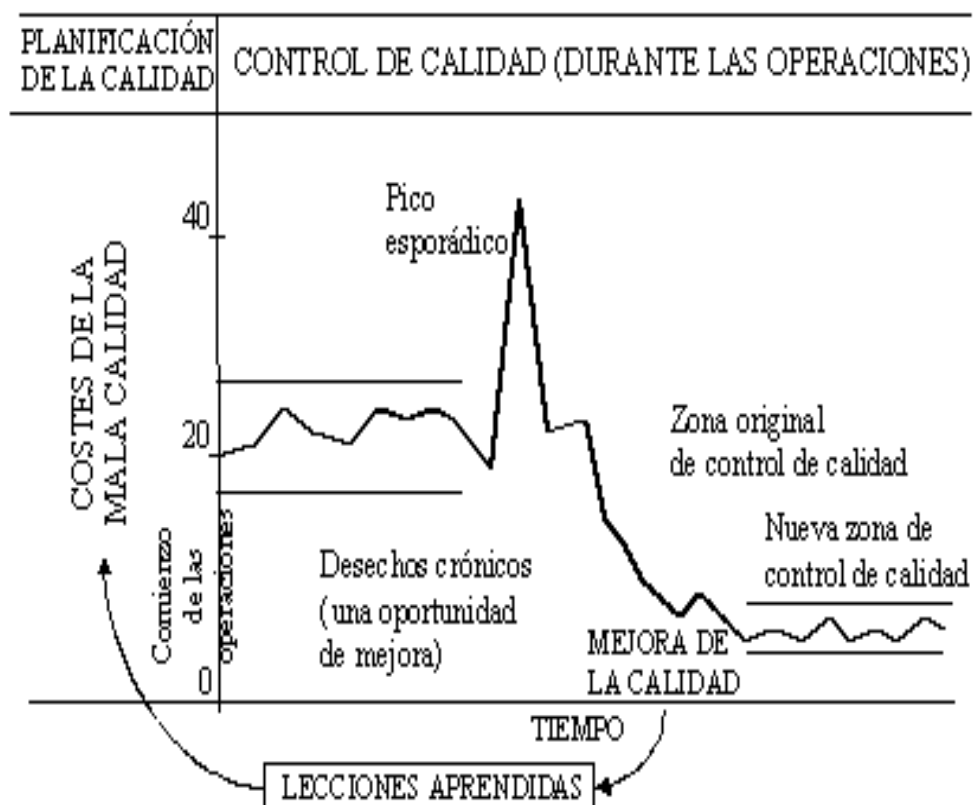


ANEXO B

TRILOGÍA DE JURAN

Fuente: Maestros de la calidad. UNITEC

El Diagrama de la Trilogía de Juran



ANEXO C

MODELO DE GESTIÓN INTEGRADO, BASADO EN PROCESOS

Fuente: ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad. ISOTools Excellence



ANEXO D

EVOLUCIÓN DE LA NORMA ISO 9001

Fuente: ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad. ISOTools Excellence



ANEXO E

ENTRADAS Y SALIDAS DE LOS PROCESOS SGC SEPSA CIEFUEGOS

Fuente: Manual de Calidad SEPSA Cienfuegos. Rev. 05

ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS
PROCESOS ESTRATEGICOS		
Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución	Planificación Estratégica	Planificación estratégica de la empresa
Lineamientos para la planificación emitidos por el Organismo	ACTIVIDADES	Planificación a corto plazo
Informes de resultados de la planificación del periodo anterior	- Elaboración de objetivos anuales y tareas	Plan de actividades principales
Encargo Estatal y Objeto Social aprobado	- Elaboración de planes mensuales	Plan económico
Afectaciones para el Plan de Trabajo de la entidad	- Puntualización de planes semanales	Política Integrada
	- Control de cumplimiento de objetivos	Flujo informativo
Plan económico	Recursos Humanos	Necesidades cubiertas con personal competente
Código del Trabajo	ACTIVIDADES RELACIONADAS	Personal capacitado, motivado, con sentido de pertenencia y consciente de sus responsabilidades
Requisitos de competencias	- Reclutamiento y Selección	Puestos de trabajo seguros
Necesidades de personal	- Capacitación, formación y desarrollo	
Necesidades de capacitación	- Seguridad y salud en el trabajo	
Riesgos laborales	- Administración de recursos laborales	
Plan económico aprobado	Recursos Financieros	Estados financieros consolidados
Estados financieros	ACTIVIDADES RELACIONADAS	Balance de ingresos y gastos
Desglose del plan por meses	Actividades para proporcionar recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante sus requisitos y cumplir las obligaciones financieras	Ejecución de los aportes y de la divisa
Política tributaria		Informe de cumplimiento del plan
		Informe de presupuesto para las inversiones constructivas y de transporte
Conciliaciones		Fichas de costo para los servicios
Informe de satisfacción del cliente	Mejora continua	Acciones correctivas y preventivas
Resultados de auditorías y supervisiones	ACTIVIDADES RELACIONADAS	Plan de acciones de mejora
Eficacia de las acciones correctivas	- Estudio de causas de las no conform.	Plan de prevención de riesgos
Evaluación de indicadores	- Adopción de medidas correctivas y prevent.	Plan de prevención y respuesta ante emergencias
Informe de desempeño de los procesos	- Identificación de acciones de mejora	Instrucción para la gestión de los residuos
Informe de riesgos y vulnerabilidades	- Control del cumplimiento de medidas correctivas, preventivas y acciones de mejora	
Diagnóstico Ambiental e identificación de riesgos	- Actualización del plan de prevención de riesgos de Control Interno	
Información de Cámara de Comercio	Comercial	Acta de aprobación en Comité de Negocios
Información pública	ACTIVIDADES RELACIONADAS	Oferas
Contactos personales	- Estudio de mercado	Contratos para los servicios
Disponibilidad de recursos	- Gestión de ventas	Facturas de servicios
Retroalimentación de Clientes	- Elaboración de ofertas	Informes de satisfacción del cliente
Quejas y Reclamaciones	- Contratación	Informes de ventas
Fichas de costo		Respuestas a quejas y reclamaciones
Requisitos del cliente		Propuestas de modificación de Ficha de costo
Documentos legales	- Gestión de quejas y reclamaciones	Informe de cuentas por cobrar
	- Estudios de satisfacción del cliente	
	- Facturación y cobro	
Solicitudes de servicio	Servicios de Diseño	Solución de Seguridad
Requisitos del cliente y otros aplicables		Proyecto de Protección
Información para el diseño		Planes de seguridad
Disponibilidad de recursos		Necesidad de recursos
Contrato	Servicios de Protección con Agentes (ASP)	Seguridad y Protección a las instalaciones
Proyecto de Protección		Registros de ejecución de servicio
Recursos		Resultado de enfrentamiento
		Satisfacción del cliente
Contrato	Servicios de Protección a Sedes Diplomáticas	Seguridad y Protección a las instalaciones
Proyecto de Protección		Registros de ejecución de servicio
Recursos		Resultado de enfrentamiento
		Satisfacción del cliente
Contrato	Servicios Técnicos	Sistemas técnicos instalados
Proyecto Técnico		satisfacción del cliente
Recursos		
Contrato	Servicios de Central de Alarmas	Enfrentamiento con el GOR
Plan de respuesta		Monitoreo y entrega de reportes
Recursos		Aviso a las fuerzas especializadas de enfrentamiento
		Satisfacción del cliente
Contratos	Servicios de Detectives	Informe de resultado del trabajo
Recursos		Satisfacción del cliente

Contrato	Servicios de Valores	Cajero automático serviciado
Proyecto de recogida y entrega de Valores		Acreditación al cliente
Recursos		Valores Traslados
		Remesas de sellos de correos
		Servicio de salidas
		Traslado de pines y tarjetas
		Traslado de medicamentos controlados
		Satisfacción del cliente
Necesidades de transportación	Recursos Materiales	Necesidades de recursos cubiertas
Necesidades de medios de armamento		Equipamiento apto para el uso
Necesidades de comunicación		Facturas
Necesidades de informatización		Insumos disponibles
Necesidades de insumos		Uniformes
Plantillas de medios	ACTIVIDADES RELACIONADAS	
Necesidades de uniformes	- Transportación	
Necesidades de medios para el servicio	- Armamento	
Requisitos para las compras	- Comunicaciones	
	- Informática	
	- Aprovisionamiento	
ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS
	Documentación	Documentos del Sistema de Calidad y Medioambiente
Solicitud de elaboración, modificación y eliminación de procedimientos y registros		Registros del Sistema de Calidad y Medioambiente
Catálogo NC		Lista maestra de documentos internos
Gaceta oficial		Lista maestra de documentos externos
	ACTIVIDADES RELACIONADAS	
	- Planificación, elaboración, revisión, aprobación y entrega de documentos del SGC	
Cronograma de control Operativo del servicio	Medición y análisis de datos	Informes de auditoría
Cronogramas de auditorías		Informes de supervisión
Cronogramas de supervisiones		Informes de revisión por la dirección
Percepción del cliente		
Información para la revisión por la Dirección		
Metodología para diagnóstico ambiental	ACTIVIDADES RELACIONADAS	
	- Auditorías	
	- Supervisiones	
	- Controles operativos del servicio	
	- Seguimiento de los procesos y servicios	
	- Revisiones por la dirección	
	- Actualización del diagnóstico ambiental	

ANEXO F

SOFTWARE EMPLEADO PARA LA SELECCIÓN DE EXPERTOS

Fuente: Software Consulta a Expertos

The screenshot shows a software window titled "Método de Consultas a Expertos". The window has a standard Windows-style title bar with minimize, maximize, and close buttons. The main content area is divided into three sections. The top section is a blue box containing a paragraph of text. The middle section is a light gray box with the text "Seleccione una operación a realizar" in blue. The bottom section is a light gray box containing three radio buttons for selecting an operation: "Selección de expertos a consultar" (selected), "Valoración de los aspectos a evaluar (Método Delphi)", and "Concordancia entre los expertos (Coeficiente de Kendall)". To the right of the third option is a checkbox labeled "Cantidad de expertos a evaluar" followed by a text input field containing the number "0". At the bottom left of the window is a help icon (a question mark in a blue box), and at the bottom right is a green button with a white right-pointing arrow.

Método de Consultas a Expertos

Uno de los problemas principales es decidir quienes son los expertos o conocedores del tema a analizar. Los expertos pueden ser especialistas internos o externos. Se entiende por experto tanto al individuo u organización, con un elevado nivel de calificación en una esfera, capaz de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión con un máximo de competencia. Para este análisis se utiliza la metodología elaborada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia, elaborado en 1971, para la determinación de la competencia de los expertos.

Seleccione una operación a realizar

☒ Selección de expertos a consultar

☐ Valoración de los aspectos a evaluar (Método Delphi)

☐ Concordancia entre los expertos (Coeficiente de Kendall) ☐ Cantidad de expertos a evaluar 0

? →

ANEXO G

MÉTODO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS. CUESTIONARIO INICIAL

Fuente: Guía Teórica del Software Consulta a Expertos

Estimado Compañero(a):

Por la presente solicitamos su disposición a colaborar como experto en el proceso de perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección Territorial de SEPSA Cienfuegos. Para ello requerimos complete los siguientes datos:

Nombre y Apellidos:

Años de experiencia laboral:

Marque con una cruz (x), en una escala creciente de 1 a 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento e información que Ud. considera tener sobre los sistemas de gestión de la calidad.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación igualmente marcando con una cruz (x) donde usted considere.

Fuentes de argumentación sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Su experiencia teórica			
Su experiencia práctica			
Bibliografía nacional consultada			
Bibliografía internacional consultada			
Conocimiento del estado del problema			
Su intuición			

ANEXO H

PANTALLAS DE SALIDA DEL SOFTWARE PARA LA SELECCIÓN DE EXPERTOS

Fuente: Guía Teórica del Software Consulta a Expertos

Cálculo del Coeficiente de Conocimiento (K_c)

Selección de expertos

Acciones Idioma Ayuda

Autoevaluación del nivel de conocimiento

Nombre y Apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
▶ Arnaldo Ugarte March										X
Pedro Varela Lorenzo										X
Ariel Fernández Mora								X		
Tamara López García								X		
Guillermo Agudo Fres									X	
Ricardo Torres Martí							X			
Juan Carlos Rivero R									X	
Arelbis Delgado Cabr								X		

Nombre y Apellidos	Coeficiente de Conocimiento(K_c)
▶ Arnaldo Ugarte March	1
Pedro Varela Lorenzo	1
Ariel Fernández Mora	0,8
Tamara López García	0,8
Guillermo Agudo Fres	0,9
Ricardo Torres Martí	0,7
Juan Carlos Rivero R	0,9
Arelbis Delgado Cabr	0,8

Criterio de evaluación

Nombre y Apellidos

Criterio

OK

Calcular Eliminar

1 de 16

Cálculo del Coeficiente de Conocimiento (Ka)

Selección de expertos

Acciones Idioma Ayuda

Autoevaluación del nivel de argumentación

Seleccione el posible experto a evaluar

Nombre y Apellidos	Coeficiente de Conocimiento(Kc)
▶ Arnaldo Ugarte March	1

Fuentes de argumentación o fundamentación

☐ 1 : Su experiencia teórica
☐ 2 : Su experiencia práctica
☐ 3 : Bibliografía nacional consultada
☐ 4 : Bibliografía internacional consultada
☐ 5 : Conocimiento del estado del problema
☐ 6 : Su intuición

Criterio

OK

Borrar

Datos del posible experto

Nombre : Arnaldo Ugarte March

Kc = 1

Ka = ¿ ?

K = ¿ ?

Grado de competencia = ¿ ?

Calcular

Guardar

Nombre y Apellidos	K	Competencia
▶ Arelbis Delgado Cabr	0,85	Alto
Ariel Fernández Mora	0,85	Alto
Arnaldo Ugarte March	1	Alto
Carlos Nodal Basteir	0,8	Alto

Ver

☒ Grado de competencia alto
☐ Grado de competencia medio
☐ Grado de competencia bajo
☐ Todos

Buscar

Eliminar

1 de 12

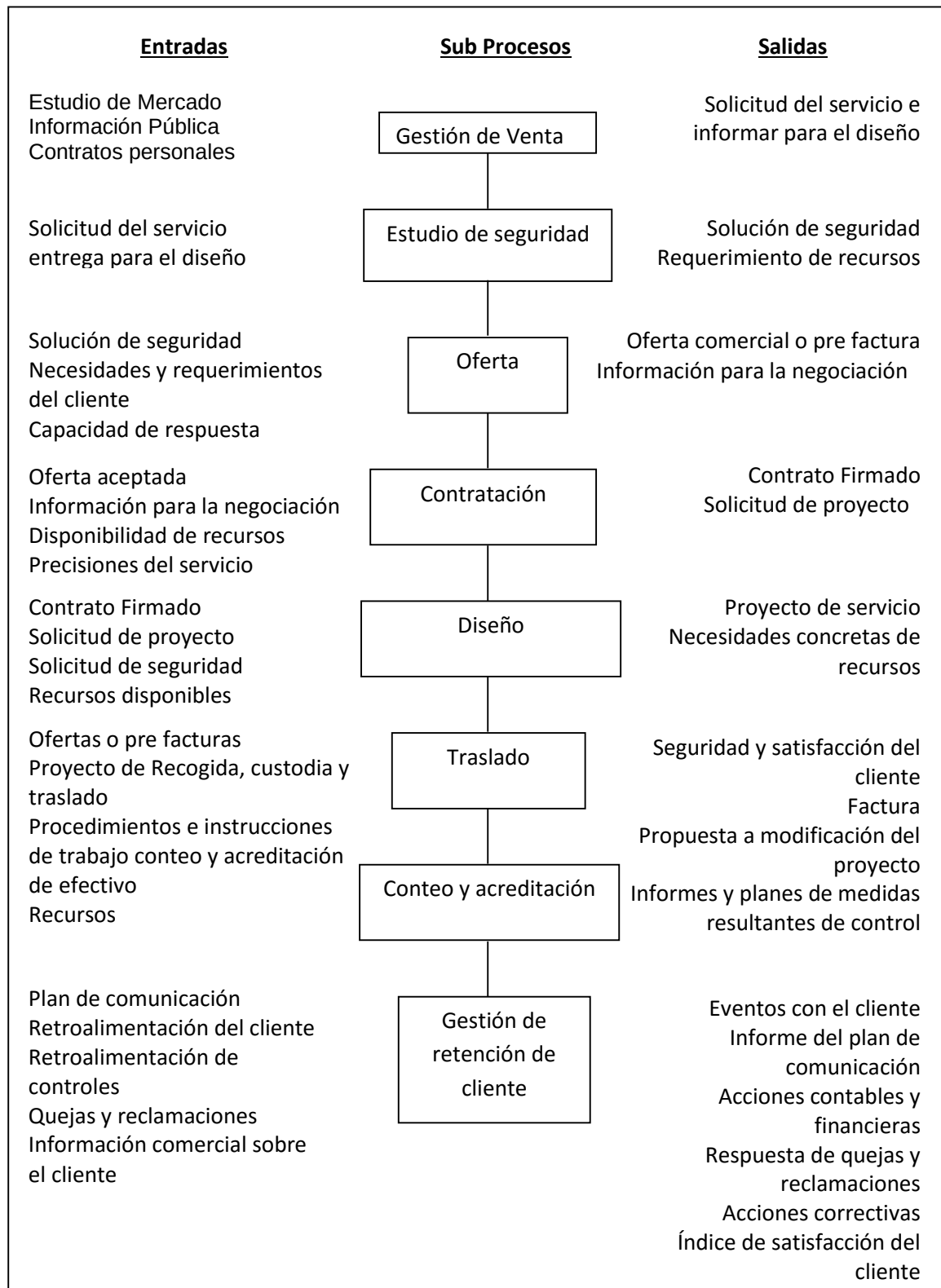
Expertos y sus coeficientes de competencia (K)

Nombre y Apellidos	K	Competencia
Arnaldo Ugarte March	1	Alto
Pedro Varela Lorenzo	1	Alto
Ariel Fernández Mora	0,85	Alto
Tamara López García	0,8	Alto
Guillermo Agudo Fres	0,9	Alto
Ricardo Torres Martí	0,75	Medio
Juan Carlos Rivero R	0,85	Alto
Arelbis Delgado Cabr	0,85	Alto
Carlos Nodal Basteir	0,8	Alto
rafael Oviedo Casano	1	Alto
Raúl Rodríguez Rodríg	0,8	Alto
Welsy Guerra Matos	0,75	Medio
Ramón del Sol Cepero	0,8	Alto

ANEXO I

FICHA DEL PROCESO DEL SERVICIO DE VALORES

Fuente: Elaboración propia



	Sistema de Gestión de la Calidad MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Gerencia Territorial SEPSA Cienfuegos FICHA DE PROCESO	QF-D-4000 Rev. 1 Pág. 1- 5
---	---	---

1.1. Administrador del proceso:

- Jefe de Servicio de Valores.

1.1.1 Clientes:

1.1.2 Clientes externos:

Cliente	Recibe
Personas naturales o jurídicas de la provincia de Cienfuegos	Servicios de recogida, custodia, traslado de valores y conteo, manipulación y acreditación de efectivo (ver Objeto Social)

Clientes internos:

Cliente	Recibe
Jefe Administrativo	Servicios de recogida, custodia, traslado de valores y conteo, manipulación y acreditación de efectivo (en las instalaciones de la Gerencia Territorial).
Gerencia Nacional SEPSA	Información sobre los servicios

1.1.3 Proveedores:

- Proveedores externos: No hay
- Proveedores internos:

Proveedor	Entrega
Área de Recursos Humanos	Personal competente Capacitación Medios de protección humana Identificación de riesgos laborales
Área Administrativa	Insumos Servicio (interno) de transportación. Servicio (interno) de mantenimiento y limpieza del armamento. Servicio (interno) de reparación y mantenimiento de inmuebles, muebles y equipos. Servicio (interno) de limpieza
Grupo de Gestión de la Calidad y la Información.	Servicio (interno) de programación y mantenimiento de equipos de comunicación. Servicios informáticos
Gerencia Nacional Comercial	Artículos promocionales y de la campaña de fin de año.

	Sistema de Gestión de la Calidad MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Gerencia Territorial SEPSA Cienfuegos FICHA DE PROCESO	QF-D-4000 Rev. 1 Pág. 2 - 5
---	---	--

1.1.4 Documentación de control:

Subproceso	Documentos de control
Gestión de Ventas	MN-P-0101 "Gestión de ventas de servicios"
Oferta	MF-P-1001 "Lineamientos generales del proceso de gestión de los servicios"
Contratación	MN-P-0103 "Confección de cartas de intención, bases permanentes de contratación, contratos y suplementos"
Diseño	MF-P-1201 "Diseño de Servicio de Valores"

Subproceso	Documentos de control
Ejecución de los Servicios	En MF-P-1001 "Lineamientos generales del proceso de gestión de los servicios" se identifican los procedimientos que se aplican en la Gerencia Territorial Cienfuegos durante la ejecución de los servicios
Gestión de retención de Clientes	MN-P-0102 "Atención a clientes" MN-P-0201 "Comunicación comercial de SEPSA" MF-P-1001 "Lineamientos generales del proceso de gestión de los servicios" MN-P-0102 "Atención a clientes" MN-P-0201 "Comunicación comercial de SEPSA" QG-P-0006 "Medición de la satisfacción del cliente externo" QG-P-0007 Tratamiento de las quejas y reclamaciones QF-I-0001 "Instrucción para la gestión de quejas y reclamaciones"

	Sistema de Gestión de la Calidad MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Gerencia Territorial SEPSA Cienfuegos FICHA DE PROCESO	QF-D-4000 Rev. 1 Pág. 3 - 5
---	---	--

1.1.5 Recursos necesarios:

Subproceso	Recursos necesarios
Gestión de Ventas	Insumos de oficina. Medios y sistemas informáticos. Medios de transporte (individual) y combustible.
Oferta	
Contratación	
Diseño	
Ejecución de los Servicios	Insumos de oficina. Medios y sistemas informáticos. Medios de transporte individual, colectivo y de (carga) y combustible. Módulos de uniforme Armas, municiones y medios de protección Medios y herramientas (Servicios Técnicos) Instrumentos de medición de parámetros eléctricos (Servicios Técnicos)
Gestión de retención de Clientes	Insumos de oficina. Medios y sistemas informáticos. Medios de transporte (individual) y combustible.

1.1.6 Registros:

- Los registros son especificados en los Documentos de Control

1.1.7 Indicadores fundamentales:

Indicador	Periodicidad de la medición
Satisfacción del cliente (por tipo de servicio y general)	Trimestral

1.1.8 Desechos:

- Papel
- Cartuchos y cintas de impresión

	Sistema de Gestión de la Calidad MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Gerencia Territorial SEPSA Cienfuegos FICHA DE PROCESO	QF-D-4000 Rev. 1 Pág. 4 - 5
---	---	--

- Detectores radiativo de humo avariados durante el período de garantía.
- Componentes electrónicos avariados durante el período de garantía.
- Embalajes

1.1.9 Riesgos fundamentales asociados a la SST:

Subproceso		Riesgos fundamentales
Gestión de Ventas		Atropellos, golpes o choques con vehículos Riesgos asociados al trabajo con medios de cómputo.
Oferta		
Contratación		
Diseño		
Ejecución de los Servicios	Recogida, custodia y traslado de valores	Acciones antisociales Atropellos, golpes o choques con vehículos Riesgos asociados al uso de armamento. Caídas al mismo nivel Exposición agentes del efectivo
	Conteo y acreditación de efectivo	
	Servicios Técnicos	Golpes o cortes con objetos o herramientas Proyección de fragmentos o partículas Caídas de objetos en manipulación
		Caídas a distinto nivel.
	Servicios de Detectives	Acciones antisociales Atropellos, golpes o choques con vehículos
	Venta de medios de protección	Atropellos, golpes o choques con vehículos
Gestión de retención de Clientes		Atropellos, golpes o choques con vehículos Riesgos asociados al trabajo con medios de cómputo.

ANEXO J

HOJAS DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DIRECTIVA

Fuente: UNE 66174: Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9004:2000

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DIRECTIVA

REALIZADA POR	Comité Expertos SEPSA Cienfuegos												FECHA	22/01/2016
PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD	NIVEL DE MADUREZ DE ACUERDO A LA IMPLANTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD												APARTADOS DE LA ISO 9004 RELACIONADOS CON LOS 8 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	
	1			2			3			4			5	
1. ENFOQUE AL CLIENTE								X						5.1,5.2,5.3,5.6,7.2,7.3,8.2
2. LIDERAZGO					X									4.1,5.1,5.2,5.3,5.5,5.6,6.1,6.3,6.8 Y 8.5
3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL						X								5.5,6.2,6.4 Y 8.5
4. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS						X								4.1,6.6,7.1,7.2,7.5 Y 8.5
5. SISTEMA PARA LA GESTIÓN						X								4.1,4.2,5.1,5.3,5.4,5.5,5.6,6.5 Y 8.3
6. MEJORA CONTINUA						X								5.3,6.1,8.1,8.3,8.4 Y 8.5
7. ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES					X									4.1,5.6,6.5,7.6,8.1,8.2,8.3,8.4 Y 8.5
8.RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR		X												5.1,5.2,5.3,6.6,6.7,7.4 Y 8.5

Número de casillas puntuadas(columnas)	0	1	0	0	2	4	0	1	0	0	0	0	0	
Valor asignado a cada casilla	1	1,4	1,7	2	2,4	2,7	3	3,4	3,7	4	4,4	4,7	5	
Puntos obtenidos por cada columna (No. de casillas X Valor)	0	1,4	0	0	4,8	11	0	3,4	0	0	0	0	0	20,4
RESULTADO FINAL= suma de todas las columnas/8														2,6

ANEXO K

HOJAS DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DETALLADA

Fuente: UNE 66174: Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9004:2000

REALIZADA POR: Comité de Expertos SEPSA Cienfuegos						FECHA: 27/01/16											
			NIVEL DE MADUREZ														
			1			2			3			4			5		
Valor asignado			1	1,4	1,7	2	2,4	2,7	3	3,4	3,7	4	4,4	4,7	5		
Sistema Calidad	4,1	Gestión de sistemas y procesos					2,5									3,6	7,2
	4,2	Documentación											4,7				
Dirección	5,1	Responsabilidad de la Dirección. Orientación general									3,7					3,1	18,6
	5,2	Necesidades y expectativas de la partes interesadas.							3,2								
	5,3	Política de la calidad.							3,1								
	5,4	Planificación.						2,8									
	5,5	Responsabilidad autoridad y comunicación.								3,6							
	5,6	Revisión por la dirección.				2,2											
Recursos	6,1	Gestión de recursos.								3,6						3,4	26,8
	6,2	Personal.										4.2					

	6,3	Infraestructura.				2,4										
	6,4	Ambiente de trabajo.						3,2								
	6,5	Información.					2,9									
	6,6	Proyecciones y alianzas.			1,8											
	6,7	Recursos naturales.				2,3										
	6,8	Recursos financieros.						3,0				4,0				
Realización	7,1	Realización del producto.				2,6										
	7,2	Procesos relacionados con las partes interesadas.			2,1											
	7,3	Diseño y desarrollo.							3,8							
	7,4	Compras.					2,8									
	7,5	Producción y prestación del servicio						3,1								
	7,6	Control de los dispositivos de seguimiento y medición.										4,6			3,2	18,9
Análisis y mejora	8,1	Medición, análisis y mejora.				2,6										
	8,2	Seguimiento y medición.				2,6										
	8,3	Control de las no conformidades								3,7						
	8,4	Análisis de datos.			1,7											
	8,5	Mejora.				2,5										

Puntos obtenidos por cada columna	0,0	0,0	3,5	4,3	17,5	8,4	15,6	10,8	11,2	0,0	13,2	0,0	0,0			84,6
Resultado final: suma de todas las columnas/No. de apartados aplicables										3,1						

ANEXO L

RELACIÓN ENTRE REQUISITOS A EVALUADOS EN LA ISO 9004 Y REQUISITOS INCLUIDOS EN LA ISO 9001:2015

Fuente: UNE 66174: Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9004:2000

Apartado 4.1			Apartado 4.2			Apartado 5.1		
Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001
1	4.1	4.1	1	4.2	4.2.3 4.2.4	1	5.1.1	-
2	4.1	4.1	2	4.2	4.2.1	2	5.1.1	-
3	4.1	4.1	3	4.2	4.2.1	3	5.1.1	-
4	4.1	-	4	4.2	-	4	5.1.1	-
5	4.1	-	5	4.2	-	5	5.1.2	-
6	4.1	-	6	4.2	-	6	5.1.2	-
7	4.1	-	7	4.2	4.2.4	7	5.1.2	-
8	4.1	4.1				8	5.1.2	-
9	4.1	4.1				9	5.1.2	-
10	4.1	-				10	5.1.2	-
						11	5.1.2	-
						12	5.1.2	-
						13	5.1.2	-
						14	5.1.2	5.1
						15	5.1.2	-
						16	5.1.2	-
						17	5.1.2	-
						18	5.1.2	-
Apartado 5.2			Apartado 5.3			Apartado 5.4		
Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001
1	5.2.2	5.2	1	5.3	5.3	1	5.4.1	5.4.1
2	5.2.2	5.2	2	5.3	-	2	5.4.1	5.4.1
3	5.2.2	-	3	5.3	5.3	3	5.4.1	5.4.1
4	5.2.2	-	4	5.3	5.3	4	5.4.1	5.4.1
5	5.2.2	5.2	5	5.3	5.3	5	5.4.1	
6	5.2.2	-	6	5.3	-	6	5.4.1	5.4.1
7	5.2.2	-	7	5.3	-	7	5.4.1	5.4.1
8	5.2.2	5.2	8	5.3	5.3	8	5.4.1 5.4.2	5.4.1 5.4.2
9	5.2.2	-				9	5.4.1 5.4.2	5.4.1 5.4.2
10	5.2.2	-				10	5.4.2	
11	5.2.2	-				11	5.4.2	5.4.2
12	5.2.2	-				12	5.4.2	
13	5.2.2	-						

14	5.2.2	-						
15	5.2.2	-						
16	5.2.2	-						
17	5.2.2	-						
18	5.2.2	-						
19	5.2.2	-						
20	5.2.2	-						
21	5.2.2	-						
22	5.2.2	-						
23	5.2.2	-						
24	5.2.2	-						
25	5.2.2	-						
26	5.2.3	-						
27	5.2.3	-						
28	5.2.3	-						
Apartado 5.5			Apartado 5.6			Apartado 6.1		
Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001
1	5.5.1	5.5.1	1	5.6.1	5.6.1	1	6.1	6.1
2	5.5.1	5.5.1	2	5.6.2	5.6.2	2	6.1.2	6.1
3	5.5.1	5.5.1	3	5.6.2	5.6.2	3	6.1.2	6.1
4	5.5.2	5.5.2	4	5.6.2	5.6.2	4		6.2
5	5.5.2	5.5.2	5	5.6.2	5.6.2			
6	5.5.2	5.5.2	6	5.6.2	5.6.2			
7	5.5.2	5.5.2	7	5.6.2	5.6.2			
8	5.5.1	5.5.1	8	5.6.2	-			
9	5.5.2	5.5.2	9	5.6.2	5.6.2			
10	5.5.3	5.5.3	10	5.6.2	-			
11	5.5.3	5.5.3	11	5.6.2	-			
12	5.5.3	5.5.3	12	5.6.2	-			
			13	5.6.3	5.6.3			
			14	5.6.2	5.6.1			
			15	5.6.3	5.6.3			
			16	5.6.3	-			
Apartado 6.2			Apartado 6.3			Apartado 6.4		
Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001
1	6.2.2.1	6.2.2	1	6.3	6.3	1	6.4	6.4
2	6.2.2.1	6.2.2	2	6.3	6.3	2	6.4	6.4
3	6.2.2.1	6.2.2	3	6.3	6.3	3	6.4	6.4
4	6.2.2.2	6.2.2	4	6.3	6.3	4	6.4	6.4
5	6.2.2.2	6.2.2	5	6.3	6.3	5	6.4	6.4
6	6.2.2.2	6.2.2	6	6.3	-	6	6.4	6.4
7	6.2.1	-	7	6.3	-	7	6.4	6.4
8	6.2.1	-	8	6.3	-	8	6.4	6.4
9	6.2.1	-	9	6.3	-			
10	6.2.1	-	10	6.3	-			
11	6.2.1	-						
12	6.2.1	-						
13	6.2.1	-						

14	6.2.2	-						
Apartado 6.5			Apartado 6.6			Apartado 6.7		
Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001
1	6.5	-	1	6.6	-	1	6.7	-
2	6.5	-	2	6.6	-	2	6.7	-
3	6.5	-	3	6.6	-	3	6.7	-
4	6.5	-	4	6.6	-	4	6.7	-
5	6.5	-	5	6.6	-	5	6.7	-
6	6.5	-	6	6.6	-	6	6.7	-
	6.5	-	7	6.6	-	7	6.7	-
Apartado 6.8			Apartado 7.1			Apartado 7.2		
Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001
1	6.8	-	1	7.1	7.1	1	7.2	7.2.1
2	6.8	-	2	7.1	7.1	2	7.2	7.2.2
3	6.8	-	3	7.1	-	3	7.2	7.2.2
4	6.8	-	4	7.1	7.1	4	7.2	7.2.3
5	6.8	-	5	7.1	7.1	5	7.2	7.2.3
6	6.8	-	6	7.1	-	6	7.2	7.2.1 7.2.2 7.2.3
7	6.8	-	7	7.1	-			
8	6.8	-	8	7.1	-			
9	6.8	-	9	7.1	-			
10	6.8	-	10	7.1	7.1			
11	6.8	-	11	7.1	7.1			
Apartado 7.3			Apartado 7.4			Apartado 7.5		
Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001
1	7.3.1	7.3.1	1	7.4.1	7.4.1	1	7.5.1	7.5.1
2	7.3.1	7.3.1	2	7.4.1	7.4.1	2	7.5.1	7.5.2
3			3	7.4.2	7.4.1	3	7.5.1	7.5.2
4	7.3.2	7.3.2	4	7.4.2	7.4.1	4	7.5.1	7.5.2
5	7.3.2	7.3.2	5	7.4.2	7.4.1	5	7.5.2	7.5.3
6	7.3.2	7.3.2	6	7.4.2	7.4.1	6	7.5.3	7.5.4
7	7.3.2	7.3.2	7	7.4.1	7.4.3	7	7.5.4	7.5.5
8	7.3.2	7.3.2	8	7.4.1 7.4.2	7.4.1 7.4.2 7.4.3	8	7.5.4	7.5.5
9	7.3.2	7.3.3						
10	7.3.3	7.3.4						
11	7.3.3	7.3.4						
12	7.3.3	7.3.5						
13	7.3.3	7.3.5						
14	7.3.3	7.3.6						
15	7.3.3	7.3.6						
16	7.3.3	7.3.7						
17	7.3.3	7.3.7						
Apartado 7.6			Apartado 8.1			Apartado 8.2		
Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001
1	7.6	7.6	1	8.1.1	8.1	1	8.2.1.2	8.2.1

2	7.6	7.6	2	8.1.1	8.1	2	8.2.1.2	8.2.1
3	7.6	7.6	3	8.1.1	8.1	3	8.2.1.2	8.2.1
4	7.6	7.6	4	8.1.2	8.1	4	8.2.1.2	8.2.1
5	7.6	7.6	5	8.1.2		5	8.2.4	-
6	7.6		6	8.1.2		6	8.2.4	-
7	7.6		7	8.1.2		7	8.2.4	-
8	7.6		8	8.1.2		8	8.2.4	-
9	7.6		9	8.1.2		9	8.2.4	-
			10	8.1.2		10	8.2.1.3	-
			11	8.1.2		11	8.2.1.3	8.2.2
			12	8.1.2		12	8.2.1.4	-
			13	8.1.2		13	8.2.1.5	8.2.3
						14	8.2.2	8.2.3
						15	8.2.2	8.2.3
						16	8.2.3	8.2.4
						17	8.2.3	8.2.4
Apartado 8.3			Apartado 8.4			Apartado 8.5		
Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001	Pregunta	9004	9001
1	8.3.1	8.3	1	8.4	8.4	1	8.5.1	8.5.1
2	8.3.1	8.3	2	8.4	8.4	2	8.5.1	-
3	8.3.1	8.3	3	8.4	8.4	3	8.5.2	8.5.2
4	8.3.2	8.3	4	8.4	8.4	4	8.5.2	8.5.3
5	8.3.2	8.3	5	8.4	8.4	5	8.5.4	8.5.1
6	8.3.2	8.3	6	8.4	8.4	6	8.5.4	-
7	8.3.1	8.3	7	8.4	8.4	7	8.5.4	-
8	8.3.2	8.3	8	8.4	8.4			
9	8.3.2	8.3	9	8.4	8.4			
10	8.3.2	8.3	10	8.4	8.4			
11	8.3.2	8.3	11	8.4	8.4			
12	8.3.2	8.3	12	8.4	8.4			
13	8.3.2	8.3						
14	8.3.2	8.3						
15	8.3.2	8.3						

ANEXO M

MATRIZ DE CORRESPONDENCIA REQUISITOS DE ISO 9001:2015 vs ISO 9001:2008

Fuente: ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad. ISOTools Excellence

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización	4. Sistema de Gestión de la Calidad
4.1 Conocimiento de la organización y de su contexto	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	
4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad	1.2. Aplicación
4.4 Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos	4.2.2. Manual de la calidad
	4. Sistema de Gestión de la Calidad
	4.1. Requisitos generales
5. Liderazgo	4.2.2. Manual de la calidad
5.1 Liderazgo y compromiso	5. Responsabilidad de la dirección
5.1.1 Liderazgo y compromiso para el Sistema de Gestión de la Calidad	5.1. Compromiso de la dirección
5.1.2 Enfoque al cliente	5.1. Compromiso de la dirección
5.2 Política de la calidad	5.2. Enfoque al cliente
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	5.3. Política de calidad
	5.5.1. Responsabilidad y autoridad
	5.5.2. Representante de la dirección
6. Planificación	5.5. Responsabilidades, autoridad y comunicación
6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades	5.4. Planificación
	5.4.2. Planificación del sistema de Gestión de la Calidad
	5.4.2. Planificación del sistema de Gestión de la Calidad
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	8.5.3. Acción preventiva
6.3 Planificación de los cambios	5.4.1. Objetivos de la calidad
7. Soporte	5.4.2. Planificación del sistema de Gestión de la Calidad
7.1 Recursos	6. Gestión de los recursos
7.1.1 Generalidades	6. Gestión de los recursos
7.1.2 Personas	6.1. Provisión de los recursos
7.1.3 Infraestructura	6.1. Provisión de los recursos
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos	6.3. Infraestructura
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición	6.4. Ambiente de trabajo
7.1.6 Conocimientos de la organización	7.6. Control de los equipos de seguimiento y medición
	Nuevo

7.2 Competencia	6.2. Recursos humanos
	6.2.1. Generalidades
	6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia
7.3 Toma de conciencia	6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia
7.4 Comunicación	5.5.3. Comunicación interna
7.5 Información documentada	4.2. Requisitos de la documentación
7.5.1 Generalidades	4.2.1. Generalidades
	4.2.2. Manual de calidad
7.5.2 Creación y actualización	4.2.3. Control de los documentos
	4.2.4. Control de los registros
7.5.3 Control de la información documentada	4.2.3. Control de los documentos
	4.2.4. Control de los registros
8. Operación	7. Realización del producto
8.1 Planificación y control operacional	7.1. Planificación de la realización del producto
8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios	7.2. Procesos relacionados con el cliente
8.2.1 Comunicación con el cliente	7.2.3. Comunicación con el cliente
8.2.2 Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios	7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto
8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios	7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo
8.3.1 Generalidades	7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo	7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo
8.3.3 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo	7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo
	7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo
	7.3.6. Validación del diseño y desarrollo
8.3.5 Elementos de salida del diseño y desarrollo	7.3.3. Resultados del diseño y desarrollo
8.3.6 Cambios en el diseño y desarrollo	7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo
8.4 Control de los productos y servicios suministrados externamente	4.1. Requisitos generales
	7.4. Compras
	7.4.1. Proceso de compras
8.4.1 Generalidades	7.4.1. Proceso de compras
8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa	7.4.1. Proceso de compras
8.4.3 Información para los proveedores externos	7.4.2. Información de las compras
8.5 Producción y prestación del servicio	7.3. Diseño y desarrollo
	7.5. Producción y prestación del servicio
8.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio
	7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio
8.5.2 Identificación y trazabilidad	7.5.3. Identificación y trazabilidad

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	7.5.4 . Propiedad del cliente
8.5.4. Preservación	7.5.5. Preservación del producto
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega	7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio
8.5.6 Control de los cambios	7.3.7. Control de los cambios del diseño y de desarrollo
8.6 Liberación de los productos y servicios	8.2.4. Seguimiento y medición del producto
	7.4.3. Verificación de los productos comprados
8.7 Control de los elementos de salida del proceso, los productos y los servicios no conformes	8.3. Control del producto no conforme
9. Evaluación del desempeño	8. Medición, análisis y mejora
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	8. Medición, análisis y mejora
	8.2. Seguimiento y medición
9.1.1 Generalidades	8.1. Generalidades
9.1.2 Satisfacción del cliente	8.2.1. Satisfacción del cliente
9.1.3 Análisis y evaluación	8.4. Análisis de datos
9.2 Auditoría interna	8.2.2. Auditoría interna
9.3 Revisión por la dirección	5.6. Revisión por la dirección
9.3.1 Generalidades	5.6.1. Generalidades
	5.6.2. Información de entrada para la revisión
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección	5.6.2. Información de entrada para la revisión
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección	5.6.3. Resultados de la revisión
10. Mejora	8.5. Mejora
10.1. Generalidades	8.5.1. Mejora continua
10.2. No conformidad y acción correctiva	8.3. Control del producto no conforme
	8.5.2. Acción correctiva
10.3. Mejora continua	8.5.1. Mejora continua
	8.5.3. Acción preventiva

ANEXO N

DIAGNOSTICO DE LOS SERVICIOS DE VALORES DE ACUERDO A LOS REQUISITOS DE LA NC ISO 9001: 2015

Fuente: Elaboración propia

Requisito de la NC ISO 9001: 2015		Estado actual en el 2015			
		Si cumple	No cumple	Cumple parcialmente	Observaciones
1	Objeto y campo de aplicación	x			
2	Referencias normativas	x			
3	Términos y definiciones	x			
4.1	Conocimiento de la organización y de su contexto		x		Se parte de un análisis estratégico de país y no a nivel territorial.
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	x			
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	x			
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	x			Se considera la gestión de riesgos del SCI
5.1	Liderazgo y compromiso				
5.1.1	Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad	x			
5.1.2	Enfoque al cliente	x			
5.2	Política de la calidad			x	No se asegura totalmente el inciso b (no están integrados el SCI y el SGC)
5.2.1	La alta dirección debe establecer, revisar y mantener una política de la calidad	x			
5.2.2	Comunicación de la política de la calidad	x			
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	x			
6	Planificación				
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades				
6.1.1	Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades		x		Se determinan los riesgos a través del SCI, pero no están considerados en el SGC

Requisito de la NC ISO 9001: 2015		Estado actual en el 2015			
		Si cumple	No cumple	Cumple parcialmente	Observaciones
6.1.2	La organización debe planificar las acciones para los riesgos y oportunidades, integrar las acciones y evaluar su eficacia			x	Se determinan los riesgos a través del SCI, pero no están integrados SGC
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos				
6.2.1	La organización debe establecer los objetivos de la calidad en las funciones, niveles y procesos pertinentes.	x			
6.2.2	Cuando se hace la planificación para lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar	x			Este requisito se debe ser objetivo en el inciso b) ;para poder cumplir el requisito
6.3	Planificación de los cambios	x			
7.1	Recursos				
7.1.1	Generalidades	x			
7.1.2	Personas	x			
7.1.3	Infraestructura			x	No se garantiza el transporte especializado.
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos	x			
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición				
7.1.5.1	Generalidades	x			
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones				No procede para el servicio objeto de estudio
7.1.6	Conocimientos de la organización	x			
7.2	Competencia	x			
7.3	Toma de conciencia	x			
7.4	Comunicación	x			
7.5	Información documentada				
7.5.1	Generalidades	x			
7.5.2	Creación y actualización	x			
7.5.3	Control de la información documentada				
7.5.3.1	La información documentada se debe controlar			x	No se cumple en todos los casos el inciso a
7.5.3.2	Actividades para el control de la información documentada	x			
8	Operación				
8.1	Planificación y control operacional	x			
8.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios	x			
8.2.1	Comunicación con el cliente	x			

Requisito de la NC ISO 9001: 2015		Estado actual en el 2015			
		Si cumple	No cumple	Cumple parcialmente	Observaciones
8.2.2	Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios	x			
8.2.3	Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios	x			
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios	x			
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios				
8.3.1	Generalidades	x			
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo	x			
8.3.3	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	x			
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo	x			
8.3.5	Salida del diseño y desarrollo	x			
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo	x			
8.4	Control de los productos y servicios suministrados externamente				
8.4.1	Generalidades	x			
8.4.2	Tipo y alcance del control de la provisión externa	x			
8.4.3	Información para los proveedores externos	x			
8.5	Producción y prestación del servicio				
8.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio	x			
8.5.2	Identificación y trazabilidad	x			
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	x			
8.5.4	Preservación	x			
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	x			
8.5.6	Control de los cambios	x			
8.6	Liberación de los productos y servicios	x			
8.7	Control de salidas no conformes	x			
9	Evaluación del desempeño	x			
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	x			
9.1.1	Generalidades	x			
9.1.2	Satisfacción del cliente	x			
9.1.3	Análisis y evaluación	x			
9.2	Auditoría interna	x			
9.2.2	La organización debe				

Requisito de la NC ISO 9001: 2015		Estado actual en el 2015			
		Si cumple	No cumple	Cumple parcialmente	Observaciones
9.3	Revisión por la dirección	x			
9.3.1	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.	x			
9.3.2	Los elementos de salida de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con	x			
10	Mejora	x			
10.1	Generalidades	x			
10.2	No conformidad y acción correctiva	x			
10.2.1	Cuando ocurra una no conformidad, incluidas aquellas originadas por quejas, la organización debe:	x			
10.2.2	La organización debe conservar información documentada, como evidencia de	x			
10.3	Mejora continua	x			

ANEXO O

PLAN DE ACCIONES DE MEJORA DEL PROCESO DEL SERVICIO DE VALORES, DE ACUERDO A LOS REQUISITOS DE LA NC ISO 9001:2015

Fuente: Elaboración propia

Oportunidad de Mejora 1: Conocimiento de la organización y de su contexto					
Meta: Que el Departamento de servicios de traslado determine las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito estratégico que le corresponde dentro de la organización, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su proceso en el sistema de gestión de la calidad.					
Responsable General: Jefe Departamento Servicios Traslados					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO
Identificar las tendencias del macro entorno en el contexto de los servicios de valores	Grupo de trabajo del Dpto.	Usando técnicas de contextualización de empresas	Por la necesidad de monitorear el entorno legal, tecnológico, social, económico y medio ambiental, para atemperar las estrategias propias	Departamento	De inmediato
Caracterizar el microentorno de los servicios de valores	Grupo de trabajo del Dpto.	Usando herramientas de análisis estratégico	Por la necesidad de identificar las amenazas y oportunidades, y la posición y peso de las partes interesadas	Departamento	De inmediato
Desarrollar la DAFO de los servicios de valores	Grupo de trabajo del Dpto.	Usando la tecnología establecida	Para relacionar las fortalezas y debilidades del Dpto. con las condiciones del entorno y puntualizar las estrategias	Departamento	Al concluir las dos acciones anteriores
Oportunidad de Mejora 2: Enfoque a cliente					
Meta: Que la dirección del Departamento de servicios de traslados pueda demostrar el liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente					
Responsable General: Jefe Departamento Servicios Traslados					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO

Elaborar planes para el tratamiento de los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la satisfacción de los clientes de servicios de valores	Grupo de trabajo del Dpto.	Usando las metodologías contenidas en la ISO 31000	Por la necesidad de incorporar la gestión de riesgos al SGC	Departamento	De inmediato
Diseñar acciones que permitan añadir valor a los servicios de valores	Especialista de Valores	Usando técnicas de trabajo en grupo	Por la necesidad de desarrollo sostenible del servicio	Departamento	Antes de la elaboración del plan 2017
Oportunidad de Mejora 3: Considerar en la planificación del SGC del servicio de valores, su contexto y los riesgos y oportunidades inherentes a los mismos.					
Meta: Prevenir o reducir efectos indeseados como consecuencia de riesgos o cambios del entorno que debieron ser previstos, logrando la mejora continua.					
Responsable General: Jefe Departamento Servicios Traslados					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO
Revisar sistemáticamente el estado de aseguramiento de los objetivos de calidad del área	Jefe Departamento Servicios Traslados	En reunión con todos los trabajadores	Por la necesidad de identificar oportunamente desviaciones de lo planificado	Departamento	Al cierre de cada trimestre
Revisar sistemáticamente el estado de las amenazas y oportunidades identificadas en la DAFO	Jefe Departamento Servicios Traslados	Usando herramientas de análisis estratégico	Por la necesidad de identificar oportunamente amenazas y oportunidades emergentes	Departamento	Al cierre de cada semestre
Oportunidad de Mejora 4: Integrar al plan del SGC las acciones para el tratamiento de riesgos y oportunidades					
Meta: Que las acciones tomadas para tratar los riesgos y oportunidades sean proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los servicios de valores.					
Responsable General: Jefe Departamento Servicios Traslados					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO
Integrar las acciones identificadas en el SCI para el tratamiento de riesgos al proceso de	Especialista de valores	Usando las metodologías contenidas en la ISO 31000 y los principios y fundamentos de	Por la necesidad de integrar los sistemas de gestión	Departamento	Primer trimestre

servicio de valores del SGC		la NC ISO 9001:2015			
Desarrollar una metodología para incorporar el impacto en la conformidad de los servicios a la evaluación de riesgos del SCI	Especialista de valores	Usando las metodologías contenidas en la ISO 31000 y los principios y fundamentos de la NC ISO 9001:2015	Por la necesidad de comenzar a considerar en la evaluación de riesgos, el impacto de estos en la satisfacción de los clientes	Departamento	Primer semestre
Oportunidad de Mejora 5: La planificación					
Meta: Que los cambios del SGC en cuanto al proceso de los servicios de valores sean planificados y sistemáticos					
Responsable General: Jefe Departamento Servicios Traslados					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO
Diseñar los objetivos de calidad para el proceso del servicio de valores	Jefe Departamento Servicios Traslados	Usando la tecnología OVAR para alinearse con los objetivos generales del SGC	Por la necesidad de contar con objetivos propios que impongan retos a la mejora continua del proceso	Departamento	Durante el proceso de planificación del SGC de SEPSA Cienfuegos
Adoptar la herramienta de Ruta de Cambio a los procesos de mejora del SGC en el servicio de valores	Grupo de trabajo del Dpto.	Capacitando al personal del área, en esta herramienta	Por la necesidad de estandarizar y alinear los procesos de cambios	Departamento	Primer trimestre