

**DIAGNÓSTICO, PLANIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA NTC ISO 9001:2008
PARA ZONA FRANCA SANTANDER**

**SILVIA JULIANA OBREGÓN JUANIAS
ID: 84216**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FLORIDABLANCA
2011**

**DIAGNÓSTICO, PLANIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA NTC ISO 9001:2008
PARA ZONA FRANCA SANTANDER**

SILVIA JULIANA OBREGÓN JUANIAS

ID: 84216

**Informe de práctica empresarial para optar al título de:
Ingeniera Industrial**

**Tutora:
LIBIA RANGEL
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FLORIDABLANCA
2011**

PAGINA DE ACEPTACIÓN

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, Octubre de 2011.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por las bendiciones que me ha brindado y por permitirme culminar con éxito esta etapa.
- A mis padres por ser ejemplo de vida y apoyo incondicional en mi proceso de formación.
- A mis hermanas por complementar mi formación humana y profesional.
- A todo el equipo de trabajo de Zona Franca Santander y en especial a la Doctora Nívea Santarelli, Gerente, y a Angélica Amaya, Directora de Proyectos, por sus enseñanzas, apoyo, compromiso y disposición para llevar a cabo todo el proceso de diagnóstico, planificación, documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- A mi directora, Libia Rangel, por su apoyo, asesoría y colaboración.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	16
ABSTRACT	18
INTRODUCCIÓN	20
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	21
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	26
3. ANTECEDENTES	27
3.1 Evolución de la Calidad	27
3.2 Zonas Francas en Colombia	28
3.3 Zonas Francas Certificadas bajo la ISO 9001:2008 en Colombia.....	30
4. JUSTIFICACIÓN	31
5. OBJETIVOS	32
5.1 Objetivo general.....	32
5.2 Objetivos Específicos.....	32
6. MARCO TEÓRICO.....	33
6.1 Marco conceptual	33
6.1.1 Sistema de Gestión de Calidad	33
6.1.2 Principios de Gestión de Calidad	34
6.1.3 Familia ISO	35
6.1.4 ISO 9001:2008:.....	37
6.1.5 Zona Franca	40
6.1.6 Clases de Zonas Francas.....	40
6.1.7 Tipos de Zonas Francas	41
6.1.8 Usuarios de Zonas Francas.....	41
6.1.9 Operaciones básicas en Zonas Francas.....	42
6.2 Marco Legal	43

6.2.1 Régimen Franco	43
6.2.2 Marco Geográfico	44
7. ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	46
7.1 Reconocimiento de la Organización	46
7.2 Diagnóstico de la Situación Actual de Zona Franca Santander	47
7.3 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad	47
7.4 Documentación del Sistema	47
7.5 Implementación del Sistema	48
8. RECONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	49
9. DIAGNÓSTICO, PLANIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NTC ISO 9001:2008 EN ZONA FRANCA SANTANDER	51
9.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa	51
9.1.1 Objetivo del diagnóstico	51
9.1.2 Metodología del diagnóstico	51
9.1.3 Descripción de las herramientas	52
9.1.4 Resultados del diagnóstico inicial	53
9.1.5 Análisis cualitativo por departamento	59
9.1.6 Conclusiones del diagnóstico	64
9.2 Planificación del sistema de gestión de calidad	66
9.2.1 Comité de Calidad	66
9.2.2 Declaración de la Misión	68
9.2.3 Declaración de la Visión	70
9.2.4 Valores organizacionales	71
9.2.5 Alcance del Sistema de Gestión de Calidad	71
9.2.6 Política de Calidad	71
9.2.7 Objetivos de Calidad e indicadores de gestión	72
9.2.8 Identificación e Interacción de los procesos	73
9.2.9 Matriz de Responsabilidades	75
9.3 Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	76

9.3.1 Estructura documental.....	76
9.3.2 Parámetros para la presentación de documentos.....	78
9.3.3 Manual de Calidad	81
9.3.4 Caracterización de los procesos.....	81
9.3.5 Indicadores de Gestión	83
9.3.6 Desarrollo de la documentación	87
9.3.7 Registros	91
9.3.8 Documentos Externos	92
9.3.9 Manual de Funciones.....	95
9.4 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	97
10. DIAGNÓSTICO FINAL	99
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA	104

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Evolución de la Calidad	27
Tabla 2: Metodología diagnóstico.....	51
Tabla 3: Estructura de la lista de chequeo	52
Tabla 4: Criterios de Evaluación de la lista de chequeo.	53
Tabla 5: Cuerpo de los documentos.....	81
Tabla 6: Indicadores de Gestión.....	86
Tabla 7: Documentación del SGC	91
Tabla 8: Documentos Externos.....	93

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Ubicación geográfica del área operativa de ZFS.	21
Figura 2: Avance de obra a julio de 2011.....	22
Figura 3: Estructura organizacional de Zona Franca Santander	24
Figura 4: Zonas Francas en Colombia.....	30
Figura 5: Enfoque basado en procesos.	38
Figura 6: Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar.....	39
Figura 7: Operaciones en Zona Franca Santander	42
Figura 8: Zona Franca Santander en Colombia	44
Figura 9: Ubicación de Zona Franca Santander en el área metropolitana	45
Figura 10: Metodología	46
Figura 11: Stand Zona Franca Santander	50
Figura 12: Foro Internacional de BPO.	50
Figura 13: Identificación de procesos de Zona Franca Santander.	73
Figura 14: Mapa de Procesos de Zona Franca Santander.....	75
Figura 15: Matriz de Responsabilidades y Autoridades de ZFS.	76
Figura 16: Estructura documental de Zona Franca Santander.	77
Figura 17: Encabezado de los documentos	79
Figura 18: Caracterización de los procesos	82
Figura 19: Perfil de Cargo.....	95
Figura 20: Reunión Comité de Calidad.....	97

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: Numeral 4. de la norma: Sistema de Gestión de Calidad.	53
Gráfica 2: Numeral 5. de la norma: Responsabilidad de la Dirección.....	54
Gráfica 3: Numeral 6. de la norma: Gestión de los recursos.....	56
Gráfica 4: Numeral 7. de la norma: Prestación del servicio.	57
Gráfica 5: Numeral 8. de la norma: Medición, análisis y mejora.....	58
Gráfica 6: Diagnóstico Final	99

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Análisis de la Competencia.....	105
ANEXO B. Lista de Chequeo diagnóstico inicial.....	106
ANEXO C. Cuestionarios.....	107
ANEXO D. Acta Conformación del Comité de Calidad.....	108
ANEXO E. Matriz de Expectativas	109
ANEXO F. Manual de Calidad.....	110
ANEXO G. Listado Maestro de Registros	111
ANEXO H. Lista de Chequeo diagnóstico final.....	112

GLOSARIO

Para el desarrollo del proyecto es necesario conocer algunos términos y definiciones propios de las actividades de la organización y su Sistema de Gestión de Calidad:

- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de un ano conformidad detectada u otra situación indeseable.¹
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.²
- **Aseguramiento de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.³
- **Auditoría:** Procesos sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.⁴
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.⁵
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito de calidad.⁶
- **Documento:** Medio de soporte de una información.⁷
- **Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.⁸
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.⁹

¹ ICONTEC. Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de Calidad. Términos y definiciones. Bogotá. 2005 Pág. 17

² Ibid., p. 17

³ Ibid., p. 12

⁴ Ibid., p. 20

⁵ Ibid., p. 9

⁶ Ibid., p. 16

⁷ Ibid., p. 18

⁸ ICONTEC. Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de Calidad. Términos y definiciones. Bogotá. 2005 Pág. 27

- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.¹⁰
- **Gestión de la calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.¹¹
- **Manual de calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.¹²
- **Mejora continua:** Acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos de calidad.¹³
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito de calidad.¹⁴
- **Objetivos de calidad:** Propósitos de la organización en cuanto a calidad.¹⁵
- **Operaciones con el resto del mundo:** Operaciones de comercio exterior que se efectúan entre la Zona Franca y países diferentes a Colombia.¹⁶
- **Operaciones con el Territorio Aduanero Nacional:** Operaciones de comercio que se realizan entre una Zona Franca y el Territorio Aduanero Nacional.¹⁷
- **Operaciones entre usuarios:** Operaciones de comercio entre usuarios de una mismas Zona Franca o entre Zonas Francas.¹⁸
- **Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.¹⁹
- **Política de calidad:** Intenciones globales y orientadas de una organización relativa a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.²⁰

⁹ Ibíd.,

¹⁰ Ibíd.,

¹¹ Ibíd.,

¹² Ibíd., p. 30

¹³ Ibíd., p. 27

¹⁴ Ibíd., p. 29

¹⁵ Ibíd., p. 27

¹⁶ Zona Franca Santander. "Operaciones en Zona Franca Santander". Bucaramanga, 2010. Pág. 10

¹⁷ Ibíd.,

¹⁸ Zona Franca Santander. "Operaciones en Zona Franca Santander". Bucaramanga, 2010. p. 15

¹⁹ Ibíd., p. 28

²⁰ Ibíd., p. 27

- **Plan Maestro de desarrollo general de una Zona Franca:** Documento que contiene una iniciativa de inversión encaminada a asegurar la generación, construcción y transformación de infraestructura física, estructura de empleo, competitividad y producción de bienes y servicios con el fin de generar impacto y/o beneficios económicos y sociales mediante el uso de buenas prácticas de gestión empresarial.²¹
- **Planificación de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de calidad.²²
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.²³
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados.²⁴
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.²⁵
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.²⁶
- **Resto del Mundo:** Cualquier país fuera de Colombia.²⁷
- **Satisfacción al cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.²⁸

²¹ Dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN. (Citado el 25 de Abril de 2011) Disponible en: http://camacol.co/sites/default/files/base_datos_juridico/BD20100517074958.pdf

²² *Ibíd.*,

²³ ICONTEC. Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de Calidad. Términos y definiciones. Bogotá. 2005. p. 28

²⁴ *Ibíd.*,

²⁵ *Ibíd.*, p. 26

²⁶ *Ibíd.*,

²⁷ Zona Franca Santander. “Operaciones en Zona Franca Santander”, pág. Bucaramanga, 2010. p. 4

²⁸ *Ibíd.*,

- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.²⁹
- **Sistema de gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para cumplir dichos objetivos.³⁰
- **Sistema de gestión de la calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.³¹
- **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.
- **SIG:** Sistema Integrado de Gestión.
- **Territorio Nacional Aduanero:** Territorio Colombiano sin tener en cuenta las Zonas Francas.³²
- **Trazabilidad:** Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.³³
- **Validación:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.³⁴
- **Verificación:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.³⁵
- **ZFS:** Zona Franca Santander.

²⁹ Zona Franca Santander. "Operaciones en Zona Franca Santander", pág. Bucaramanga, 2010. p. 27

³⁰ Ibíd.,

³¹ Ibíd.,

³² Ibíd., p. 4.

³³ Ibíd., p. 29

³⁴ Ibíd., p. 30

³⁵ Ibíd.,

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

Título: Diagnóstico, planificación, documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad según la norma NTC ISO 9001:2008 para Zona Franca Santander.

Autor: Silvia Juliana Obregón Juanias

Facultad: Ingeniería Industrial

Directora: Ing. Libia Rangel.

RESUMEN

Teniendo en cuenta la importancia y el impacto que generan los Sistemas Integrados de Gestión en la competitividad de las organizaciones, Zona Franca Santander, Primera Zona Franca Permanente del departamento, perfilada como una plataforma de inversión en Offshoring & Outsourcing de Latinoamérica, ha decidido implementar un Sistema Integrado de Gestión, donde se cumplan los parámetros establecidos en las normas ISO 14001:2004, Sistema de Gestión Ambiental, ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de Calidad y OSHAS 18001:2007 Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional.

Este documento describe las actividades que se desarrollaron para el *“Diagnóstico, planificación, documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad según la norma NTC ISO 9001:2008 para Zona Franca Santander”*, el cual busca con su implementación mejorar la competitividad de la organización respecto a la satisfacción de sus partes interesadas y el mejoramiento continuo de sus procesos.

El proyecto se desarrolló en cuatro etapas comprendidas por: diagnóstico inicial, con el fin de identificar el estado de la organización frente al cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008; la planificación del sistema, para dar cumplimiento a los requisitos y mantener la integridad del mismo; el diseño de los parámetros para la elaboración de los documentos de acuerdo a los requisitos de la norma y la organización; la implementación del Sistema, paralela a la documentación del mismo por medio de reuniones del Comité de Calidad en donde se discutieron y divulgaron las directrices y se sensibilizó al personal en la importancia y el impacto del Sistema.

El principal aporte del proyecto a la organización es la identificación de los procesos que hacen parte del Sistema Integrado de Gestión y su aplicación en la organización, la

secuencia e interacción de los procesos, la documentación y los métodos de control y seguimiento establecidos por el Sistema para garantizar la eficacia del mismo. De igual forma, se logró la concientización y el compromiso del equipo de trabajo frente a la importancia de los procesos en el desarrollo del SIG.

Palabras Claves: Zona Franca, Sistema de Gestión de Calidad, ISO 9001:2008, mejora continua, procesos misionales, Offshoring & Outsourcing.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

Title: Process of diagnostic, design, documentation and implementation of Quality Management System according to ISO 9001:2008 standard NTC for Free Santander Trade Zone.

Author: Silvia Juliana Obregón Juanias.

Faculty: Industrial Engineering.

Director: Libia Rangel.

ABSTRACT

Given the importance and impact generated by the Integrated Management Systems on the competitiveness of organizations, Free Santander Trade Zone, as the First Permanent Free Trade Zone at the department, shaped as a platform for investment in Offshoring & Outsourcing in Latin America, it has decided to implement an Integrated Management system, which meet the parameters laid down in ISO 14001:2004, Environmental Management System, ISO 9001:2008, Quality Management System and Safety System OHSAS 18001:2007 and Occupational Health.

This document describes the activities that had been developed for the *“Process of diagnostic, design, documentation and the implementation of Quality Management System according to ISO 9001:2008 standard NTC for Free Santander Trade Zone”*. This implementation enhances the competitiveness of the organization achieving the satisfaction of its stakeholders and continuous improvement of its processes.

The project was developed in four steps involved by: the initial diagnostic to identify the status of the organization towards the fulfillment of the requirements of ISO 9001:2008; the planning system to fulfill with the requirements and to maintain its integrity, the design parameters to prepare documents according to the requirements of the standard and the strategy to implement the system. While its documentation was happening, the Quality Committee meetings discussed and disseminated guidelines and the work team did awareness of the importance and impact of the quality system.

The main contribution to the organization through the project is to identify processes that are part of the Integrated Management System and its application to the corporation, the sequence and the interaction between processes, the documentation and control and monitoring methods suggested by the system to ensure effectiveness. Similarly, the team has become aware of the importance of the processes in the development of SIG.

Keywords: Free Trade Zone, Quality Management System, ISO 9001:2008, process improvement, mission statements, Offshoring & Outsourcing.

INTRODUCCIÓN

La competitividad y sostenibilidad de las organizaciones depende de la forma como éstas logren satisfacer las expectativas y requerimientos de sus partes interesadas.

El Sistema de Gestión de Calidad de una organización y su productividad son fundamentales para que éstas sean más eficientes en el uso de los recursos que utilizan para producir los bienes y servicios que ofrecen a sus clientes. Solo las empresas que logren crear valor para sus compradores, excediendo el costo por crearlo logran mantenerse en el mercado.³⁶

Dentro de las alternativas estratégicas que las empresas encuentran para fortalecer su competitividad se encuentra la calidad, un mecanismo que aplicado de forma adecuada permite facilitar las actividades de control y seguimiento, mejorar las relaciones con los clientes y acceder a mercados competitivos que exigen un Sistema de Gestión de Calidad acorde a los requisitos de la norma ISO 9001 como condición mínima de acceso.

Por esta razón Zona Franca Santander tomó la decisión de implementar un Sistema Integrado de Gestión con el fin de ser más competitivos, satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otros grupos de interés, generar confianza en los servicios brindados y mejorar continuamente sus procesos.

En este proyecto se describen las etapas para llevar a cabo la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para Zona Franca Santander, que hace parte del Sistema Integrado de Gestión que la organización busca implementar. El proyecto busca diagnosticar la situación actual de la empresa frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, planear, documentar e implementar el Sistema.

³⁶ SANTARELLI FRANCO, Nívea. Cátedra de productividad y competitividad. Competitividad. Módulo 3. Pág. 10.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

- **Nombre de la empresa:** Zona Franca Santander S.A. – ZFS.
- **Ubicación geográfica:** El área administrativa de ZFS se encuentra ubicada en la Calle 36 N° 26-48 Interior 10 Oficina 302 Centro Empresarial Suramericana y su área de operaciones en el anillo vial de Floridablanca, Santander.

Figura 1: Ubicación geográfica del área operativa de ZFS.



Fuente: Zona Franca Santander. Foto inicial del proyecto.

- **Teléfono:** (57+7) 6839877.
- **Nit:** 900.258.560-6
- **Número de empleados:** 10 Empleos directos y 3 contratos por prestación de servicio.

- **Actividad Económica³⁷:** Zona Franca Santander es una sociedad anónima constituida en diciembre de 2008, declarada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN- el 26 de noviembre de 2009 mediante la resolución número 012842 como la primera Zona Franca permanente del departamento de Santander. Cuenta con una extensión geográfica de 294.397,81 metros cuadrados con el fin de fomentar la industrialización de bienes y la prestación de servicios de Offshoring & Outsourcing. Actualmente su zona de operaciones se encuentra en construcción y a Julio de 2011 la obra muestra los siguientes avances:

Figura 2: Avance de obra a julio de 2011



Fuente: Zona Franca Santander

- **Servicios prestados³⁸:** Dentro de su oferta comercial Zona Franca Santander cuenta con:
 - ✓ Servicios Operativos: Dirigir, administrar, supervisar, promocionar y desarrollar la Zona Franca y calificar a quienes pretendan instalarse en la misma.

³⁷ Zona Franca Santander. (Citado el 10 de Diciembre de 2010) Disponible en internet: <http://www.zonafrancasantander.net/>

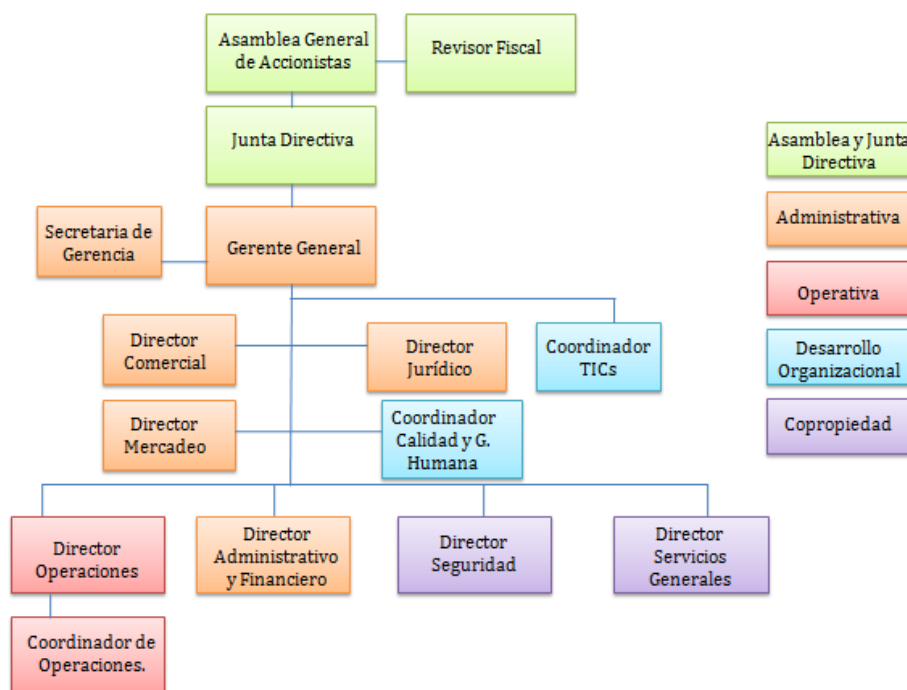
³⁸ Régimen de Zona Franca. Presentación Zona franca Santander

- ✓ Oferta Inmobiliaria: Comprar, arrendar, enajenar o disponer a cualquier título, los bienes inmuebles con destino a las actividades de Zona Franca Santander.
- **Tipos de usuarios:**³⁹ Clasifica sus usuarios en cuatro categorías:
 - ✓ Usuario industrial de bienes: Persona Jurídica instalada exclusivamente en una o varias zonas francas, autorizada para producir, transformar o ensamblar bienes mediante el procesamiento de materias primas o de productos semielaborados.
 - ✓ Usuario industrial de servicios: Persona jurídica autorizada para desarrollar exclusivamente en una o varias zonas francas actividades relacionadas con: Logística, transporte, manipulación, distribución, empaque, re empaque, envase, etiquetado, telecomunicaciones, procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos, investigación científica y tecnológica, asistencia médica, odontológica y en general salud, turismo, reparación limpieza o pruebas de calidad de bienes, soporte técnico, mantenimiento y reparación de equipo, auditorías, administración, consultorías, entre otras.
 - ✓ Usuario industrial de bienes y de servicios.
 - ✓ Usuario Comercial: Persona autorizada para desarrollar actividades de mercadeo, comercialización y almacenamiento.
- **Operaciones de comercio exterior de ZFS:**
 - ✓ Operaciones con el resto del mundo
 - ✓ Operaciones con el Territorio Aduanero Nacional.
 - ✓ Operaciones entre usuarios.
- **Estructura organizacional**⁴⁰: Zona Franca Santander tiene una estructura organizacional sólida en la cual las tareas son divididas y controladas para el logro de sus objetivos.

³⁹ Régimen de Zona Franca. Presentación Zona franca Santander.

⁴⁰ Información ofrecida por la empresa por medio de entrevistas.

Figura 3: Estructura organizacional de Zona Franca Santander.



Fuente: Zona Franca Santander

- Descripción del Área específica de trabajo:** Actualmente Zona Franca Santander cuenta con 10 personas laborando, de las cuales, la Doctora Nívea Santarelli es la Gerente General, quien actúa como representante legal de la empresa, direcciona y pone en ejecución los procesos que permitan desarrollar con éxito las directrices, políticas y metas organizacionales y es la responsable ante la junta directiva y la asamblea general de accionistas de los resultados de las operaciones y del desempeño organizacional. De igual manera Zona Franca Santander cuenta con una dirección administrativa y financiera, quien se encarga de optimizar los procesos administrativos y financieros de la organización con base en los lineamientos de la Junta Directiva, sus objetivos y metas.

La Dirección Comercial y la Dirección de Mercadeo orientan la gestión de promoción y vinculación de usuarios a Zona Franca Santander por medio de estrategias y actividades de mercadeo y ventas que permitan el posicionamiento y mantenimiento de la imagen de la organización dentro de su mercado objetivo.

Por otro lado, la coordinación de operaciones se encarga de controlar el ingreso y salida de mercancías de los usuarios de acuerdo a los parámetros establecidos por la normatividad vigente. Así mismo la empresa cuenta con otras áreas en su estructura organizacional que suministran recursos para el desarrollo de las actividades de sus procesos.

Zona Franca Santander es una organización que se encuentra en crecimiento, y la dirección ha centrado sus esfuerzos en formalizar gestiones eficaces que le permitan mantener un nivel competitivo y lograr el posicionamiento de Zona Franca Santander como una plataforma atractiva para operaciones y servicios globales. De esta manera la empresa ha orientado su crecimiento hacia la mejora de sus procesos mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y un enfoque práctico de los recursos humanos, físicos y económicos buscando así la plena satisfacción de sus clientes, mediante la prestación de servicios que logren suplir sus necesidades y expectativas.

 Nombre y Cargo del Supervisor Técnico en la Empresa:

Supervisora Práctica: Angélica María Amaya Centeno
Directora de Proyectos Zona Franca Santander
Departamento Administrativo
Correo electrónico: aamaya@zonafrancasantander.com
Teléfono: 6839877

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Zona Franca Santander es una plataforma de inversión en Offshoring & Outsourcing en donde se ubican empresas que desarrollan actividades comerciales, industriales y/o de servicios que gozan de beneficios en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Su operación promueve la sinergia entre las instituciones educativas, el gobierno, la comunidad y las empresas, promoviendo el desarrollo de procesos industriales y de servicios altamente productivos y competitivos que generan desarrollo regional.

Para alcanzar la competitividad de la organización es necesario implementar estrategias que permitan generar valor agregado a sus procesos mediante la mejora continua con el fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos de sus clientes y otros grupos de interés.

Actualmente Zona Franca Santander se encuentra en una etapa de crecimiento, en donde a través de su corta trayectoria ha logrado posicionarse como una plataforma atractiva de inversión en Latinoamérica. La organización cuenta con un talento humano competente, atractiva localización, eficiente infraestructura tecnológica y un ambiente propicio de negocios.

Siguiendo el camino hacia la calidad, la empresa decidió formalizar su gestión mediante la implementación de un Sistema Integrado de Gestión basados en las normas ISO de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de Salud y Seguridad Industrial, que permita el logro eficiente de los objetivos y la mejora continua. De ésta manera se contrató una practicante para diagnosticar la situación actual de la empresa frente a los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008, estandarizar las actividades pertinentes a los procesos de la empresa y documentar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad inherente al Sistema Integrado de Gestión que la organización busca implementar.

3. ANTECEDENTES

3.1 Evolución de la Calidad

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Producto único.
Revolución Industrial	Producción en serie y especialización en el trabajo.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción.	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Postguerra Japón	Hacer las cosas bien a la primera.	Minimizar costes mediante calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Postguerra resto del mundo.	Producir, cuanto más, mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de Inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como al interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

Tabla 1: Evolución de la Calidad⁴¹

El desarrollo de los sistemas de gestión de calidad tiene su origen en las teorías de la Calidad Total, las cuales fueron desarrolladas a partir de la posguerra por Deming y Juran. A partir de la aplicación de estas teorías se empezaron a estructurar los

⁴¹ PINZON, Ricardo. Implementación del sistema de gestión de calidad para Construcciones y Terminados Ltd. 2010. Pág. 2.

principios de la calidad, base sobre la cual se fundamentan los sistemas de gestión de calidad.⁴²

El concepto de calidad resultó objeto de un renovado tratamiento en los marcos del comercio y la industria mundial. Aunque en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial se difundieron con rapidez los sistemas de calidad, los años 30 fueron testigo del nacimiento de los primeros estudios relacionados con el tema.

Los sistemas de calidad se desarrollan y gestionan en interacción directa con los clientes, con el fin de obtener los mayores niveles de satisfacción de éstos con respecto a los productos y servicios que les ofrece la organización.⁴³

3.2 Zonas Francas en Colombia⁴⁴

En Colombia, la Ley 105 de 1958 creó las zonas francas como establecimientos públicos nacionales dirigidos a agilizar y facilitar el comercio internacional. En su fase inicial, las zonas francas permitieron el almacenamiento de mercancías extranjeras que eran redistribuidas o comercializadas sin el pago de tributos aduaneros. Bajo este esquema, instituciones de carácter público ubicadas en inmediaciones de los puertos marítimos, aeropuertos y sitios geográficos estratégicos del país, se crearon seis zonas francas: Barranquilla (Primera ZF de Colombia), Cartagena, Santa Marta, Cali, Cúcuta y Buenaventura.

En 1991, considerando que las zonas instaladas no arrojaban los resultados esperados en términos de generación de divisas y empleo, crecimiento de las exportaciones y promoción de inversión extranjera en el país, se creó la Ley Marco de Comercio Exterior a través de la cual se autorizó la constitución de zonas francas de carácter privado, administradas por sociedades particulares a las cuales se les dieron en arrendamiento los terrenos, de propiedad de la Nación, donde funcionaban las zonas francas.

Tres años después, con la ratificación de la Organización Mundial del Comercio OMC, mediante la Ley 170 de 1994, Colombia, junto con otros 143 países, se comprometió a desmontar gradualmente las auxilios a las exportaciones de productos industriales con el fin de lograr un comercio equitativo, con un periodo de gracia de 8 años para el desmonte total de los subsidios.

⁴² La Calidad y su Evolución. (Citado el 10 de Diciembre de 2010). Disponible en internet: http://www.euskalit.net/nueva/pdf/calidad_total.pdf

⁴³ M. Gar (Citado el 20 de Diciembre. De 2010) Disponible en Internet: <http://mgar.net/soc/isosis.htm>

⁴⁴ ABC del nuevo régimen de zonas francas. (Citado el 4 de Enero de 2011). Disponible en internet: http://web.presidencia.gov.co/especial/zona_franca/index.html

En el año 2005 fue necesario modificar la ley 109 de 1985 y redefinir la finalidad de las Zonas Francas, razón por la cual el Congreso aprobó la Ley 1004 de 2005. Esta ley, dio un nuevo marco regulatorio al régimen de zonas francas donde se aseguraron instrumentos para la creación de empleo, la captación de nuevas inversiones de capital y la promoción de la competitividad de las regiones donde se establezcan, con base en un tratamiento tributario especial en materia de impuestos sobre la renta y valor agregado, entre otros temas.

A partir del 31 de diciembre del año 2006, para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con la OMC, el Congreso de la República, mediante el artículo 69 de la Ley 863 de 2003, inició el desmonte, de las exenciones de los impuestos de renta, IVA, complementarios, y de remesas, establecidos en los artículos 15 de la Ley 109 de 1985 y 213 y 322 del Estatuto Tributario, a favor de los Usuarios Industriales de Bienes de las Zonas Francas. Dicho desmonte cobijó las exenciones a favor de los proyectos industriales admitidos a las Zonas Especiales Económicas de Exportación.

Finalmente mediante los decretos 383 (condiciones para que se declare una ZF) y 4051 de 2007 (montos mínimos de inversión y generación de empleo para la creación y funcionamiento de las ZF), el Gobierno Nacional reglamentó la ley 1004 de 2005, dando vía libre al desarrollo de actividades comerciales bajo un régimen especial que contempla ventajas de tipo aduanero, cambiario y tributario, y atrajera nueva inversión tanto nacional como extranjera y generara empleo.

Actualmente Colombia cuenta con 93 Zonas Francas aprobadas: 75 Zonas Francas declaradas por la DIAN y 18 en trámite. Dentro de las 75 Zonas Francas Declaradas hay 30 Zonas Francas Permanentes, 3 de ellas ampliadas, y 45 Zonas Francas Permanentes Especiales; repartidas en los diferentes departamentos y municipios de Colombia.

3.3 Zonas Francas Certificadas bajo la ISO 9001:2008 en Colombia

Figura 4: Zonas Francas en Colombia⁴⁵



Fuente: Cámara de Usuarios de Zonas Francas. ANDI

Dentro de las 15 Zonas Francas permanentes que están en operación en Colombia solo 5 de ellas encuentran certificados sus procesos bajo los parámetros de la norma ISO 9001, entre ellas están: Zona Franca Bogotá, ZF Rionegro, ZF Pacífico, ZF Palmaseca y Zona Franca de Barranquilla.

⁴⁵ ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA. Cámara de Usuarios de Zonas Francas. 28 de Febrero 2011.

4. JUSTIFICACIÓN

Zona Franca Santander es una organización que orienta su crecimiento con el fin de mantener su competitividad, basada en el aseguramiento y el mejoramiento continuo de su oferta de valor mediante un enfoque práctico de sus recursos humanos, físicos y económicos para lograr la plena satisfacción de sus clientes por medio de servicios que logren suplir sus necesidades y expectativas. De esta manera Zona Franca Santander enfoca su gestión a la implementación de un Sistema Integrado de Gestión, donde se cumplan los parámetros establecidos en las normas ISO de Sistemas de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Este proyecto responde a la necesidad de la organización de diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad eficaz que proporcione una base sólida según la normatividad y que garantice el cumplimiento satisfactorio de los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008 con el fin de simplificar, estandarizar y documentar los procesos de la empresa, orientándolos al logro los objetivos estratégicos.

Así mismo éste proyecto pretende mejorar la organización interna de la empresa y fortalecer su imagen ante sus grupos de interés ofreciéndole a la organización herramientas de control y seguimiento que le permita tomar decisiones acertadas que repercutan en beneficios para sus partes interesadas.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Diagnosticar, planificar, documentar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad para los procesos misionales de Zona Franca Santander, basados en el cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008.

5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el desempeño actual de Zona Franca Santander con respecto al cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma NTC ISO 9001:2008.
- Planificar y diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad con base en los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008.
- Determinar los procesos y las responsabilidades para el logro eficaz de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Desarrollar la documentación requerida por la organización y la establecida por la norma ISO 9001:2008 con el fin de dar cumplimiento a los requisitos.
- Fortalecer la estructura organizacional actual según las especificaciones de la empresa.
- Implementar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Marco conceptual

La calidad se ha convertido en una necesidad indispensable de cualquier cadena de suministro. El control de la calidad constata el grado de aproximación existente entre los atributos de calidad que poseen los productos y servicios y los establecidos en la planificación. Su principal objetivo es la verificación del grado en que se alcanzan los objetivos de calidad.⁴⁶

La norma ISO define al sistema de gestión de calidad como el “Conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”⁴⁷ Este conjunto consiste en la definición de un método de trabajo que permita asegurar que los productos y servicios prestados cumplen con unas especificaciones previamente establecidas en función de las necesidades del cliente.

Un Sistema de Calidad coloca requisitos a las actividades y procesos que se realizan en la empresa y documenta como se realizan estas actividades garantizando que el sistema satisface las necesidades internas de la gestión de la organización, permitiendo satisfacer los requisitos del cliente y asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

6.1.1 Sistema de Gestión de Calidad

Un Sistema de Gestión de Calidad genera los medios para obtener los indicadores de eficiencia y eficacia que permitan medir la efectividad de la organización, mejorar la gestión de la organización y definir los mecanismos necesarios para recopilar la información para la toma de decisiones operativas, administrativas y estratégicas. El Sistema de Gestión de la Calidad proporciona una descripción de los procesos, el cual constituirá el marco de referencia de las actividades, responsables y productos relacionados a cada uno de los procesos, suministrando un conocimiento claro de cómo se encuentra la organización y cómo se están desarrollando las diferentes

⁴⁶ GUTIERREZ, Juan Camilo. Diseño, documentación, implementación y evaluación del sistema de gestión de la calidad para la Alcaldía de Piedecuesta, Santander según los lineamientos de la norma NTC-GP- 000:2004. 2010. Pág. 30.

⁴⁷ International Organization of Standardization. (Citado el 10 de Diciembre de 2010). Disponible en internet: http://www.iso.org/iso/about/international_standardization_and_education.htm

labores y funciones de la misma. Todo esto para apoyar el direccionamiento estratégico de la empresa.⁴⁸

6.1.2 Principios de Gestión de Calidad⁴⁹

Los Principios de Gestión de Calidad son la base de las normas de los Sistemas de Gestión de Calidad de la serie de normas ISO 9000 revisadas. Estos principios se derivan de la experiencia colectiva y de los conocimientos de los expertos de todo el mundo que participan en el comité técnico ISO/TC 176 Gestión de la Calidad y aseguramiento de la calidad, responsable del desarrollo y mantenimiento de las normas ISO 9000.

- **Enfoque al Cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. De ésta manera se aumentarían los ingresos y la porción del mercado mediante respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado; la eficacia en el uso de los recursos de la organización para aumentar la satisfacción; y la fidelidad del cliente, lo cual lleva a reiterar tratos comerciales.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. De ésta manera las personas comprenderán y se sentirán motivadas respecto de las metas de la organización, las actividades son evaluadas, alineadas e implementadas en una manera unificada y se disminuirá la comunicación deficiente entre los distintos niveles de la empresa.
- **Participación del personal:** El personal a todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. De esta manera se generará motivación, compromiso y participación de la gente en la organización; innovación y creatividad en la persecución de los objetivos de la organización; responsabilidad de los individuos respecto de su propio desempeño; y disposición de los individuos a participar en y contribuir a la mejora continua.

⁴⁸ Planificación de un Sistema de Gestión de Calidad. (Citado 4 de Enero de 2011). Disponible en internet: http://www.docquality.info/es_f-32~d-17712~n-calidad+PLANIFICACION+DEL+SISTEMA+DE+GESTION+DE+CALIDAD+FACULTAD+DE+....PDF~

⁴⁹ Principios de la Gestión de Calidad. (Citado 4 de Enero de 2011). Disponible en internet: http://www.iram.org.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Calidad.PDF

- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. De esta manera se obtienen costos más bajos y periodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos; resultados mejorados, consientes y predecibles; e identificación y priorización de las oportunidades de mejora.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. De esta manera se genera integración y alineación de los procesos que mejor logran los resultados deseados; capacidad de centralizar los esfuerzos en los procesos claves; y se proporciona confianza a las partes interesadas respecto de la consistencia la eficacia y la eficiencia de la organización.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Para obtener ventajas en el desempeño mediante capacidades organizacionales mejoradas; alineación de las actividades mejoradas a todos los niveles de acuerdo con un propósito estratégico de la organización; y flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. De esta manera se obtienen decisiones informadas y un aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones anteriores mediante la referencia a los registros de los hechos.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

6.1.3 Familia ISO⁵⁰

La Organización internacional para la Estandarización es una federación de alcance mundial integrada por cuerpos de estandarización nacionales de 161 países, uno por cada país. Organización no gubernamental que forma un puente entre sectores

⁵⁰ Normas ISO. (Citado el 12 de Diciembre de 2010). Disponible en internet: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>

públicos y privados. Fue establecida en 1947 con la única misión de proveer el desarrollo y estandarización de actividades para facilitar el intercambio de bienes y servicios.

Las normas fabricadas por la Organización internacional para la Estandarización han sido elaboradas para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implementación y la operación de sistemas de gestión de calidad eficaces. Dentro de éstas normas se encuentran la ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 que con la ISO 19001 conforman un conjunto integrado que permite obtener el máximo beneficio.

- **La norma ISO 9000:2005:** Sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario. Describe los fundamentos y la terminología de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- **La norma ISO 9001:2008:** Sistema de Gestión de la calidad, requisitos. Identifica los requisitos básicos del sistema de gestión de la calidad que resultan necesarios para garantizar que la organización cumpla determinados requerimientos, es decir, se centra en proporcionar un producto y/o servicio satisfactorio a los clientes. Es la norma que se utiliza para la certificación del sistema.
- **La norma ISO 9004:2009⁵¹:** Gestión para el éxito sostenido de una organización. Su objetivo es apoyar el logro de un éxito sostenido de cualquier organización. Ésta norma proporciona orientación para la mejora continua del desempeño global de una organización, la eficiencia y la eficacia basada en un enfoque basado en procesos. Se centra en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas, a largo plazo, y de una manera equilibrada. ISO 9004:2009 ofrece una perspectiva más amplia de gestión de la calidad, en particular para la mejora del rendimiento mediante la promoción de la auto-evaluación como una herramienta de su planeación estratégica.
- **La norma ISO 19011:2002:** Proporciona orientación relativa a las auditorías de gestión de calidad así como para la calificación de auditores tanto internos como externos. Para conducir y operar una organización de forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente.

Cuando se habla de una función cualquiera: gerencia, producción u otra, y se le añade el complemento de Calidad, se refiere a que ésta busca conscientemente el

⁵¹ Nueva Norma ISO 9004:2009. (Citado el 8 de Marzo de 2011). Disponible en internet: <http://www.sistemasdecalidad.com/general/nueva-norma-iso-90042009-traza-el-camino-a-seguir-para-el-exito-sostenidoq.html>

cumplimiento de las exigencias de los clientes, y pretende obtener el mayor grado posible de satisfacción de estos con los productos y servicios que la entidad ofrece.

6.1.4 ISO 9001:2008:

▪ Enfoque basado en Procesos⁵²

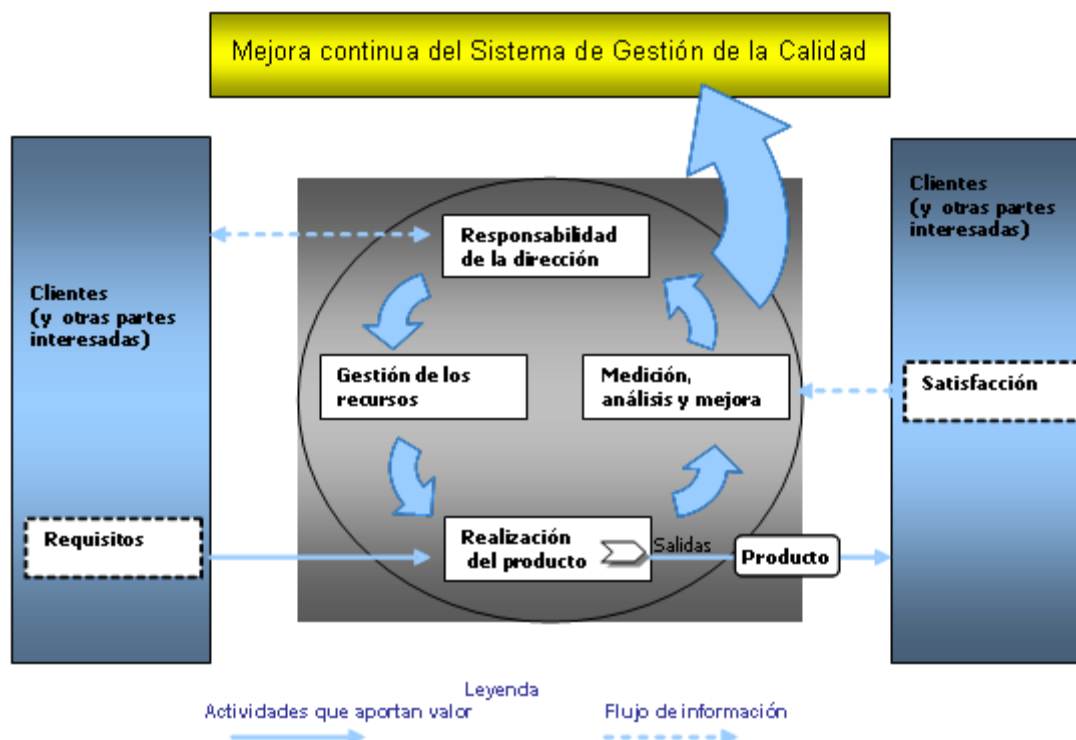
Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para que una organización funcione de manera eficaz tiene que determinar y gestionar todas actividades entre sí.

A la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como una gestión para producir el resultado deseado se le conoce como enfoque basado en procesos. Un enfoque de este tipo cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de calidad enfatiza la importancia de:

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

⁵² International Trade Center. ISO 9001 para pequeñas organizaciones. Icontec. 1° Ed. Geneva: ISO 2010. Pág. 35

Figura 5: Enfoque basado en procesos.



Fuente: Disponible en internet: <http://seguimiento.sedesol.gob.mx/SisSGC/quees.bmp>

El modelo que se ilustra en la figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de la organización y el cumplimiento de sus requisitos.

▪ El ciclo PHVA y el enfoque basado en procesos⁵³

Según la Organización Internacional de Normalización, el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar es un ciclo dinámico que permite desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto de la realización del producto como en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

⁵³ LOPEZ, Luz Vanessa. Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en Eforsalud según los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2008; NTC 5555. 2010. Pág. 14.

Figura 6: Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar.



Fuente: Disponible en internet: <http://internetvendeblog.com/wp-content/uploads/2010/02/sgsi2.jpg>

La mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el ciclo PHVA en todos los niveles de la organización. El mantenimiento de la mejora involucra en la misma forma a procesos de alto nivel así como a las actividades operacionales simples, llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente en las políticas de la organización.
- Hacer: Implementar los procesos.
- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

6.1.5 Zona Franca⁵⁴

La Zona Franca es el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones.

Las zonas Francas en Colombia son importantes ya que son instrumentos para la creación de empleo y para la captación de nuevas inversiones de capital. Promueven la generación de economías de escala, y la competitividad en las regiones donde se establecen. Desarrollan procesos industriales altamente productivos y competitivos, bajo los conceptos de seguridad, transparencia, tecnología, producción limpia, y buenas prácticas empresariales.

6.1.6 Clases de Zonas Francas⁵⁵

En Colombia existen las siguientes clases de Zonas Francas Industriales:

- **Industriales de Bienes y de Servicios:** Su objetivo es promover la producción, fabricación, transformación o ensamble de bienes y la prestación de servicios destinados prioritariamente a los mercados externos.
- **Industriales de Servicios Turísticos:** Su objetivo es promover y desarrollar la prestación de servicios de la actividad turística, destinados a los extranjeros y colombianos residentes en el exterior y de manera subsidiaria a los turistas nacionales. Las actividades turísticas son, entre otras: la prestación de servicios de alojamiento, agencias de viajes, restaurantes, organización de congresos, servicios de transporte, actividades deportivas, artísticas, culturales y recreacionales.
- **Industriales de Servicios Tecnológicos o Tecnológicas:** Su objetivo es promover y desarrollar como mínimo 10 empresas de base tecnológica, cuya producción se destine a mercados externos y de manera subsidiaria al mercado nacional.

⁵⁴ ABC del nuevo régimen de zonas francas. (Citado el 4 de Enero de 2011). Disponible en internet: http://web.presidencia.gov.co/especial/zona_franca/index.html

⁵⁵ Zonas Francas. (Citado el 6 de Enero de 2011). Disponible en Internet: <http://www.adicomex.com/zonas.php>

6.1.7 Tipos de Zonas Francas⁵⁶

- **Zona Franca Permanente:** Área de más de 20 hectáreas en donde varias empresas de diferentes sectores instalan y desarrollan sus actividades industriales, comerciales o de servicios. Estas empresas deben transformar bienes o prestar servicios y deben contar con las condiciones e infraestructura necesarias para realizar sus actividades. Adicionalmente deben cumplir con los requisitos de empleo e inversión, dentro de los tres años siguientes a la aprobación de Usuarios Industriales de Bienes o de Servicios dentro de la Zona Franca.
- **Zona Franca Permanente Especial:** Área donde una única empresa se puede instalar para que desarrolle sus actividades industriales o de servicios. La ley contempla la posibilidad de que se declare Zona Franca Permanente Especial al territorio ocupado por sociedades ya creadas que estén desarrollando actividades que generen un impacto positivo en reconversión industrial y tecnológica, por ejemplo, proyectos agroindustriales o de prestación de servicios de salud.

En este tipo de Zonas Francas existen subtipos de ZF que tiene un requisito de inversión y empleo diferente, pero en todos los casos las empresas deberán cumplir con estos requisitos para ser declaradas como tal.

6.1.8 Usuarios de Zonas Francas⁵⁷

- **Usuario Operador:** Persona jurídica que se constituye con el objeto de dirigir, administrar, operar y promover la Zona Franca y de los Usuarios que se instalen en ella; su operación es autorizada por el Ministerio de Comercio Exterior.
- **Usuario de Bienes:** Persona jurídica que se constituye exclusivamente para producir, fabricar, transformar o ensamblar bienes en una Zona Franca y destinarlos prioritariamente a los mercados externos. La calificación es otorgada por el usuario operador.
- **Usuario de Servicios:** Persona jurídica que se constituye para prestar servicios dentro o entre el área declarada de la Zona Franca, para desarrollar entre otras las siguientes actividades: Logística, transporte, distribución, telecomunicaciones, investigación científica y tecnológica, asistencia médica, odontológica y en general salud, turismo, soporte técnico, equipos de naves y

⁵⁶ ABC del nuevo régimen de zonas francas. (Citado el 4 de Enero de 2011). Disponible en internet: http://web.presidencia.gov.co/especial/zona_franca/index.html

⁵⁷ Presentación manual para presentación de solicitudes de declaratoria de Zonas Francas. Invierta en Colombia, Junio de 2010.

aeronaves, consultorías, entre otras. La calificación es otorgada por el Usuario Operador.

- **Usuario Comercial:** Persona jurídica que se constituye para prestar servicios de almacenamiento, conservación, manipulación, distribución, empaque, re empaque, clasificación o limpieza de bienes destinados a los mercados externos o al mercado nacional. La calificación es otorgada por el Usuario Operador.

6.1.9 Operaciones básicas en Zonas Francas⁵⁸

Las operaciones básicas que se pueden realizar en las Zonas Francas Industriales de Bienes y de Servicios son:

Figura 7: Operaciones en Zona Franca Santander



Fuente: Documento de Zona Franca Santander “Santander Offshoring & Outsourcing Park”.

▪ Operaciones de Ingreso:

- Desde el resto del mundo: Cuando la mercancía que ingresa a la Zona Franca proviene del resto del mundo o de otra Zona Franca colombiana, se considera una introducción y no una importación. La operación es autorizada por el Usuario

⁵⁸ Zonas Francas. (Citado el 6 de Enero de 2011). Disponible en Internet: <http://www.adicomex.com/zonas.php>

Operador a través del Formulario de Movimiento de Mercancías.

- Desde el resto del territorio nacional: Cuando la mercancía que ingresa a la Zona Franca proviene del resto del territorio nacional, se considera una exportación de Colombia, la cual debe cumplir con todos los trámites establecidos para el efecto por la legislación aduanera.

▪ Operaciones de Salida:

- Al resto del mundo: Cuando una mercancía sale de una Zona Franca al resto del mundo o a otra Zona Franca colombiana la operación se considera una salida y no una exportación. Dicho movimiento es autorizado por el Usuario Operador a través del Formulario de Movimiento de Mercancías.
- Al resto del territorio aduanero nacional: Cuando una mercancía sale de una zona franca al resto del territorio nacional la operación es considerada como una importación de Colombia que debe cumplir con todos los trámites establecidos para el efecto por la legislación aduanera.

6.2 Marco Legal

6.2.1 Régimen Franco⁵⁹

El régimen franco en Colombia tuvo sus inicios en 1958, con la creación de la Zona Franca de Barranquilla, mediante la Ley 105 del mismo año. En la década de los años setenta, comenzaron operación otras cinco Zonas Francas: Cartagena, Santa Marta, Cúcuta, Palmaseca y Buenaventura.

En julio de 1994, se procedió a su liquidación y a la posterior entrega en administración al sector privado, en cumplimiento de lo establecido por la Ley 7a. de 1991 y los Decretos 2111 de 1992 y 1125 de 1993. En Buenaventura se dio por terminado el régimen franco, dada su orientación netamente comercial.

Como resultado del proceso de globalización de la economía, de las tendencias del comercio en el ámbito mundial y la nueva administración por parte del sector privado, se hizo necesaria una revisión y una modificación del régimen de Zonas Francas en Colombia. De esta forma, se expidieron los Decretos 2131 de 1991 y 2233 de 1996,

⁵⁹ Régimen Franco. (Citado el 17 de Enero de 2011). Disponible en: http://www.andicom.org.co/memorias2009/jueves/5_15_Juan_Cabal_las_zonas_franca_colombianas.pdf

que permitieron la instalación de empresas prestadoras de servicios a los mercados externos, además de aquellas dedicadas a la producción o transformación de bienes.

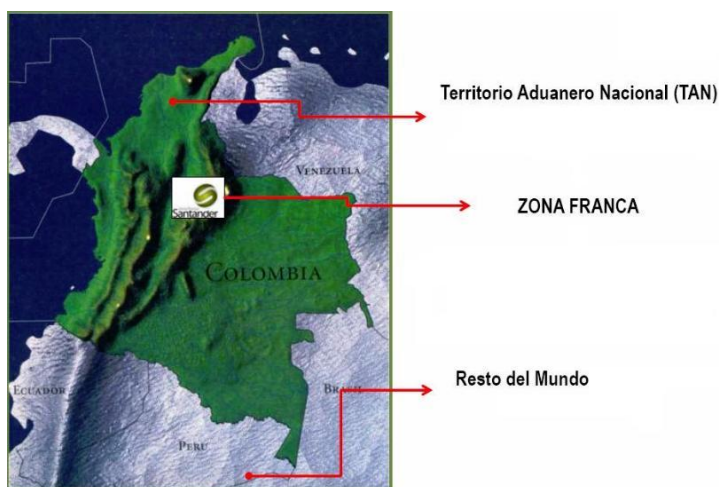
Actualmente las Zonas Francas Colombianas se rigen bajo la ley 1004 de Dic. De 2005; reglamentada bajo los decretos: 383 de 2007, 4051 de 2007, 780 de 2007, 1197 de 2007, 2685 de 1999; y las resoluciones: 5532 de 2008 y 4240 de 2000.⁶⁰

6.2.2 Marco Geográfico

La localización de Zona Franca Santander tendrá lugar en Colombia en el departamento de Santander situado en el nororiente del país en la región Andina, su capital es Bucaramanga. Limita al norte con los departamentos de Norte de Santander, Cesar y Bolívar, al occidente con Antioquia, al sur con Boyacá y al oriente con Boyacá y Norte de Santander.

Bucaramanga está rodeada por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta con los cuales se conforma su área metropolitana. Zona Franca Santander está localizada en el municipio de Floridablanca, en un sector que se consolida como una importante zona de expansión residencial, comercial e industrial.

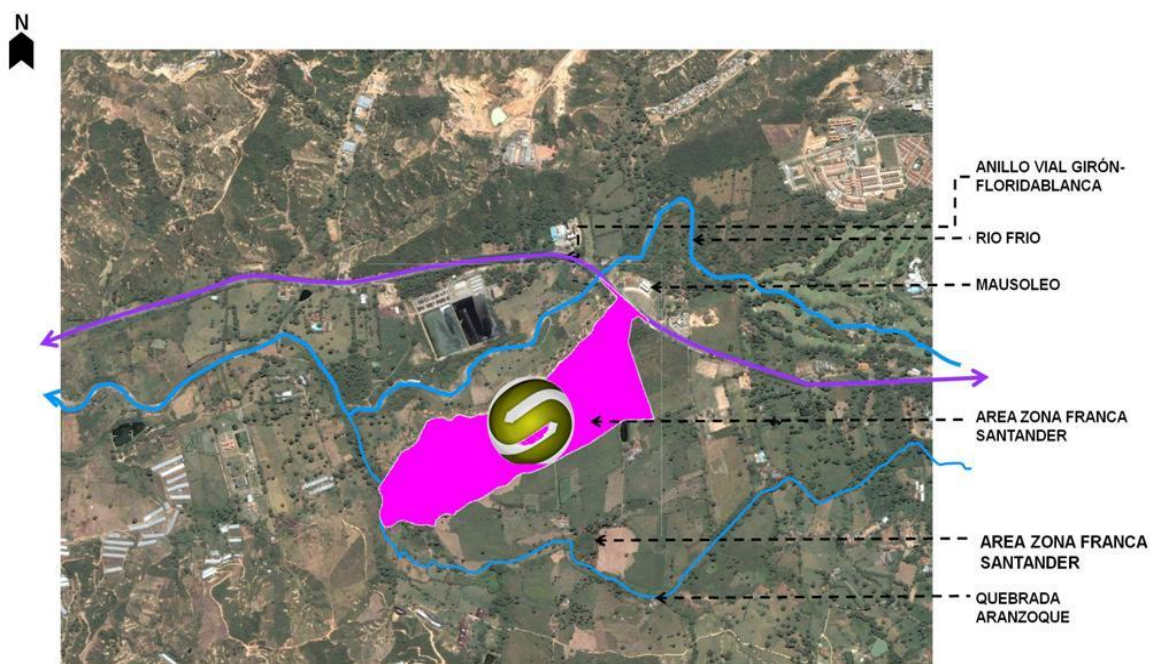
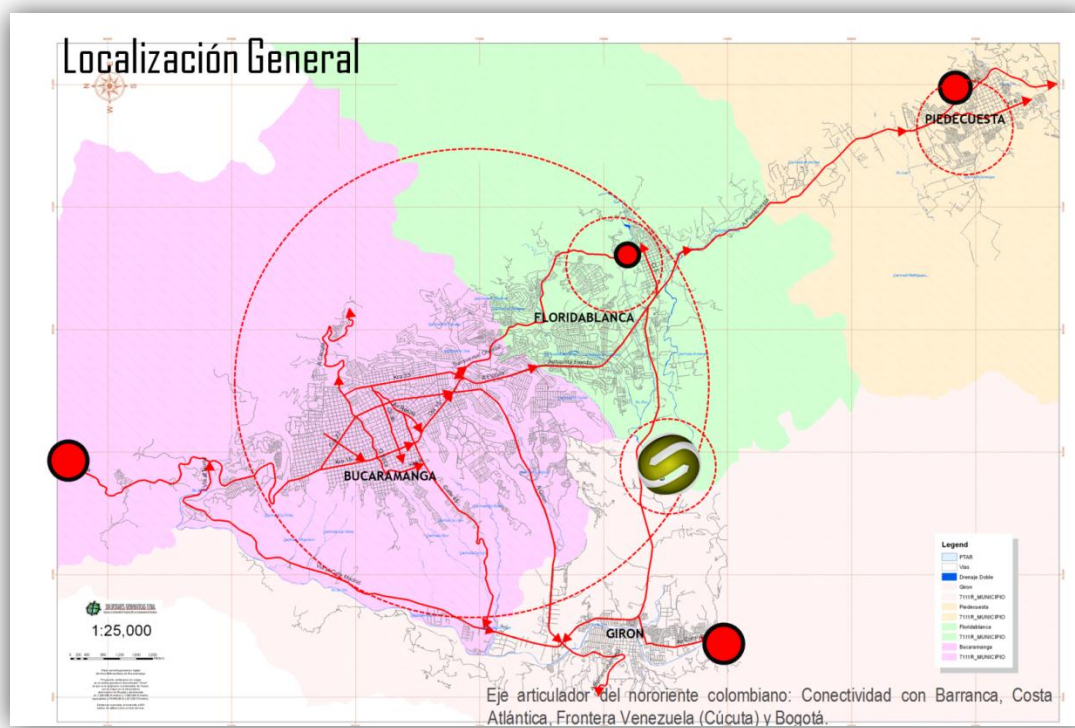
Figura 8: Zona Franca Santander en Colombia



Fuente: Zona Franca Santander

⁶⁰ Régimen de Zonas Francas. Presentación Zona Franca Santander.

Figura 9: Ubicación de Zona Franca Santander en el área metropolitana de Bucaramanga.

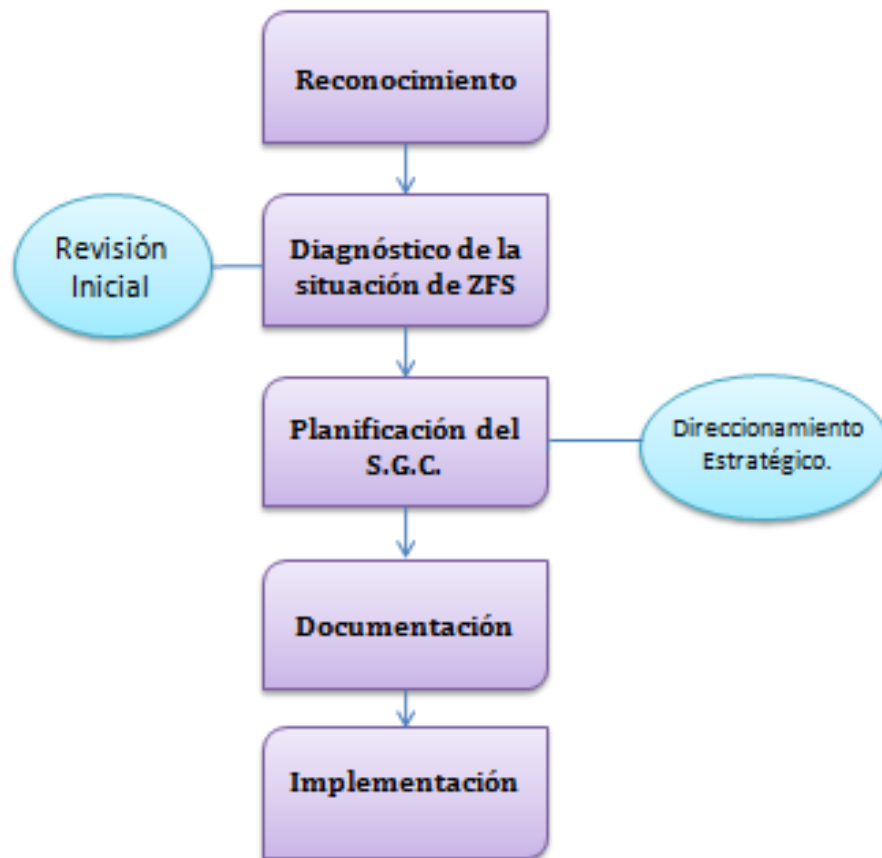


Fuente: Zona Franca Santander.

7. ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para lograr el objetivo de este proyecto se plantearon cinco etapas afines:

Figura 10: Metodología



Fuente: Autora

7.1 Reconocimiento de la Organización

Recopilar toda la información de la organización con el fin de reconocer su cultura de dirección, planeación, proyectos realizados y emprendidos.

7.2 Diagnóstico de la Situación Actual de Zona Franca Santander

Actividades

- Elaborar e implementar lista de chequeo de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- Elaborar cuestionarios por cada departamento de la organización e implementarlos por medio de entrevistas.
- Revisar los documentos y registros existentes.
- Identificar los procesos claves.
- Tabular los datos.
- Realizar análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados del diagnóstico.

7.3 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

Actividades

- Establecer el Comité de Calidad.
- Declarar la Misión y la Visión de éxito de la empresa.
- Definir los valores organizacionales.
- Establecer el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
- Definir la política y objetivos de calidad.
- Describir los procesos que hacen parte del sistema y realizar el Mapa de Procesos.
- Identificar la interacción de los procesos.
- Definir las responsabilidades de los procesos.

7.4 Documentación del Sistema

Actividades

- Establecer la estructura documental de la organización.
- Instaurar los parámetros para la presentación de documentos.
- Elaborar las caracterizaciones de los procesos.
- Diseñar indicadores de gestión de calidad.
- Elaborar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Establecer y elaborar los documentos soporte: documentos externos, formatos, circulares, informes entre otros.
- Establecer el Manual de Calidad: Directrices de la compañía, estructura organizacional y documental, mapa de procesos, caracterizaciones de los

procesos, planificación del Sistema de Gestión de Calidad, nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

- Estructurar el organigrama y el manual de perfiles y responsabilidades de la organización.

7.5 Implementación del Sistema

Actividades

- Desarrollar actividades de sensibilización del personal.
- Comunicar las directrices del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Divulgar y socializar el sistema documental.
- Presentar los documentos a la Gerencia para su aprobación.

8. RECONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Como punto de partida, durante los primeros días de trabajo la estudiante en práctica se dedicó a conocer las actividades que se realizan en Zona Franca Santander con el fin de familiarizarse con:

- La razón de ser de la organización.
- La cultura de dirección.
- Los trabajadores.
- La planeación estratégica de la organización.
- La propuesta de valor agregado de la empresa.
- La forma en que se llevan a cabo sus procesos.
- El Sistema Integrado de Gestión que la empresa pretende aplicar.
- Los diferentes tipos de Zonas Francas que hay en el país y en la región.
- Las condiciones de entrega de mercancía internacional.
- Las oportunidades de negocio para Zona Franca Santander.

Como parte del reconocimiento de la organización, se realizó una investigación en donde se identificaron las zonas francas declaradas por la DIAN en Colombia y se analizaron las características particulares de las zonas francas identificadas como competencia directa de la organización (Zona Franca Bogotá, Zona Franca Occidente, Zona Franca Internacional del Atlántico – ZOFIA, Zona Franca Barranquilla, Zona Franca Candelaria, Zona Franca Cartagena y Zona Franca Cúcuta).

En la presentación se incluyeron las características de distribución de la competencia: áreas totales de las zonas francas, las utilizadas por sus usuarios, por las sedes administrativas y el total de área disponible para la venta o arriendo. Por otro lado se identificaron los tipos de clientes instalados, empresas instaladas en cada Zona Franca de acuerdo a su actividad comercial; se especificaron los tipos de servicios que ofrecen, las características de sus ofertas inmobiliarias y los costos asociados a las mismas. Como consolidado de la investigación se realizó un cuadro en donde se expone la información más relevante de la competencia directa de la organización. (Ver Anexo A).

Durante el desarrollo del proyecto, la estudiante en práctica asistió junto con la Directora de Mercadeo de la organización al primer foro internacional de BPO, Octavo Congreso Andino Contact Centers & CRM, realizado en el Hotel Tequendama de la ciudad de Bogotá.

Figura 11: Stand Zona Franca Santander



Figura 12: Foro Internacional de BPO.



9. DIAGNÓSTICO, PLANIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NTC ISO 9001:2008 EN ZONA FRANCA SANTANDER

9.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Una vez reconocida la organización por la estudiante surge la necesidad de realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa frente a los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2008, para verificar el nivel de cumplimiento de los requisitos y la forma como cada departamento cumple con sus actividades.

9.1.1 Objetivo del diagnóstico

Identificar el estado actual de la organización frente a los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008.

9.1.2 Metodología del diagnóstico

Planeación

- Elaborar lista de chequeo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- Elaborar cuestionarios para cada departamento de la organización.
- Comunicar al personal la metodología de las entrevistas.
- Acordar fechas para aplicar las herramientas del diagnóstico.

Ejecución

- Chequeo de los requisitos de la norma con la Gerente de la organización.
- Entrevista a los directores de cada departamento.
- Revisión de los documentos y registros existentes.
- Identificación de los procesos claves.

Análisis de Datos

- Tabulación de los datos.
- Elaboración del informe.

Resultados

- Estado de la empresa frente a cada numeral de la norma NTC ISO 9001:2008 por medio de gráficas y cifras.
- Análisis cualitativo del estado actual de cada departamento de la empresa.

Tabla 2: Metodología diagnóstico.

9.1.3 Descripción de las herramientas

Lista de chequeo

Para verificar el estado actual de la organización se le entregó a la Gerencia una lista de chequeo (Ver Anexo B) para revisar el nivel de cumplimiento de la empresa frente a los requisitos establecidos por la norma NTC ISO 9001:2008 y así obtener una perspectiva del trabajo que se deberá realizar en la empresa.

Esta lista se ajustó en su estructura a los requisitos que aplican en mayor parte a la empresa, de esta manera se excluyeron los numerales 7.3 y 7.6 de la norma: Diseño y desarrollo y control de los equipos de seguimiento y medición, ya que Zona Franca Santander, dentro de su alcance no realiza diseño y por el momento no utiliza equipos de medición en la prestación de servicios.

ZONA FRANCA SANTANDER								
DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ZONA FRANCA SANTANDER. Lista de chequeo requisitos NTC ISO 9001:2008								
								
ÍTEM	REQUISITOS		Calificación					OBSERVACIONES
			1	2	3	4	5	

Tabla 3: Estructura de la lista de chequeo⁶¹

Se elaboró y evaluó de acuerdo al nivel de cumplimiento de los numerales de la norma por medio de los siguientes criterios:

Criterios de Evaluación		
1	No Diseñado	Aplicable, no diseñado, no desarrollado, no documentado.
2	Identificado, no documentado	Aplicable, diseñado, desarrollado no documentado.
3	Documentado, no implementado.	Aplicable, diseñado, desarrollado, documentado pero no implementado.

⁶¹ MURCIA OSORIO, Deisy Johana. Diagnóstico, diseño, documentación, implementación y evaluación del sistema de gestión de calidad bajo la NTC ISO 9001:2008; y aplicación de los instructivos que pertenecen al departamento del talento humano, en el Casino Ocean Side. Pág. 47.

4	Documentado e implementado.	Implementado con resultados, requisitos y evidencias.
5	Auditado y mejorado.	Implementado y auditado con resultados conformes.

Tabla 4: Criterios de Evaluación de la lista de chequeo.⁶²

Cuestionarios:

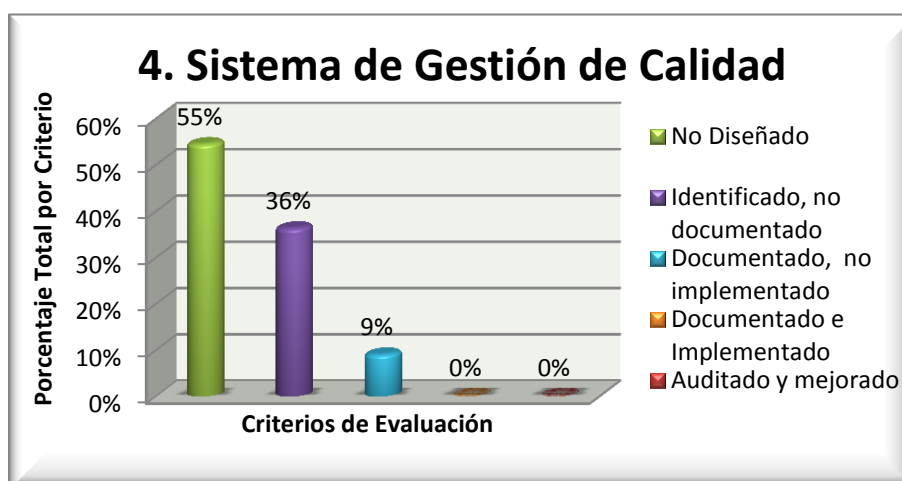
Esta herramienta se utilizó con el objetivo de complementar la información mediante cuestionarios (Ver Anexo C) que se aplicaron por medio de entrevistas a los directores de cada departamento de la empresa. Éstas entrevistas se realizaron con el fin de obtener un análisis más detallado de la situación actual de la organización y conocer la forma en que cada departamento cumple con sus actividades, las actividades que realizan, los documentos que generan y la forma como realizan control a sus procesos.

9.1.4 Resultados del diagnóstico inicial

▪ Lista de chequeo

Una vez aplicada la lista de chequeo de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a la gerencia de Zona Franca Santander se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 1: Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 4. De la norma: Sistema de Gestión de Calidad.



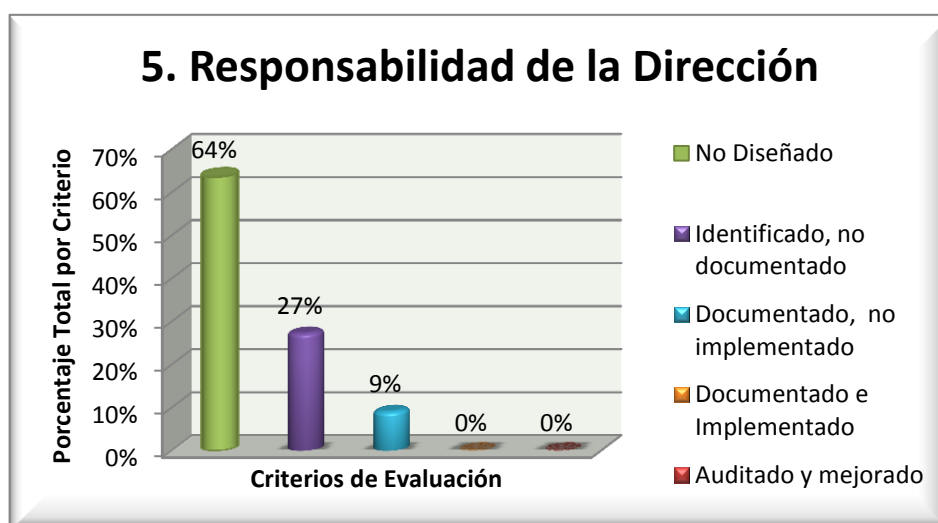
Fuente: Autora

⁶² Fuente: Autora

Observaciones:

- Zona Franca Santander conoce los procesos realizados en la empresa, determina los criterios y métodos para su realización y se asegura de brindar los recursos necesarios para apoyar su operación.
- La empresa no tiene identificada la interacción entre sus procesos ni cuenta con un manual de calidad.
- Las diferentes áreas de Zona Franca Santander realizan control a los documentos y registros que se generan de sus procedimientos de forma implícita, este control no hace parte de un Sistema de Gestión de Calidad.
- La organización cuenta con los procedimientos de su área operativa documentados. Las otras áreas de la empresa realizan diferentes tipos de procedimientos para cumplir con los objetivos de sus áreas pero no tienen documentados dichos procedimientos.

Gráfica 2: Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 5. De la norma: Responsabilidad de la Dirección.



Fuente: Autora.

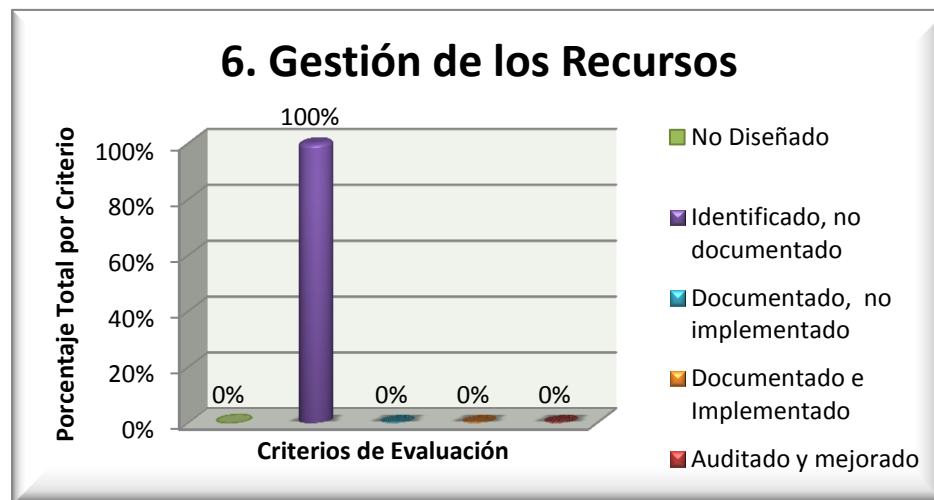
Observaciones:

- Debido a que la organización se encuentra en su etapa pre-operativa y aún no tiene implementado el Sistema de Gestión de Calidad no tiene diseñado el 64%

de los requisitos del numeral 5 de la norma como la planeación, la comunicación y la revisión del Sistema.

- Dentro de sus planes comerciales y de mercadeo Zona Franca Santander tiene identificados los requisitos que exigen los clientes en la prestación de servicios de usuario operador y las características de la oferta inmobiliaria con el fin de asegurar la satisfacción de sus clientes.
- Aunque todos sus procesos están establecidos y funcionan de manera coordinada, dentro de su plan estratégico la empresa no cuenta con una misión, visión y valores organizacionales que le permitan a sus empleados tener claro el rumbo de la empresa.
- La empresa no tiene determinada una política y unos objetivos de calidad.
- La organización tiene definidas las responsabilidades y autoridades dentro de la misma. Cuenta con un manual de funciones preliminar que indica la estructura organizacional de la empresa, las funciones, responsabilidades y la estructura a la que pertenece cada cargo.
- La empresa no cuenta con un representante de la dirección que se asegure de establecer, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad.
- La comunicación en la empresa se realiza por medio de canales internos como: teléfono, comunicaciones por escrito, correos, reuniones, entre otras.
- Debido a que el Sistema de Gestión de Calidad no está implementado, la empresa no cuenta con un procedimiento documentado en donde establezca las actividades a realizar en las revisiones de la dirección del Sistema.

Gráfica 3: Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 6. De la norma: Gestión de los recursos.

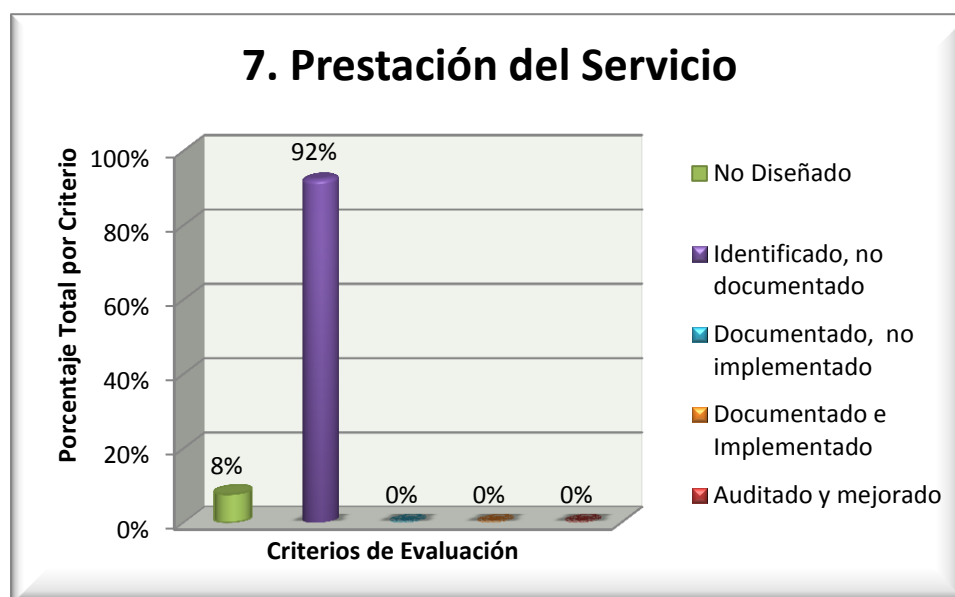


Fuente: Autora.

Observaciones:

- La empresa tiene identificado el 100% de los ítems del numeral de Gestión de Recursos ya que:
- Aunque la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se encuentra en la etapa de planificación, la empresa proporciona los recursos necesarios a la estudiante en práctica para iniciar con el proceso de diseño, documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008.
- La organización cuenta con un proceso de selección de personal adecuado en donde se identifican las competencias del personal de acuerdo a su educación, habilidades y experiencias apropiadas al perfil de cada cargo. Este procedimiento no se encuentra documentado.
- Zona Franca Santander no cuenta con un plan de capacitaciones establecido pero los empleados participan en congresos, seminarios y capacitaciones cuando es necesario. No se llevan registro de éstas capacitaciones.
- La empresa proporciona y mantiene la infraestructura y el ambiente de trabajo necesarios para lograr la conformidad de los servicios que ofrece.

Gráfica 4: Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 7. De la norma: Prestación del servicio.



Fuente: Autora.

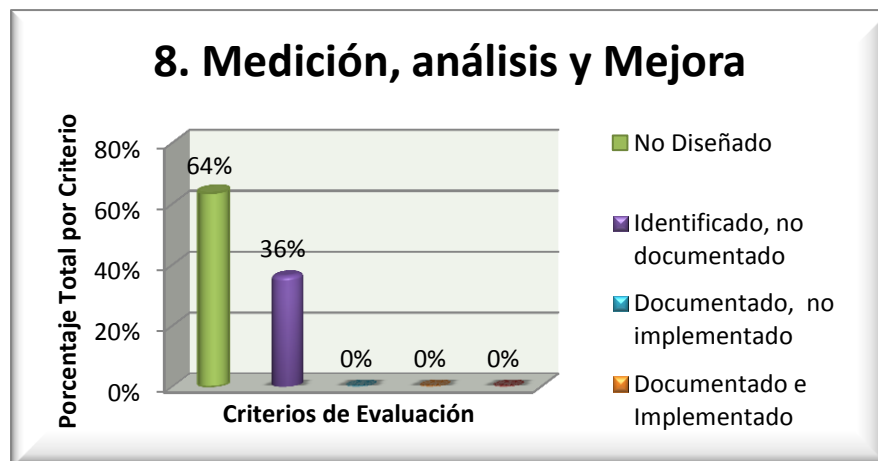
Observaciones:

- La empresa tiene identificados los procesos necesarios para relacionarse con sus clientes, conocer sus características y requerimientos. De esta manera cumple con un 92% de los ítems del numeral aunque no maneje documentación formal.
- Zona Franca Santander determina y cumple los requisitos legales implantados por el Régimen Franco y la normatividad vigente para cumplir con la conformidad de los servicios de usuario operador.
- Para la cimentación y la urbanización del parque, la empresa contrató externamente los diseños de la oferta inmobiliaria. Para garantizar la veracidad en la información ofrecida a sus clientes, el área comercial realiza seguimiento a los diseños contratados externamente por medio de comités técnicos con los arquitectos encargados.
- La organización determina los requisitos específicos de los clientes mediante el área comercial, en donde se establecen las actividades que pueden desarrollar los usuarios al interior de Zona Franca, los beneficios del régimen franco

aplicables, entre otras. Por otro lado, el área de operaciones se encarga de identificar los servicios operativos que se requieran por parte de los Usuarios de Zona Franca Santander.

- La empresa dispone de varios canales de comunicación con sus clientes como correos, video conferencias y reuniones; sin embargo este procedimiento no se encuentra documentado.
- La empresa clasifica a sus proveedores de acuerdo a sus características y criterios pero no tiene documentada una política de compras ni un procedimiento de selección y evaluación de proveedores.
- La organización cuenta con los procedimientos de su área operativa documentados, en donde se planean y controlan la prestación de servicios operativos de Zona Franca Santander.
- La organización garantiza la trazabilidad en su operación por medio de los documentos que hacen parte de su archivo físico y digital en sus áreas comercial y de operaciones.

Gráfica 5: Resultados del diagnóstico inicial del numeral 8 de la norma: Medición, análisis y mejora.



Fuente: Autora.

Observaciones:

- El 64% de los ítems de éste numeral no se han diseñado ya que el Sistema de Gestión de Calidad de Zona Franca Santander se encuentra en su etapa de

diseño. La empresa no ha realizado auditorías internas ni ha aplicado ningún tipo de medición para efectuar acciones de mejora.

- Ya que el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra en su etapa de diseño, la organización no cuenta con un procedimiento de Auditoría Interna que permita realizar control a la eficacia del Sistema.
- Aunque no se encuentre documentado y no se manejen indicadores de gestión, la gerencia realiza seguimiento a cada uno de los procesos mediante comités de seguimiento con el fin de aumentar la eficacia y la productividad de los mismos.
- Zona Franca Santander cuenta con un Usuario Calificado. Dentro de su operación, las no conformidades identificadas por el usuario han sido el exceso de procedimientos y el manejo y funcionamiento del programa de control de inventarios que maneja la empresa PICIZ WEB. Como acciones correctivas ante las no conformidades la empresa ha capacitado al usuario calificado en el manejo del programa.

9.1.5 Análisis cualitativo por departamento

Después de haber estudiado el nivel de cumplimiento de la empresa frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 se realizaron las entrevistas y los cuestionarios en donde se obtuvo la siguiente información por cada departamento de la empresa:

Dirección Jurídica

La Dirección Jurídica es la encargada de brindarle a Zona Franca Santander soluciones jurídicas integrales que inciden en su buen funcionamiento mediante la eficacia en sus procesos legales, que le permiten a la empresa tomar decisiones acertadas a través de la observación, orientación y ejecución de actuaciones que resuelvan las diversas situaciones jurídicas que se presenten en el desarrollo de las actividades propias de la misma.

Para lograr la eficacia del área, la dirección jurídica efectúa las siguientes actividades, clasificados en primarios y secundarios de acuerdo a su nivel de incidencia dentro de la empresa:

- a) Actividades primarias:

- Formalización de negocios jurídicos a través de Contratos de: 1) Trabajo, 2) Prestación de servicios u orden de prestación de servicios, según el contratista y la naturaleza del objeto a contratarse.
- Elaboración de conceptos jurídicos en los diversos campos que requiera ZFS, dirigidos a Gerencia, otras áreas de la empresa, clientes, proveedores, etc.
- Elaboración de Informes a Gerencia, para presentarse en Junta Directiva.
- Elaboración de actas de Junta Directiva y Asamblea de Accionistas.
- Elaboración de trámites a establecerse para emisión de títulos valores de la compañía.
- Elaboración de Documentos de formalización propios de la Compañía en registros ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, DIAN, oficina de instrumentos públicos, notarias, etc.
- Asesoría Jurídica ante las diversas entidades gubernamentales en cualquier aspecto que se requiera.
- Seguimiento del Plan Maestro y notificaciones de cumplimiento de cada etapa ante las entidades competentes del caso.

b) Actividades secundarios:

- Elaboración de respuestas a requerimientos de terceros ante la compañía, cuando se requiere sustento jurídico del acto.
- Elaboración de respuestas a requerimientos por parte de funcionarios de la compañía, cuando se requiere sustento jurídico del acto de la empresa.
- Elaboración de borradores de normas municipales o revisión de las mismas, cuando son requeridas para finalización de trámites.
- Participación de los Comités Jurídicos en la ANDI - Bogotá, para la estructuración de normas, revisión de proyectos de ley y debate de los conceptos, resoluciones y demás que se surtan ante esta entidad.

Para cumplir con el logro oportuno de sus objetivos, el departamento maneja un Check List en Excel donde plasma la totalidad de sus actividades (Correos electrónicos, trámites, solicitudes verbales de clientes, etc.) junto con fecha y persona que solicitó la ejecución de cada una de ellas. En la medida que se ejecuta la totalidad de la actividad se da OK, y se establece la forma en cómo se le dio solución.

Dirección Administrativa y Financiera

La dirección administrativa y financiera de Zona Franca Santander es la encargada de planear y administrar los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa.

Para cumplir con el logro de sus objetivos en este departamento se realizan las siguientes actividades:

- Compras.
- Selección y revisión de proveedores.
- Pagos.
- Reembolso de caja menor.
- Tesorería.
- Reportes UIAF: Reportes de operaciones sospechosas y transacciones en efectivo.
- Informe trimestral a la DIAN.
- Calificación financiera y económica de proyectos de los usuarios potenciales.

De éstas actividades se generan registros como: Cartas de solicitudes de cotizaciones, órdenes de compra, comprobantes de egreso y registros de los gastos de caja menor. Estos registros son archivados pero no se lleva control y conteo de los mismos.

La dirección Administrativa y Financiera de Zona Franca Santander no tiene establecidos ni documentados sus procedimientos. En Junio del 2010 se efectuó una auditoría por Business & Taxes Corporation S.A con el fin de identificar los procedimientos que intervienen en la generación de gastos de la empresa. Como resultado de ésta auditoría se obtuvieron los diagramas de flujo de los procedimientos de selección y contratación del personal, cuentas por pagar, compras y presupuesto. Estos procedimientos fueron identificados pero no se establecieron dentro de ningún sistema de la empresa.

En cuanto a manuales, el departamento cuenta con un manual de funciones preliminar, que se elaboró y entregó durante el proceso de solicitud de declaratoria de la Zona Franca a la DIAN.

Dirección Comercial

La Dirección Comercial se encarga de generar los ingresos de la organización a través de la comercialización de la oferta inmobiliaria y demás servicios que Zona Franca Santander ofrece a los usuarios que se instalen en ella. Para atraer potenciales cliente y atender sus necesidades el departamento realiza las siguientes actividades:

- Construcción de propuesta de valor para cada uno de los clientes.
- Asistencia a eventos para identificar clientes potenciales.
- Interacción entre actores públicos – privados.

- Venta de inmuebles: Para este procedimiento el departamento cuenta con un documento preliminar que recopila los pasos a seguir cuando un cliente compra un inmueble.
- Contacto y atención al clientes.
- Visitas a clientes.

El área comercial cuenta con “People”, un software suministrado por MARVAL, en donde se generan las ofertas de compra venta de los clientes y se hace seguimiento a la cartera. Una vez realizada la venta inmobiliaria se llevan dos tipos de controles a los documentos: una carpeta física con los documentos soporte de cada cliente que conserva MARVAL en su archivo y una copia digital que conserva el área comercial de Zona Franca Santander. Dichas carpetas tienen un código para cada cliente que es el código que genera la oferta de compra venta.

Para analizar la eficiencia del departamento, se realiza un Comité de Mercadeo en donde la gerencia revisa la eficacia de las actividades y compromisos establecidos por la Dirección de Mercadeo y la Dirección Comercial. Otra forma de realizar seguimiento al área comercial es mediante el presupuesto de ventas establecido al inicio del año que es revisado mes a mes con la Gerencia.

Dirección de Mercadeo

La Dirección de Mercadeo se encarga de la promoción y vinculación de usuarios de Zona Franca Santander. Para esto desarrolla actividades de mercadeo que permiten el posicionamiento y mantenimiento de la imagen de la empresa dentro del mercado objetivo. Este departamento trabaja conjuntamente con el departamento comercial con el fin de atraer clientes potenciales y aumentar el número de usuarios calificados de la Zona Franca mediante eventos, misiones, artículos y afiliaciones a entes como La Cámara de Zonas Francas, Proexport y la ANDI. Para cumplir con sus objetivos, el departamento realiza las siguientes actividades:

- Generación de ofertas de compra-venta.
- Actualización de la página web de Zona Franca Santander.
- Redacción de artículos y boletines de prensa.
- Registro de marcas.
- Realización de material publicitario.
- Organización de eventos de Zona Franca Santander.
- Organización de eventos en los que participa Zona Franca Santander.
- Atención al cliente.

Al igual que el departamento comercial, mercadeo, cuenta con “People”, el software que les permite generar las ofertas de compra venta y llevar control de las mismas.

Dirección de Tics.

La Coordinación de Tics se encarga de planear, ejecutar y evaluar el soporte técnico en los diferentes procesos de la empresa con el fin de proporcionar a los usuarios y a los empleados de la misma, herramientas que permitan el desarrollo eficiente y oportuno de sus tareas y garanticen la optimización de sus procedimientos y recursos. Para cumplir con el desarrollo de sus actividades el coordinador de Tics:

- Realizar copias de seguridad de la información.
- Soporte a productos de software.
- Realizar seguimiento a las conexiones de red internas y externas.
- Crear y administrar las cuentas de correo electrónico del dominio zonafrancasantander.com.
- Administrar los sistemas informáticos de la DIAN como: Muisca y Siglo XXI.
- Administrar el sistema PICIZ WEB.

Este departamento cuenta con un documento preliminar del procedimiento de vinculación y desvinculación de usuarios en los sistemas informáticos. Según la dirección del departamento es importante revisar nuevamente este documento, mejorarlo, ampliarlo y vincularlo dentro del Sistema de Gestión de Calidad que la empresa busca implementar.

Además de los procedimientos propios de la tecnología e información, la coordinación de Tics se encarga de realizar seguimiento a:

- El diseño de automatización del edificio administrativo de Zona Franca Santander.
- La administración delegada de la construcción, por medio de comités técnicos.

Como resultado de éstos procedimientos se generan registros como el back up de todos los departamentos de la empresa, actas de comité para el seguimiento a la administración delegada de la construcción, actas de las reuniones con los contratistas y formatos de vinculación/desvinculación de usuarios en los sistemas informáticos. De estos documentos el coordinador conserva una copia digital y la copia en físico se mantiene en archivo.

Dirección de Operaciones

La coordinación de operaciones verifica que todas las actividades que realizan los usuarios calificados de Zona Franca Santander estén bajo los parámetros legales que

imponen el Régimen Franco y la DIAN, garantizando la viabilidad, transparencia y agilidad de todas las operaciones.

Debido a su importancia dentro de la empresa, operaciones es la única área que cuenta con sus procedimientos documentados y realiza control a los registros y documentos existentes. Éste avance se obtuvo por medio de una asesoría de Zona Franca Bogotá, encargada de acompañar a la empresa en su etapa pre-operativa y orientarla hacia el funcionamiento de una Zona Franca eficaz.

De los procedimientos que se han elaborado a la fecha con Zona Franca Bogotá, sólo los siguientes han tenido aplicación:

- Calificación de usuarios.
- Ingresos desde el Territorio Aduanero Nacional a la Zona Franca.
- Ingresos en tránsito aduanero (Zona franca de diferente jurisdicción aduanera y Resto del mundo) a la Zona Franca.
- Anulación de Formulario de Movimiento de Mercancías FMM.
- Ajuste de FMM.
- Modificación de área.
- Vinculación de usuarios a PICIZ WEB.
- Aprobación de FMM.
- Ingreso y salida de activos fijos.
- Ingreso y salida de otras mercancías.
- Ingreso y salida de materiales de construcción no controlados en el PICIZ.

Los controles que se hacen a los documentos se realizan por medio de consecutivos, en donde se guardan los registros de formatos como: ingreso y salida de materiales de construcción, ingreso y salida de activos fijos e ingreso de otras mercancías. Por otro lado, siempre que ingresan productos con tránsito aduanero se realiza un acta de inventario e inconsistencias, la cual determina si la mercancía que ingresa se encuentra conforme con los documentos aduaneros o no.

De esta manera el área de operaciones es la única área que cumple a mayor cavidad con los requisitos implantados por la Norma ISO 9001:2008.

9.1.6 Conclusiones del diagnóstico.

- La alta dirección conformada por la Junta Directiva y la Gerencia, está comprometida en implementar un Sistema de Gestión de Calidad y en capacitar a sus empleados con el fin de cumplir los requisitos de la norma ISO 9001:2008

así como los requisitos del Sistema Integrado de Gestión que la empresa busca desarrollar.

- Aunque todos sus procesos están establecidos y funcionan de manera coordinada, dentro de su plan estratégico Zona Franca Santander no cuenta con una misión, visión y valores organizacionales redactados.
- La empresa cuenta con los procedimientos de su área operativa documentados. Las otras áreas de la empresa, aunque realizan de forma organizada y ordenada sus actividades, no tienen documentados dichos procedimientos.
- Las diferentes áreas de Zona Franca Santander realizan control a los documentos y registros que se generan de sus procedimientos de manera informal. Este control no hace parte de un Sistema de Gestión de Calidad.
- Zona Franca Santander cuenta con actividades y métodos precisos para el logro de sus objetivos. Para mejorar el desempeño y cumplir con los requisitos de la norma, la empresa debe documentar y estandarizar sus procesos.
- Se mantienen mecanismos para una comunicación interna adecuada entre el equipo de trabajo que lo conforma por medio de Comités que permiten hacer seguimiento al funcionamiento de los procesos.
- Zona Franca Santander cuenta con una infraestructura y un ambiente de trabajo adecuados que le permite atender los requerimientos tanto de sus clientes internos como externos.
- La organización cuenta con excelentes relaciones laborales entre sus diferentes áreas funcionales, lo que le permite mejorar el rendimiento global de la empresa a través de conductas eficientes y eficaces de su personal.
- La organización cuenta con un manual de funciones preliminar que indica la estructura organizacional de la empresa, las funciones, responsabilidades y la estructura a la que pertenece cada cargo.

9.2 Planificación del sistema de gestión de calidad

9.2.1 Comité de Calidad

El viernes 25 de Febrero de 2011 se efectuó una reunión para conformar el Comité de Calidad de Zona Franca Santander. Éste comité debe fomentar, apoyar y controlar el Sistema de Gestión de Calidad, al igual que promover al interior de la empresa los organismos de control en pro del diseño, documentación e implementación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

De ésta manera se conformó el Comité de Calidad por:

- 🌀 **Nívea Santarelli Franco**
Cargo: Gerente Zona Franca Santander
- 🌀 **Alba Rocío González Galeano**
Cargo: Directora Jurídica
- 🌀 **Liliana Pinilla Medina**
Cargo: Directora Administrativa y Financiera
- 🌀 **Dalia Catherine Sepúlveda Galindo**
Cargo: Directora Comercial
- 🌀 **Catalina Durán Quevedo**
Cargo: Directora de Mercadeo
- 🌀 **Diego Armando Ochoa Granados**
Cargo: Coordinador de Operaciones
- 🌀 **Fredy Julián Idarraga Bohórquez**
Cargo: Coordinador de Tics
- 🌀 **Liliam Mora Jaimes**
Cargo: Contadora Pública
- 🌀 **Angélica María Amaya Centeno**
Cargo: Directora de Proyectos
- 🌀 **Silvia Juliana Obregón Juanias**
Cargo: Estudiante en práctica para el Sistema de Gestión de Calidad

Para garantizar la eficacia del Comité se definieron las siguientes funciones para los diferentes miembros del comité:

Funciones de la Gerencia

- Actuar como ente de retroalimentación entre la alta dirección y el Sistema de Gestión de Calidad.
- Presidir las reuniones del Comité de Calidad.
- Coordinar los trabajos de planeación del Sistema.
- Realizar control y seguimiento al desempeño del Sistema a través del Comité de Calidad.

Funciones del Coordinador del Comité

- Asegurar que las reuniones del comité se realicen siguiendo el orden del día.
- Verificar y dar seguimiento a los acuerdos que se fijen en el comité.
- Convocar a las reuniones ordinarias y extraordinarias del comité de calidad.
- Recopilar y proporcionar a los miembros del comité la información necesaria para el desarrollo de las reuniones.
- Realizar las actas de las reuniones.
- Coordinar las actividades necesarias para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Funciones del Comité

- Declarar la misión, visión de éxito y valores organizacionales de Zona Franca Santander.
- Planear, apoyar y asistir el desarrollo, implementación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.
- Establecer la política de calidad, objetivos de calidad, alcance, indicadores y metas del Sistema como compromiso con sus clientes y Usuarios.
- Crear mecanismos que permitan a los diferentes procesos cumplir con lo establecido en la política de calidad.
- Verificar que todos los procesos y procedimientos diseñados por la entidad estén acordes con los propósitos y objetivos del Sistema.
- Aprobar los documentos propios del Sistema de Gestión de Calidad.
- Tomar decisiones acerca del Sistema de Gestión de Calidad y aplicar los correctivos para generar mejora.
- Verificar el nivel de cumplimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora implementadas en el Sistema de la Calidad.
- Realizar y aprobar actualizaciones en el Sistema.

- Verificar y confirmar la correcta aplicación de los procesos, procedimientos, instructivos y demás documentación de la empresa.
- Dar adecuado tratamiento a las quejas, reclamos, y sugerencias de los clientes y Usuarios.
- Participar activamente en todas las actividades requeridas por el Sistema de Gestión de Calidad.

Durante el transcurso de la reunión se nombró a Angélica María Amaya, Directora de Proyectos de Zona Franca Santander como representante de la dirección para el Sistema Integrado de Gestión, quien con independencia de otras funciones en la organización tiene la responsabilidad en todas las actividades y operaciones referentes al desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad.

NOTA: Las funciones de los miembros del Comité de Calidad de Zona Franca Santander y la constancia de la conformación del mismo quedaron registradas en la primera acta del Comité de Calidad. (Ver Anexo D.)

9.2.2 Declaración de la Misión

Para la declaración de la Misión se trabajó en el Comité de Calidad su definición, resaltando que esta debe ir enfocada a: *“Declarar conceptos y actitudes más que detalles específicos”* en donde *“Se hable del beneficio que ofrece la empresa al cliente”*. Durante un consenso de todos los participantes se estableció que la Misión de Zona Franca Santander deberá:

- Expresar la razón de ser de la organización.
- Describir una realidad duradera.
- Reflejar valores y prioridades.

Sus componentes principales deberán ser:

- Cientes – *Cientes de la organización.*

Organizaciones con visión global y competitiva, empresas nacionales e internacionales que ofrezcan: servicios de BPO, logística y valor agregado, servicios a otras Zonas Francas, empresas de apoyo y Usuarios Calificados.

- Productos – *Productos o servicios más importantes de la organización.*

- Infraestructura, ambiente, procesos, organización y servicios globales para que las organizaciones sean competitivas y sostenibles.

- Arrendamiento de parqueaderos y antena, alquiler de sensores de incendio, instalación de alarmas y mantenimiento de la fibra óptica.
 - Arrendamiento de bodegas en blanco, oficinas en bodega, puestos de trabajo, oficinas por hora, salas de reuniones, locales comerciales y Show Room.
 - Control de inventarios, training, PICIZ, y suministro de personal temporal.
 - Soporte en asesoramiento ambiental, soporte en certificación ISO y BASC.
 - Horarios extendidos, transformación de inventarios, salas de capacitación, video conferencias y suministro de computadores y equipos.
 - Servicios en bloque, DATACENTER.
 - Pauta en la Web de ZFS.
 - Administración de otras zonas francas.
- Mercados – *Mercados con los que compite la empresa geográficamente.*

Mercados Globales.

- Tecnología – *Tecnología básica de la empresa.*
- Innovación.
 - Conectividad confiable.
 - Tecnología al alcance para hacer negocios, ser competitivos y controlar los bienes y las operaciones.
 - Seguridad.
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad – *Actitud de la empresa con relación a sus metas económicas.*

Sostenibilidad de los usuarios, de Zona Franca Santander, de la comunidad y demás grupos de interés.

- Filosofía – *Valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa.*
- Transparencia – Honestidad.
 - Respeto – Responsabilidad.
 - Confiabilidad.
 - Trabajo en equipo.
 - Liderazgo.
- Concepto de sí misma - *Fortalezas y ventajas competitivas claves.*
- Equipo humano competente y comprometido con los resultados.
 - Ubicación estratégica.

- Propuesta de valor diferenciada.
- Piensa y se anticipa a las necesidades de los clientes.
- Responsable socialmente.

- Preocupación por imagen pública – *Imagen pública a la que aspira.*
 - Líder en el mercado nacional e internacional de Zonas Francas.
 - Ambiente propicio para hacer negocios.
 - Punto de encuentro de organizaciones competitivas y sostenibles.
 - Ambiente para organizaciones competitivas y sostenibles.

- Efectividad reconciliatoria – *Deseos de los grupos de interés claves de la organización.*
 - *Accionistas:* Rentabilidad – Sostenibilidad - Desarrollo Regional.
 - *Empleados:* Bienestar y crecimiento.
 - *Clientes:* Cumplimiento de la propuesta de valor de manera eficiente y oportuna.
 - *Gobierno - Instituciones:* Información confiable, oportuna, pago de impuestos, desarrollo regional y generación de empleo.
 - *Proveedores:* Cumplimiento de las obligaciones, crecimiento y desarrollo.
 - *Comunidad:* Empleo, desarrollo regional, sinergias, generación de oportunidades y sostenibilidad.

De acuerdo a los diferentes aportes de los miembros del comité, la Misión definida para Zona Franca Santander:

“Brindar una plataforma ágil y confiable de organizaciones competitivas con visión global que promuevan el comercio, la inversión y la creación de fuentes de empleo en Santander.”

9.2.3 Declaración de la Visión

De acuerdo a los parámetros de la empresa la visión organizacional de Zona Franca Santander se estableció:

“En el 2016, Zona Franca Santander será una plataforma líder en Outsourcing & Offshoring para organizaciones competitivas que promuevan el desarrollo Regional.”

9.2.4 Valores organizacionales

Los valores organizacionales son convicciones que conducen a generar ventaja competitiva consistente en las organizaciones. Dentro de los valores organizacionales de Zona Franca Santander se establecieron:

- Transparencia – Honestidad
- Liderazgo
- Respeto – Responsabilidad
- Confiabilidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso con el cliente

9.2.5 Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de Zona Franca Santander está enmarcado en la promoción, comercialización, dirección, representación, administración y desarrollo de Zona Franca Santander.

Zona Franca Santander excluye del alcance de su Sistema de Gestión de Calidad:

- 7.3 Diseño y desarrollo: La organización presta servicios globales de operación y administración de acuerdo a la legislación Aduanera, de conformidad con el decreto 2685 y la resolución 4240; de esta manera las características del servicio son determinadas por la ley y no por la empresa.

9.2.6 Política de Calidad

Para la formulación de la Política de Calidad Zona Franca Santander contó con la participación de algunos representantes del Comité de Calidad, quienes enfocaron el trabajo en las necesidades y expectativas de los clientes y en promover cultura de mejora continua en la organización.

De acuerdo a los resultados de la matriz de expectativas, necesidades y requisitos legales del clientes vs las metas de la organización. (Ver Anexo E), se obtuvieron las directrices de la política de calidad:

Por parte de los clientes:

- Agilidad, confiabilidad y oportunidad de servicios que ofrece el Usuario Operador.

- Infraestructura física adecuada: Desarrollo, mantenimiento y buen funcionamiento de la infraestructura de Zona Franca Santander.
- Seguridad integral: Seguridad en el manejo de la información, mercancías e instalaciones de los Usuarios.
- Cumplir con los requisitos legales.
- Flexibilidad de los servicios: Soluciones particulares que se ajusten a las necesidades de cada cliente.

Por parte de la organización:

- Posicionarse en el sector.
- Generar impacto positivo en la comunidad.
- Alcanzar las metas financieras.
- Generar vínculos de confianza y fidelidad entre sus proveedores.
- Asegurar la calidad de los procesos de la organización.
- Desarrollo y mejora de las competencias del personal.
- Satisfacer las necesidades del cliente.

De acuerdo a las directrices establecidas como referente, se diseñó y comunicó la Política de Calidad de Zona Franca Santander con el fin de dirigir y controlar la organización en lo relativo a la calidad:

“El éxito de nuestra organización está enmarcado en generar un ambiente propicio de negocios, seguro, confiable y comprometido con el ambiente, que cuente con una infraestructura física adecuada, empleados competentes que desarrollen procesos eficaces, cumplan con los requisitos legales y satisfagan las necesidades de nuestros Usuarios, permitiendo así crear vínculos de confianza y fidelidad entre nuestros grupos de interés.”

9.2.7 Objetivos de Calidad e indicadores de gestión

Con el fin de dar cumplimiento a su política de calidad de Zona Franca Santander se definieron los siguientes Objetivos de Calidad:

- Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes por medio de servicios oportunos, eficaces y confiables.
- Desarrollar y mantener la infraestructura física y tecnológica que garanticen la seguridad integral de los Usuarios.

- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales en Colombia, tratados que la regules y demás regulaciones vigentes asociadas a la prestación de nuestros servicios.
- Lograr un excelente desempeño financiero de la organización.
- Mejorar los procesos de calidad con el fin de optimizar los servicios ofrecidos por el Usuario Operador que permitan anticiparse y satisfacer las necesidades de nuestros Usuarios.
- Desarrollar procesos de capacitación y bienestar que permitan el desarrollo integral del talento humano de Zona Franca Santander.
- Posicionar a Zona Franca Santander como una plataforma ideal para trabajar bajo parámetros de bienestar que promuevan un ambiente propicio de negocios.

9.2.8 Identificación e Interacción de los procesos

▪ Mapa de Procesos

Tomando como referencia el enfoque basado en procesos que propone la norma ISO 9001:2008, el cual establece que al identificar e interrelacionar los procesos como un Sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización, se realizó el mapa de procesos de Zona Franca Santander.

Figura 13: Identificación de procesos de Zona Franca Santander.



Fuente: Autora

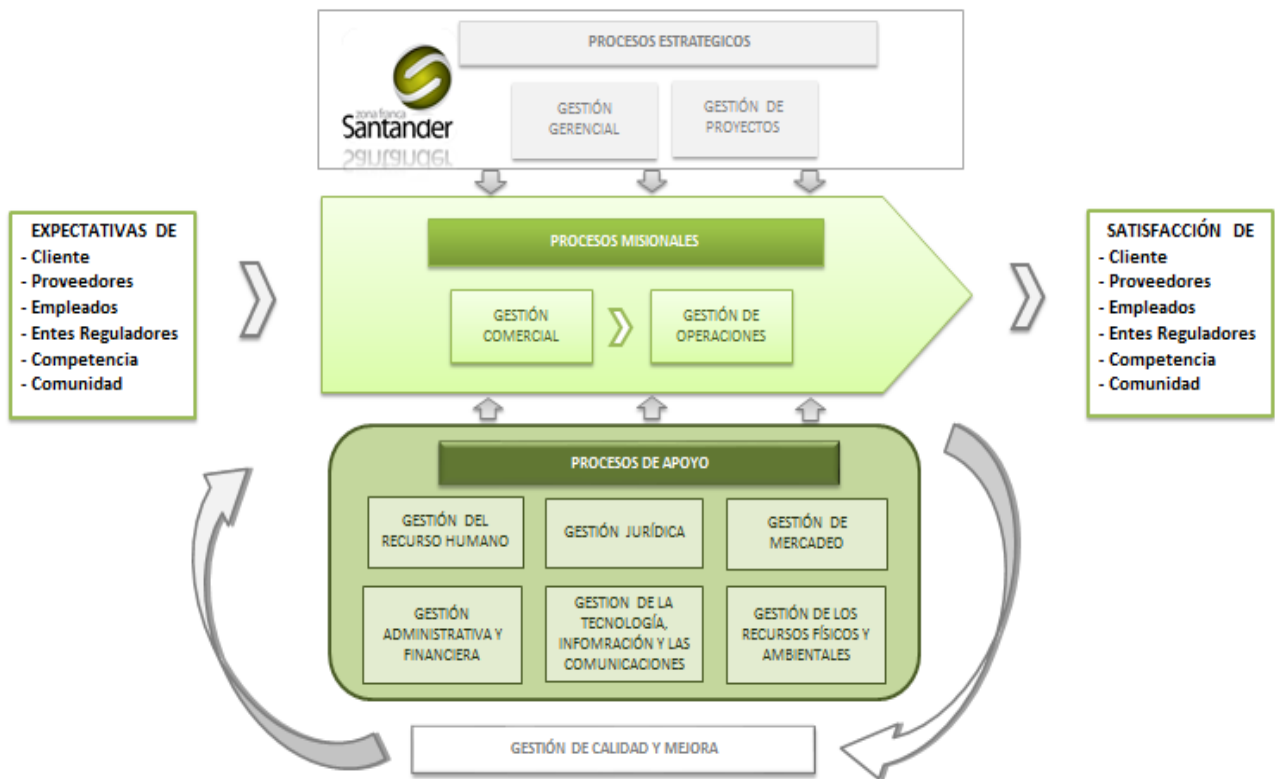
Los procesos identificados fueron los que la organización consideró necesarios para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés. Se clasificaron en tres categorías básicas:

- 🌀 **Procesos Estratégicos:** Procesos de gestión estratégica de la empresa donde se planean y definen los criterios guía para los procesos de apoyo y los procesos misionales. *Gestión Gerencial y Gestión de Proyectos.*
- 🌀 **Procesos Misionales:** Procesos que le dan cumplimiento a la razón social de la empresa. Estos procesos tienen impacto directo con los clientes y en ellos se gestiona la prestación de servicios de Zona Franca Santander. *Gestión Comercial y Gestión de Operaciones.*
- 🌀 **Procesos de Apoyo:** Procesos que proveen de recursos a los procesos estratégicos, misionales, facilitando el cumplimiento de sus actividades. Los clientes de estos procesos generalmente son clientes internos. *Gestión de Mercadeo, Gestión Jurídica, Gestión Administrativa y Financiera, Gestión de los Recursos Físicos y Ambientales, Gestión del Recurso Humano, Gestión de la Tecnología, Información y las Comunicaciones.*
- 🌀 **Calidad y Mejora:** Proceso de apoyo que gestiona el desarrollo, evaluación y mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión de Zona Franca Santander.

▪ Interacción de los Procesos del Sistema

El éxito de las organizaciones depende de la forma como coordinan sus procesos entre sí. El mapa de procesos es una herramienta que representa las interrelaciones de los mismos, formando una cadena teniendo en cuenta elementos como el flujo de información, los recursos utilizados y los proveedores internos de cada proceso.

Figura 14: Mapa de Procesos de Zona Franca Santander.



9.2.9 Matriz de Responsabilidades

Una vez identificados los procesos y sus interrelaciones se establecieron las responsabilidades y autoridades dentro de la empresa por cada proceso que hace parte del Sistema de Gestión de Calidad:

Figura 15: Matriz de Responsabilidades y Autoridades de ZFS.



Fuente: Autora

9.3 Documentación del Sistema de Gestión de Calidad

9.3.1 Estructura documental

El objetivo de la documentación es estandarizar los procesos y lograr que cualquier persona competente pueda hacer que el Sistema funcione y no que el Sistema dependa de las personas que lo ejecutan. La documentación formaliza y hace evidente el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, permite definir con claridad autoridades y responsabilidades, posibilita una comunicación efectiva dentro de la organización, sirve para inducir y capacitar al nuevo personal fomentando un desempeño uniforme y proporciona evidencia objetiva del funcionamiento del Sistema.⁶³

⁶³ Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OSHAS 18001:200. Documentación SGI. ASEDUIS. Cohorte 32°

Finalizada la etapa de planeación se establecieron los documentos propios del Sistema basados en los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008 y los establecidos por la organización. Para la elaboración de los documentos se tuvo en cuenta la siguiente estructura documental:

Figura 16: Estructura documental de Zona Franca Santander.



Fuente: Autora.

- **Nivel I - Manual de Calidad:** Describe el Sistema de Gestión de Calidad que debe ser aplicado en la operación de los procesos de Zona Franca Santander.
- **Nivel II - Manuales, procedimientos e Instructivos:** Documentos que proporcionan los estándares de documentación para realizar las actividades que corresponden a cada uno de los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Nivel III - Formatos, Circulares y Registros:** Documentos que presentan resultados y proporcionan evidencias de las actividades desempeñadas en cada proceso y la implementación del Sistema.
- **Nivel IV - Documentos Externos:** Documentos que son necesarios para el desarrollo de las actividades de los procesos pero que no ha sido elaborado por la empresa.

Para dar inicio a la etapa de documentación fue necesario reconocer los documentos que ya habían sido elaborados en el área de operaciones e identificar la importancia de las actividades que realizaba cada proceso con el fin de definir los documentos que se iban a elaborar.

9.3.2 Parámetros para la presentación de documentos

- Identificación del documento

Una vez identificados los documentos necesarios para el eficaz desarrollo de los procesos del Sistema, se elaboró la documentación teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Los documentos que hacen parte del Sistema Integrado de Gestión deben tener una codificación de acuerdo a un sistema alfanumérico, compuesto por la siguiente información:

AA-BB-CC, donde:

AA: Corresponde a las iniciales del tipo de documento:

- CP: Caracterización
- IN: Instructivo
- MA: Manual
- PC: Plan de Calidad
- PR: Procedimiento
- CE: Circulares Externas
- CI: Circulares Internas

BB: Corresponde a las iniciales del área generadora:

- GE: Gerencia
- PR: Proyectos
- CO: Comercial
- CM: Calidad y Mejora
- JU: Jurídica
- ME: Mercadeo
- OP: Operaciones
- RH: Recurso Humano
- AF: Administrativa y Financiera
- RF: Recursos Físicos y Ambientales
- TI: Tecnología, Información, y Comunicaciones

CC: Corresponde a un consecutivo del área generadora del documento.

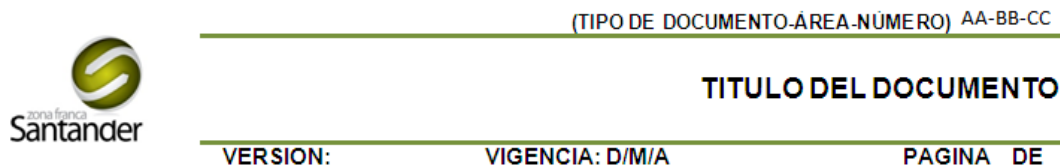
- Cuando se codifican los formatos deben llevar la misma codificación del documento que los origina más las letras FO y un consecutivo así:

AA-BB-CC-**FO**- CC

- Presentación

- La redacción debe ser en presente y en tercera persona.
- Los documentos deberán llevar el siguiente encabezado el cual se registra en todas las páginas:

Figura 17: Encabezado de los documentos



Fuente: Zona Franca Santander

- La letra que se sugiere para describir las características del documento es Mayúscula sostenida con negrita Arial 11. Para el título Arial 14.
- La versión se refiere a un consecutivo de menor a mayor partiendo de 01, con el que se busca establecer el estado de la versión actual del documento e identificar el uso no intencionado de los documentos obsoletos que genere la organización.
- La letra que se sugiere para describir los subtítulos del documento es mayúscula sostenida con negrilla, subrayada, Arial 11. Para el resto del documento se sugiere Arial Narrow 11.
- Los documentos no llevan información adicional de versión ni vigencia en el pie de página de ninguna hoja.
- Los documentos originales normativos impresos deben ser guardados en cubiertas plásticas o en carpetas, las cuales reposarán en el archivo del área correspondiente.

- Contenido

- **Título:** Establece el nombre del documento
- **Recuadro de aprobación:** Describe quien preparó, revisó y aprobó el documento y especifica la fecha de cada actividad.
- **Objetivo:** Resume el tema central y contenido, su razón de ser y los beneficios y resultados de su implementación. Qué y para qué, resultado esperado con su aplicación.
- **Alcance:** Define la cobertura y límites del documento, especificando el campo de aplicación e indicando que áreas y actividades involucra o excluye.
- **Definiciones:** Incluye cada una de las siglas y términos que puedan presentar ambigüedad en su interpretación.
- **Responsable de ejecución:** Establece quién es el responsable de la correcta ejecución del proceso.
- **Documentos referenciados:** Hace referencia a los documentos originados o que están relacionados con el documento.
- **Consideraciones generales:** Lineamientos y criterios fundamentales sobre los cuales se maneja el proceso o tema de referencia.
- **Descripción:** Explicación clara de cómo se debe realizar el proceso. Este se puede presentar en matriz de responsabilidades y/o diagrama de flujo.
- **Anexos:** Cuadros, tablas, figuras, gráficos que no se realizan a continuación del texto en que se mencionan por considerarse de carácter extenso.
- **Formatos:** Referencia de los formatos utilizados para el desarrollo de las actividades propias del documento.

El cuerpo de los documentos deberá ser ajustado de acuerdo al tipo que lo genere así:

Ítem	PR	MA	CP	FO	IN
PRESENTACIÓN					
Encabezado	X	X	X	X	X
Código	X	X	X	X	X
Control de versión	X	X	X	X	X
Hoja de portada		X			
Recuadro de aprobación	X	X			X

CONTENIDO					
Objetivo	X	X	X		X
Alcance	X	X	X		X
Definiciones	X	X			X
Responsable	X		X		X
Documentos Referenciados	X				X
Consideraciones Generales	X				X
Descripción	X		X		X
Formatos	X				X
Anexos	X	X			X

Tabla 5: Cuerpo de los documentos.

9.3.3 Manual de Calidad

Documento que consolida la información general para el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de Calidad. En él se describen las disposiciones generales del Sistema como el alcance, sus exclusiones, la política y objetivos de calidad, los procesos que hacen parte del Sistema, la interacción de los mismos, los procedimientos documentados y la forma como la organización le da cumplimiento a los demás requisitos establecidos por la norma.

El Manual de Calidad tiene como objetivo asegurar la calidad en los servicios que presta Zona Franca Santander, prevenir las no conformidades, aplicar las acciones correctivas para evitar que las no conformidades se sigan presentando y a través de la gestión de los procesos, alcanzar la mejora continua del Sistema así como la satisfacción de sus clientes. (Ver Anexo F). El Manual fue elaborado según las disposiciones de la norma ISO 9001:2008 en su numeral 4.4.2.

9.3.4 Caracterización de los procesos

Documento que describe los rasgos diferenciadores y las características generales de los procesos que hacen parte del Sistema Integrado de Gestión. Tiene como objetivo orientar a los procesos a brindar total satisfacción al cliente, especificando los recursos requeridos, las entradas, las actividades que lo conforman y sus respectivas salidas. Para documentar las caracterizaciones de cada proceso fue necesario el direccionamiento de los jefes de cada proceso y la Gerencia con el fin de garantizar la confiabilidad de la información establecida en los documentos.

Para la caracterización de los procesos de Zona Franca Santander se diseñó e implementó el formato de *Caracterización de los Procesos* así:

Figura 18: Caracterización de los procesos

AA-BB-CC



NOMBRE PROCESO

VERSION: 01
VIGENCIA: D/M/A
PAGINA 1 DE 1

PRESENTACIÓN

Proceso	
Objetivo	
Alcance	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

PROCESOS DE ENTRADA	PROCESOS DE SALIDA
•	•

(NOMBRE DEL PROCESO)		
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
•	•	•

INDICADORES

FRECUENCIA	INDICADOR	META

MÉTODOS DE CONTROL

•

RECURSOS

•

NUMERALES DE LA ISO 9001 APLICABLES

•

RESPONSABLES DEL PROCESO

ENCARGADO	FUNCIÓN

Fuente: Autora

- **Proceso:** Macro proceso al que pertenece el proceso (Estratégico, Misional o de Apoyo).
- **Objetivo:** Propósito general del proceso.
- **Alcance:** Describe en donde inicia y en donde termina el proceso; la cobertura de las actividades que comprende.
- **Procesos de entrada:** Procesos que proveen de recursos al proceso para el desarrollo de sus actividades.
- **Procesos de salida:** Procesos que son proveídos de recurso como resultado de las actividades del proceso.

- **Entradas:** Información, documentos o elementos necesarios para desarrollar las actividades propias del proceso.
- **Salidas:** Información, documentos o elementos transformados requeridos en otras actividades propias de otros procesos.
- **Indicadores:** Expresión cuantitativa del desempeño de un proceso que al ser comparada con estándar señala desviaciones que generan acciones correctivas.
- **Métodos de control:** Actividades que permitan monitorear y hacer seguimiento al proceso con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- **Recursos:** Insumos necesarios para el desarrollo eficaz del proceso.
- **Numerales de la norma:** Numerales de la norma ISO 9001:2008 a quien le da cumplimiento el proceso en el desarrollo de sus actividades.
- **Responsables del proceso:** Especifica los procesos encargados de ejecutar, apoyar y controlar el proceso.

9.3.5 Indicadores de Gestión

Los indicadores son una herramienta de medición cuantificable que contribuye al mejoramiento continuo de los procesos que hacen parte del Sistema. En la caracterización de cada proceso se enuncian los indicadores por medio de los cuales se efectuará seguimiento y control al Sistema.

En la siguiente tabla se describen los indicadores de gestión establecidos para el Sistema y su relación con los objetivos de calidad propuestos con el fin de darle cumplimiento a la política de calidad.

Directriz de la Política	Objetivo de Calidad	Proceso	Nombre	Formula	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
Agilidad y confiabilidad en trámites	Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes por medio de servicios oportunos, eficaces y confiables.	Gestión Comercial	Eficacia de los servicios operativos	$\frac{\text{Servicios conformes} * 100}{\text{N}^\circ \text{ servicios prestados}}$	$\geq 95\%$	Mensual	Director Comercial
		Gestión de Operaciones					Coordinador de Operaciones
		Gestión de Calidad	Satisfacción de los Usuarios	$\frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Calificación esperada}}$	$\geq 85\%$	Trimestral	Asistente Gestión de Calidad
Infraestructura física adecuada	Desarrollar y mantener la infraestructura física y tecnológica que garanticen la seguridad integral de los Usuarios.	Gestión de la tecnología, información y las comunicaciones	Eficacia de los servicios Tecnológicos	$\frac{\text{Servicios conformes} * 100}{\text{N}^\circ \text{ servicios prestados}}$	$\geq 95\%$	Mensual	Coordinador de Tics
		Gestión de los recursos físicos y ambientales	Inseguridad	Nº de incidentes presentados	0	Bimensual	Director de Copropiedad
Cumplimiento de la legislación	Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales en Colombia, tratados que la regulan y demás regulaciones vigentes asociadas a la prestación de nuestros servicios.	Gestión Jurídica	Eficacia de procesos fallados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Procesos fallados a favor} * 100}{\text{N}^\circ \text{ de procesos abiertos}}$	100%	Trimestral	Director Jurídico

Directriz de la Política	Objetivo de Calidad	Proceso	Nombre	Formula	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
Desempeño Financiero	Lograr un excelente desempeño financiero de la organización.	Gestión Gerencial	Rentabilidad Operacional en las Ventas	EBITDA	18%	Semestral	Gerente
Satisfacción del Cliente	Mejorar los procesos de calidad con el fin de optimizar los servicios ofrecidos por el Usuario Operador que permitan anticiparse y satisfacer las necesidades de nuestros Usuarios.	Gestión de Calidad	Eficacia de los procesos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Ind. Entre el rango esperado}}{\text{N}^\circ \text{ Ind. Totales medidos}} * 100$	>90%	Semestral	Asistente Gestión de Calidad
Competencias del personal	Desarrollar procesos de capacitación y bienestar que permitan el desarrollo integral del talento humano de Zona Franca Santander.	Gestión del Recurso Humano	Eficacia de las capacitaciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones programadas}} * 100$	> 85%	Semestral	Director Administrativo y Financiero
			Efectividad de las capacitaciones	Promedio de Calificación obtenido por cada persona	> 80%	Trimestral	Director Administrativo y Financiero

Directriz de la Política	Objetivo de Calidad	Proceso	Nombre	Formula	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
Posicionamiento en el Sector	Posicionar a Zona Franca Santander como una plataforma ideal para trabajar bajo parámetros de bienestar que promuevan un ambiente propicio de negocios.	Gestión de Mercadeo	Misiones efectivas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de misiones exitosas}}{\text{N}^\circ \text{ de misiones realizadas}} * 100$	> 85%	Trimestral	Director de Mercadeo
		Gestión Comercial	Nivel de ocupación del parque	$\frac{\text{N}^\circ \text{ lotes/bodegas vendidas/arrendadas}}{\text{N}^\circ \text{ lotes/bodegas totales ZFS}} * 100$	100%	Trimestral	Director Comercial

Tabla 6: Indicadores de Gestión⁶⁴

⁶⁴ Fuente: Autora

9.3.6 Desarrollo de la documentación

Una vez identificadas las actividades de cada uno de los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad de Zona Franca Santander, se estableció con cada Director y la Gerencia los documentos que se iban a elaborar, propios de cada proceso, con el fin de asegurar la eficacia del Sistema, su operatividad y el control de los procesos. Los documentos se establecieron de acuerdo a las disposiciones de la norma ISO 9001:2008 y las necesidades de la organización.

Los documentos se elaboraron teniendo en cuenta los requisitos reglamentarios, los requisitos de los clientes, la competencia del personal, la complejidad de los procesos y las necesidades de la organización. Se documentaron las siguientes actividades:

▪ **Procesos Estratégicos**

Gestión Gerencial

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Caracterización	CP-GE-01	Gestión Gerencial
Procedimiento	PR-GE-01	Revisión por la Gerencia

Gestión de Proyectos

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Caracterización	CP-PR-01	Gestión de Proyectos
Procedimiento	PR-PR-01	Acompañamiento calificación de usuarios

▪ **Procesos Misionales**

Gestión Comercial

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Caracterización	CP-CO-01	Gestión Comercial
Procedimiento	PR-CO-01	Venta y arrendamiento de inmuebles
Instructivo	IN-CO-01	Generación de oferta de compraventa

Gestión de Operaciones

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Caracterización	CP-OP-01	Gestión de Operaciones
Procedimientos	PR-OP-01	Calificación de Usuarios
	PR-OP-02	Perdida de Calificación de Usuarios
	PR-OP-03	Descalificación voluntaria de Usuarios
	PR-OP-04	Autorización para la instalación de personas naturales o jurídicas no usuarias
	PR-OP-05	Instalación Operativa
	PR-OP-06	Aprobación de formularios de movimiento de mercancías.
	PR-OP-07	Inspección de mercancías.
	PR-OP-08	Ingreso de mercancías desde el Territorio Aduanero Nacional.
	PR-OP-09	Ingreso de mercancías procedentes del Resto del Mundo vía aérea o desde Zona Franca de la misma jurisdicción aduanera.
	PR-OP-10	Ingreso de mercancías procedentes del Resto del Mundo o desde Zona Franca de diferente jurisdicción aduanera vía tránsito aduanero
	PR-OP-11	Ingreso y salida de activos fijos desde y hacia el Territorio Aduanero Nacional.
	PR-OP-12	Ingreso y salida de equipos para uso personal.
	PR-OP-13	Ingreso y salida de otras mercancías
	PR-OP-14	Salida de mercancías al Resto del Mundo vía aeropuerto o a otra Zona Franca ubicada en la misma jurisdicción aduanera.
	PR-OP-15	Salida de mercancías al Resto del Mundo o a otra Zona Franca ubicada en diferente jurisdicción aduanera.
	PR-OP-16	Salida temporal a procedimiento parcial fuera de Zona Franca y reingreso.
	PR-OP-17	Salida temporal a reparación, revisión o mantenimiento y reingreso.
	PR-OP-18	Salida al Territorio Aduanero Nacional de mercancías en libre disposición.
	PR-OP-19	Salida de residuos y desperdicios.
	PR-OP-20	Operación entre usuarios de Zona Franca Santander, Cesión de derechos.
	PR-OP-21	Re empaque de mercancías y unificación de documentos.

	PR-OP-22	Salida al Territorio Aduanero Nacional de Mercancías en grave estado de deterioro, descomposición, daño total o demérito absoluto.
	PR-OP-23	Control de bienes dados en garantía.
	PR-OP-24	Verificación de inventario.
	PR-OP-25	Baja de inventarios por consumo.
	PR-OP-26	Reporte de hallazgos.
	PR-OP-27	Aprobación de operaciones especiales.
	PR-OP-28	Modificación de área.
	PR-OP-29	Anulación de formularios.
	PR-OP-30	Operación en horarios extraordinarios.
	PR-OP-31	Elaboración y remisión de paquetes de documentos a la DIAN.
	PR-OP-32	Plan de contingencias de operaciones.
	PR-OP-33	Ajuste de formularios de movimiento de mercancías.
	PR-OP-34	Ingreso y salida de materiales de construcción no controlados en el Sistema PICIZ.

■ Procesos de Apoyo

Gestión de Mercadeo

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Caracterización	CO-ME-01	Gestión de Mercadeo
Procedimientos	PR-ME-01	Material publicitario
	PR-ME-02	Misiones y eventos
	PR-ME-03	Acompañamiento a los clientes

Gestión Jurídica

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Caracterización	CP-JU-01	Gestión Jurídica
Procedimientos	PR-JU-01	Formalización de Contratos
	PR-JU-02	Emisión de acciones
	PR-JU-03	Negociación de acciones
Instructivos	IN-JU-01	Tipo de Contratos y Requisitos
	IN-JU-02	Impresión de Actas
	IN-JU-03	Régimen de Garantías
	IN-JU-04	Protección de marcas y otros signos distintivos
	IN-JU-05	Libro de Registro de Accionistas

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Caracterización	CP-AF-01	Gestión Administrativa y Financiera
Procedimiento	PR-AF-01	Compras
	PR-AF-02	Selección y evaluación de proveedores
	PR-AF-03	Tesorería
	PR-AF-04	Facturación
	PR-AF-05	Lavado de Activos
Instructivos	IN-AF-01	Gastos de viaje y representación
	IN-AF-02	Reporte de operaciones sospechosas
	IN-AF-03	Reporte a la DIAN

Gestión del Recurso Humano

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Caracterización	CP-RH-01	Gestión del Recurso Humano
Procedimientos	PR-RH-01	Selección de personal
	PR-RH-02	Plan de formación
	IN-RH-01	Inducción al personal

Gestión de la tecnología, la información y las comunicaciones

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Caracterización	CP-TI-01	Gestión de la Tecnología, Información y las Comunicaciones
Procedimientos	CP-TI-02	Administración del sistema PICIZ WEB
	CP-TI-03	Vinculación - desvinculación de usuarios en los sistemas informáticos
	CP-TI-04	Copias de seguridad de la información
	CP-TI-05	Soporte de software y hardware
	CP-TI-06	Seguimiento a la infraestructura de telecomunicaciones

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Caracterización	CP-RF-01	Gestión de los Recursos Físicos y Ambientales
Procedimientos	PR.RF-01	Calibración de la báscula

▪ Documentos mandatorios

Gestión de calidad y mejora

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Caracterización	CP-CM-01	Gestión de Calidad y Mejora
Procedimiento	PR-CM-01	Control de documentos y registros
	PR-CM-02	Atención de reclamos
	PR-CM-03	Control de producto/servicio no conforme
	PR-CM-04	Acciones correctivas
	PR-CM-05	Acciones preventivas y de mejora
	PR-CM-06	Auditorías internas
Instructivo	IN-CM-01	Elaboración y presentación de la documentación normativa

Tabla 7: Documentación del SGC⁶⁵

Para la elaboración de los documentos fue necesario realizar entrevistas con los directamente relacionados en cada uno de los procesos con el fin de asegurar la confiabilidad de la información y la veracidad de los documentos.

Una vez revisados por los responsables, fueron validados y ajustados en algunas ocasiones por la Gerencia.

9.3.7 Registros

Los registros son documentos que presentan resultados de las actividades desempeñadas por la organización con el fin de generar evidencia que demuestre la eficacia de la operación del Sistema de Gestión de Calidad.

⁶⁵ Fuente: Autora

Se diseñaron formatos de acuerdo a las necesidades de cada proceso (Ver Anexo G). Los parámetros para controlar la conservación, el acceso, y la disponibilidad de los registros, están establecidos en el procedimiento de control de documentos que hace parte del Manual de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

9.3.8 Documentos Externos

Los documentos externos son aquellos documentos requeridos y utilizados en el Sistema de Gestión de Calidad generado por entidades diferentes a la organización; acuerdos, resoluciones, decretos reglamentarios, actualizaciones, normas, entre otros. Los documentos externos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad de Zona Franca Santander son:

ENTIDAD EMISORA	NOMBRE DOCUMENTO	ÁREAS	VIGENCIA	VERSIÓN	RESPONSABLE EMPRESA	LUGAR DE ARCHIVO
REPUBLICA DE COLOMBIA – GOBIERNO NACIONAL	LEY 1004 DE 2.005	Jurídica Proyectos Operaciones	31/12/2005	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 4051 DE 2007	Jurídica Operaciones	23/10/2007	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 383 DE 2007	Jurídica Operaciones	12/02/2007	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 2685 DE 1999	Jurídica Operaciones	28/12/1999	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 4584 DE 2009	Jurídica Operaciones	24/12/2009	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
CONGRESO DE COLOMBIA	LEY 790 DE 2002	Jurídica	27/12/2002	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 1541 DE 2007	Jurídica	07/05/2007	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
CONGRESO DE COLOMBIA	LEY 915 DE 2004	Jurídica	12/10/2001	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 780 DE 2008	Jurídica	13/03/2008	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN	RESOLUCIÓN 5532 DE 2008	Jurídica	24/06/2008	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica

ENTIDAD EMISORA	NOMBRE DOCUMENTO	ÁREAS	VIGENCIA	VERSIÓN	RESPONSABLE EMPRESA	LUGAR DE ARCHIVO
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 410 DE 1971	Jurídica	27/03/1971	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
CONGRESO DE COLOMBIA	DECRETO LEY 3743 DE 1950	Jurídica	05/08/1950	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 01 DE 1984	Jurídica	02/01/1984	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 624 DE 1989	Jurídica	30/03/1989	Indefinida	Director Jurídico	Dirección Jurídica
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 918 DE 2001	Operaciones	24/05/2001	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 1232 DE 2001	Operaciones	20/06/2001	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN	RESOLUCIÓN 4240 DE 2000	Operaciones	02/06/2000	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
BANCO DE LA REPÚBLICA	CIRCULAR DCIN 83 DE 2008	Operaciones	30/03/2009	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN	OFICIO No. 107 DE 2002	Operaciones	03/04/2002	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN	CIRCULAR 170 DE 2002, PREVENCIÓN PARA Y CONTROL PARA EL LAVADO DE ACTIVOS	Operaciones	10/10/2002	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 2354 DE 2008	Operaciones	27/06/2008	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
CAN	DECISIÓN 617 DE 2006	Operaciones	01/01/2006	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO	RESOLUCIÓN 285 DE 2007	Operaciones	19/12/2007	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
BANCO DE LA REPÚBLICA	RESOLUCIÓN 001 DE 2008	Operaciones	25/04/2008	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN	RESOLUCIÓN 001 DE 2009	Operaciones	17/06/2008	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones

ENTIDAD EMISORA	NOMBRE DOCUMENTO	ÁREAS	VIGENCIA	VERSIÓN	RESPONSABLE EMPRESA	LUGAR DE ARCHIVO
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN	CIRCULAR EXTERNA 043 DEL 2008	Operaciones	06/10/2008	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN	CIRCULAR EXTERNA 0088 DEL 2009	Operaciones	30/12/2009	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN	CIRCULAR 005 DE 2010	Operaciones	23/02/2010	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN	DECRETO 2101 DE 2008	Operaciones	13/06/2008	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 1805 DE 2010	Operaciones	24/05/2010	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 1769 DE 2010	Operaciones	21/05/2010	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DECRETO 771 DE 2010	Operaciones	09/03/2010	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	RESOLUCIÓN 212 DE 2009	Operaciones	16/09/2009	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
BANCO DE LA REPÚBLICA	CIRCULAR REGLAMENTARIA EXTERNA DCIN - 83	Operaciones	24/02/2011	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
MINISTERIO DE HACIENDA	DECRETO 2245 DE 2011	Operaciones	28/06/2011	Indefinida	Coordinador de Operaciones	Operaciones
ZONA FRANCA BOGOTÁ	Manual de Usuario PICIZ WEB	Operaciones	28/07/2010	2.0	Coordinador de Operaciones	Operaciones
ICONTEC	ISO 9001:2008	Calidad	14/11/2008	Indefinida	Asistente Gestión de Calidad	Calidad
ICONTEC	ISO 18001:2007	Calidad	24/10/2007	Indefinida	Asistente Gestión de Calidad	Calidad
ICONTEC	ISO 14001:2004	Copropiedad	01/12/2004	Indefinida	Director de Copropiedad	Copropiedad
MARVAL	MANUAL DE PEOPLE	Comercial	01/01/2016	1.0	Director Comercial	Comercial

Tabla 8: Documentos Externos⁶⁶

⁶⁶ Fuente: Autora

Si se presentan cambios en la normatividad externa que afecten el Sistema Integrado de Gestión de Zona Franca Santander o su operación, es responsabilidad del representante de cada área informar los cambios para realizar ajustes internos al Sistema.

9.3.9 Manual de Funciones

El manual de funciones se elaboró a partir de las responsabilidades establecidas en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad y tomando como base el Manual de Funciones que la organización había elaborado previamente para el Plan Maestro del proyecto. Para la elaboración del Manual se estructuró un formato de perfil de cargos:

Figura 19: Perfil de Cargo

PR-RH-01-FO-01


Santander

CARGO

VERSION: 01
VIGENCIA: D/M/A
PAG. 1 DE

Objetivo	
Proceso	
Jefe Inmediato	
Personal a cargo	

EDUCACIÓN

FORMACIÓN

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

--	--	--

EXPERIENCIA

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

AUTORIDAD

FUNCIONES

Fuente: Autora

En donde:

- **Objetivo:** Actividad genérica por lo cual se hace necesario la existencia del cargo en la estructura de la empresa.
- **Proceso:** Proceso del Sistema de Gestión de Calidad al que pertenece el cargo.
- **Jefe Inmediato:** Persona a la que responde por las responsabilidades del cargo.
- **Personas a cargo:** Se especifica solo con Si o No si tiene bajo supervisión las actividades y funciones de otros empleados de la empresa.
- **Educación:** Nivel general de escolaridad y programas académicos que se requieren para el desarrollo del cargo: Título profesional, técnico, tecnólogo y de posgrado según sea requerido para el perfil.
- **Formación:** Preparación esencial o virtual para el desarrollo de las funciones propias del cargo; programas de formación como seminarios, cursos o talleres de actualización, diplomados, maestrías, especializaciones, doctorados.
- **Conocimientos y habilidades:** Conductas, destrezas o aptitudes requeridas para desempeñar eficientemente una tarea o actividades; se describen de forma sencilla, clara, exigible y objetivamente medible, dependiendo del cargo. Dentro de las habilidades generales establecidas por la organización para todos los cargos están: Capacidad de expresión, compromiso organizacional, dirección de personal, cumplimiento de objetivos, creatividad e iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo, relaciones interpersonales, orientación al cliente, gestión y administración de recursos, y pensamiento estratégico.
- **Experiencia:** Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidades para realizar una labor.
- **Responsabilidades del cargo:** Tener a su cargo la dirección y vigilancia de un trabajador o labor.
- **Autoridad:** Poder que gobierna o ejerce el mando/toma de decisiones.
- **Funciones:** Tarea que corresponde realizar a un funcionario de la empresa.

9.4 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

▪ Sensibilización y desarrollo

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en Zona Franca Santander se realizó paralela a la documentación del mismo. Se efectuaron reuniones del Comité de Calidad en donde se dio a conocer al equipo de trabajo de Zona Franca Santander el Sistema de Integrado de Gestión que la empresa pretende implementar, los beneficios de su implementación para la organización y la importancia de sus aportes para el buen funcionamiento del Sistema.

A medida que el proyecto evolucionaba el Comité de Calidad se reunía con el fin de comunicar los avances del Sistema. Una vez revisados los avances durante el comité, cuando era necesario, se realizaban ajustes de acuerdo a los aportes del equipo de trabajo que generaban valor al Sistema.

Figura 20: Reunión Comité de Calidad



▪ Entrega de documentos

Durante la reunión del Comité de Calidad efectuada el 01 de Agosto de 2011, se realizó revisión general del Sistema y entregó a la organización la documentación pertinente a cada uno de los procesos del Sistema.

- Manual de Calidad
- Mapa de procesos
- Caracterización de proceso
- Procedimientos obligatorios
- Manual de Funciones
- Procedimientos documentados
- Instructivos
- Formatos

▪ **Resultados**

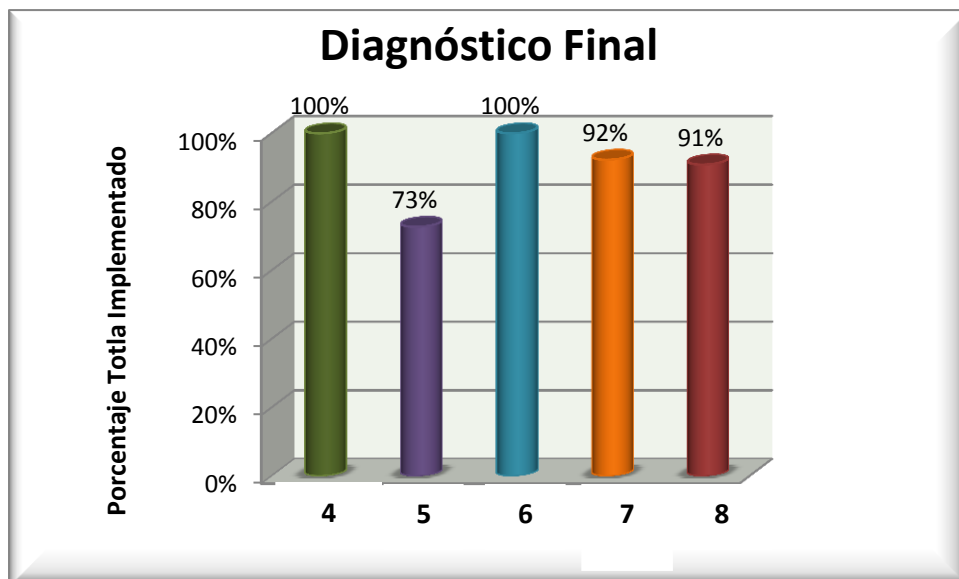
Gracias a la sensibilización y la participación del equipo de trabajo durante el desarrollo del proyecto, la organización se vio favorecida en diferentes aspectos:

- Reconocimiento del equipo de trabajo del Sistema Integrado de Gestión que la organización busca implementar.
- Compromiso del personal con los procedimientos, instructivos y formatos del Sistema, permitiendo la asimilación y el manejo de la documentación eficiente.
- Reconocimiento de todo el equipo de trabajo de los documentos, entre ellos los procedimientos mandatorios de la norma ISO 9001:2008.
- Identificación de los métodos de control establecidos por el Sistema y el aporte de cada proceso para cumplir con los objetivos de calidad de la organización.
- Eficiencia del Sistema en el desarrollo de las actividades de cada proceso.

Una vez finalizada la entrega de la documentación a la empresa, se aplicó nuevamente la lista de chequeo del diagnóstico inicial con el fin de evaluar los avances del Sistema de Gestión de Calidad al finalizar la práctica empresarial frente a los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008. (Ver Anexo H)

Los resultados obtenidos de la aplicación de la lista de chequeo en la etapa final del proyecto fueron:

Gráfica 6: Diagnóstico Final



Fuente: Autora

De acuerdo a los criterios establecidos en la lista de chequeo, los numerales 4, y 6 se encuentran 100% documentados e implementados. Los numerales 5 y 8 muestran un 73% y 91% documentados e implementados respectivamente ya que se documentaron los procedimientos de revisión por la gerencia y auditoría interna pero no han sido implementados por la organización.

El numeral 7 está un 92% documentado e implementado, el 8% restante hace referencia al ítem 7.6 de la norma, Control de Equipos de Seguimiento y Medición, que no pudo ser documentado, ya que Zona Franca Santander por ahora no cuenta con la

Báscula, equipo de medición utilizado para controlar el ingreso y salida de mercancías de la organización.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico final se dan por medio de las diferentes actividades que se realizaron durante el desarrollo del proyecto con el fin de implementar un Sistema de Gestión de Calidad de conformidad con los requisitos establecidos en la norma.

Para cumplir con el objetivo trazado por la organización de guiar su gestión por medio de un Sistema Integrado de Gestión, se propone la implementación del siguiente plan de mejora con el fin de asegurar el buen funcionamiento del Sistema:

- Continuar con las campañas de sensibilización y capacitación del personal, creando cultura de calidad en cada uno de los miembros de la organización, con el fin de contribuir al desempeño del Sistema y al cumplimiento de la misión, visión, política y objetivos de calidad establecidos.
- Determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad del servicio con los requisitos determinados. Para cumplir con este objetivo, se debe establecer un procedimiento documentado en donde se asegure la validez de los resultados de los equipos de medición por medio de: calibración o verificación, comparando con patrones de medición trazables a patrones de mediciones internacionales o nacionales, ajustes o reajustes cuando sea necesario.
- Desarrollar programas de salud ocupacional y gestión ambiental que le permitan a la organización cumplir con las metas propuestas frente a la implementación de un Sistema Integrado de Gestión.
- Desarrollar auditorías internas y revisiones por la gerencia del Sistema, con el fin de identificar no conformidades en el Sistema e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

- Zona Franca Santander estableció implementar un Sistema Integrado de Gestión de conformidad con las normas ISO 9001:2008 Gestión de Calidad, ISO 14001:2004, Gestión Ambiental y OSHAS 18001:2007, Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, el cual se desarrollará en diferentes etapas. Este proyecto diagnosticó, planificó, documentó e implementó un Sistema de Gestión de Calidad inherente al Sistema Integrado con el que la empresa busca guiar su gestión.
- Se diagnosticó el estado inicial y final de la organización frente al cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008 el cual permitió observar y evaluar los avances del proyecto en la organización frente a los requisitos.
- Teniendo en cuenta los requisitos de la organización se definió la misión, visión, política y objetivos de calidad con los respectivos indicadores y metas que garantizan el cumplimiento de la planificación establecida.
- Se definieron los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad de Zona Franca Santander y su interacción por medio del mapa de procesos y la matriz de responsabilidades y autoridades.
- Se elaboró la documentación propia del Sistema, Manual de Calidad, procedimientos, instructivos, formatos, circulares y demás documentos que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la organización y los requisitos de los usuarios de Zona Franca Santander, suministrando evidencia del desempeño eficaz del Sistema de Gestión de Calidad de la organización.
- Se fortaleció la estructura organizacional de Zona Franca Santander, por medio del manual de funciones que permitió definir los perfiles de los cargos de la organización.
- La implementación del Sistema de Gestión de Calidad sensibilizó la percepción del equipo de trabajo sobre el impacto de sus actividades dentro del desarrollo de la organización, lo que permitió generar compromiso entre los trabajadores con la mejora continua individual y de los procesos en particular.

- Los indicadores establecidos permiten generar valor a la organización, aportando datos que le permitan tomar decisiones acertadas que garanticen el mejoramiento continuo de los procesos mediante la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- La implementación del Sistema fue favorable debido al compromiso de los trabajadores, su apoyo y disposición, demostrando su compromiso mediante el desarrollo de las actividades propuestas.

- Mantener el compromiso de la alta dirección frente al control y mejora del Sistema de Gestión de Calidad mediante las reuniones del Comité, conservando la participación activa de todos los miembros del Comité de Calidad.
- Realizar periódicamente auditorías internas, retroalimentación con los clientes, evaluar a los usuarios de Zona Franca Santander frente a los servicios prestados, realizar las revisiones por la gerencia y evaluar el estado de las acciones correctivas y preventivas implementadas con el fin de evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad implementado. Se recomienda realizar su primera auditoría interna dentro de los siguientes dos meses.
- Actualizar la documentación de acuerdo a los cambios del Sistema con el fin de garantizar la pertinencia de los documentos.
- La implementación del Sistema permite a la organización acceder a una mejor gestión administrativa, que debe ir acompañada de un plan de capacitación en donde se generen competencias que sumadas con la experiencia permitan minimizar los errores a lo largo del Sistema.
- Mantener las reuniones del Comité de Calidad, permitiendo evidenciar el compromiso con el Sistema con el fin de incentivar durante las reuniones el logro de las metas propuestas.
- Definir programas de gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional con el fin de lograr la implementación del Sistema Integrado de Gestión que la empresa busca desarrollar.

- ICONTEC. Norma Técnica Colombiana –NTC- ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad, principios y vocabulario. Bogotá
- ICONTEC. Norma Técnica Colombiana –NTC- ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad, requisitos. Bogotá
- ICONTEC, Norma Técnica Colombiana –NTC-ISO 9004:2009 *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approaches*
- ICONTEC. Norma Técnica Colombiana –NTC- ISO 19011:2002 Auditorías a los Sistemas de gestión de calidad y ambiental. Bogotá
- SANTARELLI FRANCO, Nívea. Cátedra de Productividad y Competitividad. Módulo 3. 2008
- LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco José. ISO 9000 y la Planificación de la calidad.
- PINZON, Ricardo. Implementación del sistema de gestión de calidad para Construcciones y Terminados Ltd. 2010.
- GUTIERREZ, Juan Camilo. Diseño, documentación, implementación y evaluación del sistema de gestión de la calidad para la Alcaldía de Piedecuesta, Santander según los lineamientos de la norma NTC-GP- 000:2004. 2010.
- International Trade Center. ISO 9001 para pequeñas organizaciones. Icontec. 1° Ed. Geneva: ISO 2010.
- LOPEZ, Luz Vanessa. Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en Eforsalud según los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2008; NTC 5555. 2010.
- AGUDELO TOBÓN. Luis Fernando. Gestión por procesos.
- HOYOS TORRES, William. Un libro de calidad.

ANEXO A.
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE ZONA FRANCA SANTANDER

ANEXO B.
LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO INICIAL

ANEXO C. CUESTIONARIOS

ANEXO D.
ACTA CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD

ANEXO E.
MATRIZ DE EXPECTATIVAS, NECESIDADES Y REQUISITOS LEGALES DEL
CLIENTES VS LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN

ANEXO F.
MANUAL DE FUNCIONES ZONA FRANCA SANTANDER

ANEXO G.
LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

ANEXO H.
LISTA DE CHEQUEO PARA EL DIAGNÓSTICO FINAL